

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KAMUYA AİT OKULLARDA ÖĞRETMEN
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN KOŞULLARIN
HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI ÇERÇEVESİNDE
İNCELENMESİ**

**Adnan COŞGUN
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖZASLAN**

Konya – 2019

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

KAMUYA AİT OKULLARDA ÖĞRETMEN
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN KOŞULLARIN
HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI ÇERÇEVESİNDE
İNCELENMESİ

Adnan COŞGUN
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖZASLAN

Konya – 2019



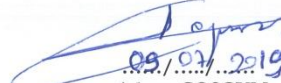
T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

| | | |
|------------|----------------|--|
| Öğrencinin | Adı Soyadı | Adnan COŞGUN |
| | Numarası | 168301021004 |
| | Ana Bilim Dalı | Eğitim Bilimleri |
| | Bilim Dalı | Eğitim Yönetimi |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans |
| | Tezin Adı | Kamuya Ait Okullarda Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Koşulların Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi |

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


09/07/2019
Adnan COŞGUN



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

| | | |
|------------|----------------|--|
| Öğrencinin | Adı Soyadı | Adnan COŞGUN |
| | Numarası | 168301021004 |
| | Ana Bilim Dalı | Eğitim Bilimleri |
| | Bilim Dalı | Eğitim Yönetimi |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans |
| | Tez Danışmanı | Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖZASLAN |
| | Tezin Adı | Kamuya Ait Okullarda Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Koşulların Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi |

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Kamuya Ait Okullarda Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Koşulların Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi başlıklı bu çalışma 18/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

| | Ünvanı Adı Soyadı | İmza |
|------------|-------------------------------|------|
| Danışman | Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖZASLAN | |
| Jüri Üyesi | Prof. Dr. Ercan YILMAZ | |
| Jüri Üyesi | Prof. Dr. Hüseyin IZGAR | |

TEŞEKKÜR

İlk olarak Yüksek Lisans öğrenimim ve tez çalışmamın her aşamasında kendisine rahatlıkla ulaşabildiğim, desteğini daima yanımda hissettiğim değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖZASLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hocam sizden ve sizin disiplininizden çok şey öğrendim. Öğrenciniz olduğumdan dolayı kendimi daima şanslı hissettim. Bu tezin ortaya çıkmasındaki emekleriniz ve bana kattığınız bütün her şey için çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince hocalığımı yapan, bana ufuk açan, daima öğrenen, kendini geliştiren bir birey olmak için çabalamam gerektiği fikrini tavır ve davranışlarıyla bana aşıl原因an değerli hocalarım Prof. Dr. Ercan YILMAZ'a, Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM'a, Doç. Dr. Ali ÜNAL'a ve Doç. Dr. Atilla YILDIRIM'a ayrıca teşekkür ederim.

Bu araştırmanın yürütülmesine katkıda bulunan okul yöneticilerine, değerli zamanlarını ayırıp araştırmanın katılımcısı olmayı kabul eden bütün öğretmen arkadaşlarıma ve bu süreçte desteğini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Psikolojik Danışman Emrah Fehim YAKAR'a ve Mustafa KÜÇÜKKARATAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında benim yanımda olan, desteklerini daima hissettiğim bütün eğitim öğretim hayatım boyunca adeta benimle beraber öğrencilik yaşayan canım anneme ve canım babama, kendileriyle daima gurur duyduğum kardeşlerime çok teşekkür ederim.

Her başarılı erkeğin arkasında mutlaka bir kadın vardır sözünün tam anlamıyla karşılığı olan ve hem bu başarımda hem de hayatıma girdiği ilk andan itibaren yaşadığım bütün güzelliklerde desteği olan biricik eşime ve bu dünyada başıma gelen en güzel şey olan, doğduğu ilk günden beri mutluluk kaynağım olan biricik kızıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

| | | |
|---|---|---|
|  KONYA | T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü |  NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ |
|---|---|---|

| | | |
|-------------------|----------------|---|
| Öğrencinin | Adı Soyadı | Adnan COŞGUN |
| | Numarası | 168301021004 |
| | Ana Bilim Dalı | Eğitim Bilimleri |
| | Bilim Dalı | Eğitim Yönetimi |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans |
| | Tez Danışmanı | Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖZASLAN |
| | Tezin Adı | Kamuya Ait Okullarda Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Koşulların Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi |



ÖZET

Bu araştırmada kamuya ait okullardaki çalışma koşullarının öğretmen motivasyonuna etkilerini anlamak ve motivasyonu artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, araştırma nitel araştırma desenlerinden çoklu durum çalışması deseni uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Tipik durum örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı dört okul bu araştırmanın durumlarını oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri görüşme ve gözlem yöntemleri kullanılarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda her biri bir durum teşkil eden dört okula altışar defa gidilmiş katılımcılarla görüşülmüş ve gözlemler yapılmıştır. Bu araştırmada görüşme kayıtlarından elde edilen veriler için içerik analizi gerçekleştirildiği gibi bunun yanı sıra gerçekleştirilen gözlemlerden elde edilen verilerden de faydalanılmıştır. Ardından araştırmanın verileri Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde yorumlanmış ve bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları katılımcı öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen dokuz temanın ve bu temalara ait 33 alt

temanın olduğunu ortaya koymuştur. Bu alt temaların yirmi beşi hijyen faktörü olarak sekizi ise motive edici faktör olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Motivasyon, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



| | | |
|---|---|---|
|  KONYA | T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü |  NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ |
|---|---|---|

| | | |
|-------------------|---------------------|---|
| Öğrencinin | Adı Soyadı | Adnan COŞGUN |
| | Numarası | 168301021004 |
| | Ana Bilim Dalı | Eğitim Bilimleri |
| | Bilim Dalı | Eğitim Yönetimi |
| | Programı | Tezli Yüksek Lisans |
| | Tez Danışmanı | Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖZASLAN |
| | Tezin İngilizce Adı | An Examination of the Conditions Affecting the Motivation of Teachers in Public Schools within the Framework of Herzberg's Double Factor Theory |

ABSTRACT

In this study, it is aimed to understand the effects of working conditions in public schools on teacher motivation and to develop suggestions to increase motivation. In accordance with this aim, the research was conducted by applying a multiple case study pattern from qualitative research designs. The four schools of Isparta Provincial Directorate of National Education, which are determined using the typical situation sampling method, constitute the status of this study. The data of the research was obtained by applying interview and observation methods. Accordingly, each of the four schools, which constitutes a situation, was visited six times, the participants were interviewed four times and the observations were made. In this research, content analysis was performed for data obtained from interview records, besides the data obtained from the observations were also used. Subsequently, the data of the study were interpreted in the framework of Herzberg's Double Factor Theory and the findings were obtained. The findings of the study revealed that there

were nine themes and 33 sub-themes related to the motivation which effect the participant teachers. Of these sub-themes, 25 were considered as a hygiene factor and eight as a motivating factor.

Key words: Motivation, teacher, Herzberg's Dual Factors Theory



İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-------------|
| TEŞEKKÜR | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | vi |
| KISALTMALAR LİSTESİ | xii |
| TABLolar LİSTESİ | xiii |
| BÖLÜM 1 | 1 |
| GİRİŞ | 1 |
| 1.1.Problem Durumu | 1 |
| 1.2.Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.3.Araştırmanın Önemi..... | 4 |
| 1.4.Sayıtlılar | 5 |
| 1.5.Sınırlılıklar | 5 |
| 1.6.Tanımlar | 5 |
| BÖLÜM 2 | 6 |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE | 6 |
| 2.1.Motivasyon Kavramı | 6 |
| 2.2.Güdü | 8 |
| 2.3.Motivasyonun Özellikleri | 9 |
| 2.4.Motivasyon Kuramları..... | 10 |
| 2.4.1.Süreç Kuramları..... | 11 |
| 2.4.2.Kapsam Kuramları..... | 15 |
| 2.4.3.Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı | 23 |
| 2.5.Örgütlerin Gelişiminde Motivasyonun Etkisi | 37 |
| 2.5.1.Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık | 37 |
| 2.5.2.İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi | 39 |
| 2.5.3.Verimlilik ve Motivasyon İlişkisi | 41 |
| 2.6.Eğitim Örgütlerinde Motivasyon..... | 42 |

| | |
|---|-----------|
| 2.6.1.Öğrenci Motivasyonu..... | 43 |
| 2.6.2.Öğretmen Motivasyonu..... | 45 |
| BÖLÜM 3..... | 57 |
| YÖNTEM..... | 57 |
| 3.1.Kavramsal Çerçeve..... | 57 |
| 3.2.Araştırmanın Deseni | 58 |
| 3.3. Veri Kaynaklarının Seçimi ve Örneklem | 60 |
| 3.4.Verilerin Toplanması..... | 62 |
| 3.5.Verilerin Analizi..... | 63 |
| 3.6.Geçerlilik ve Güvenirlik | 65 |
| BULGULAR | 67 |
| 4.1.Anaokulu | 67 |
| 4.2.İlkokul..... | 68 |
| 4.3.Ortaokul | 69 |
| 4.4.Lise | 70 |
| 4.5. Bulgular | 71 |
| 4.5.1. Bakanlık Politikalarıyla İlişkili Etmenler..... | 71 |
| 4.5.1.1 Mesleğin Saygınlığı..... | 71 |
| 4.5.1.2. Ücret | 74 |
| 4.5.1.3. Okullarda Uygulanan İstihdam Çeşitleri | 76 |
| 4.5.1.4. Denetimler | 78 |
| 4.5.1.5. Kariyer Basamaklarında Yükselbilme Olanığı..... | 79 |
| 4.5.2. Çalışanlar Arası İlişkiler | 80 |
| 4.5.2.1.Öğretmenler Arasındaki Arkadaşlık İlişkileri..... | 80 |
| 4.5.2.2. Öğretmenler Arasındaki İşbirliği | 84 |
| 4.5.2.3. Öğretmenler Arası Rekabet | 86 |

| | |
|--|-----|
| 4.5.2.4. Yardımcı Personelle İlişkiler | 88 |
| 4.5.3. Çalışma Koşulları | 89 |
| 4.5.3.1. İş Yükü | 89 |
| 4.5.3.2. İş Güvenliği..... | 92 |
| 4.5.4. Okul Düzeyinde Yönetim Uygulamaları | 94 |
| 4.5.4.1. Örgütsel Adalet | 94 |
| 4.5.4.2 İdarenin Tutumu | 96 |
| 4.5.4.3. Takdir ve Ödüllendirme | 99 |
| 4.5.5. Okulun İmkanlarıyla İlişkili Etmenler | 101 |
| 4.5.5.1. Materyallerin Yeterliliği | 101 |
| 4.5.5.2. Okulun Fiziki Yeterlilikleri..... | 102 |
| 4.5.5.3. Teknolojik Aletler ve İnternet Altyapısı | 105 |
| 4.5.5.4. Okulun Temizliği ve Düzenliliği | 106 |
| 4.5.5.5. İkili Öğretim..... | 108 |
| 4.5.5.6. Okulun İmajı..... | 109 |
| 4.5.6. Okulun Bulunduğu Yerle İlgili Etmenler | 110 |
| 4.5.6.1. Görev Yapılan Yerleşim Merkezinin Memlekete Yakınlığı | 111 |
| 4.5.6.2. Görev Yapılan Yerleşim Merkezinde Sosyal Yaşamı Etkileyen Faktörler | 112 |
| 4.5.6.3. Ulaşım İmkanları | 114 |
| 4.5.7. Öğrenci Kaynaklı Motivasyon Etmenleri..... | 115 |
| 4.5.7.1. Öğrencilerin Akademik Durumu | 115 |
| 4.5.7.2. Öğrenci Sağlığı..... | 117 |
| 4.5.7.3. Öğrenci Davranışları..... | 118 |
| 4.5.7.4 Öğrenci Sayısı | 118 |

| | |
|--|------------|
| 4.5.8 Öğretmen Kaynaklı Motivasyon Etmenleri | 120 |
| 4.5.8.1. Okulun Öğretmen Kadrosunun Niteliği..... | 120 |
| 4.5.8.2. Öğretmenlerin Sağlığı | 122 |
| 4.5.8.3. Öğretmenlerin Kendini Geliştirme Faaliyetleri | 122 |
| 4.5.8.4. Derse Hazırlıklı Gelmek | 124 |
| 4.5.9. Veli Kaynaklı Motivasyon Etmenleri | 125 |
| 4.5.9.1. Öğrenci Velilerinin Eğitime İlgili Düzeyi | 125 |
| 4.5.9.2. Velilerin Öğretmenlere Karşı Anlayışlı Olması | 127 |
| BÖLÜM 5..... | 130 |
| TARTIŞMA VE ÖNERİLER | 130 |
| 5.1. Tartışma | 130 |
| 5.2. Öneriler | 142 |
| 5.2.1. Uygulama Önerileri | 142 |
| 5.2.2. Araştırma Önerileri | 145 |
| KAYNAKÇA: | 147 |
| EKLER..... | 155 |
| Ek 1. Görüşme Formu | 155 |
| Ek 2. Gözlem Formu | 156 |
| Ek 3. Taahhüt Formu | 157 |
| Ek 4. İzin Belgesi..... | 159 |
| Ek 5. Özgeçmiş | 160 |

KISALTMALAR LİSTESİ

Vb: Ve Benzeri

Vd: Ve Diğerleri

ERG: Varoluş İlişki Kurma ve Gelişme

TDK: Türk Dil Kurumu

MEBBİS: Millî Eğitim Bakanlığı Bilgi İletişim Sistemi

BEP: Bireyselleştirilmiş Eğitim Planı



TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1: Motivasyon Süreci..... | 7 |
| Tablo 2: Motivasyon Kuramları | 11 |
| Tablo 3: Vroom Motivasyon Modeli | 13 |
| Tablo 4: Çift Faktör Kuramının Açıklaması..... | 24 |
| Tablo 5: İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerini Gösteren Tablo..... | 25 |
| Tablo 6: Araştırmanın Alt Temalarının Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi | 144 |



BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Dünyamız günden güne teknolojinin hızla geliştiği, var olan bilginin kendini sürekli katladığı bir gezegene dönüşmektedir. Bu dönüşümün gezegenimizin sahipleri açısından ne kadar yararlı olduğu uzun zamandır tartışılmakta, dönüşüm sonucu ortaya çıkan birikimin ne kadar faydalı olduğu sürekli sorgulanmaktadır. Bütün tartışma ve sorgulamalara rağmen ortada olan gerçeklik kurumların ve bireylerin değiştii ve geliştiğidir. Bugünün kurumlarından ve bireylerinden beklenen ise bu değişime ve gelişime ayak uydurabilmeleri, var olan yeterliliklerini ve becerilerini günün şartlarına uygun olarak düzenleyebilmeleridir.

Buna karşın bireylerin ve kurumların yeterliliklerini günün şartlarına uydurma konusunda bazen isteksiz davrandıkları, çok fazla çaba harcamadıkları görülmektedir. Bunun altında yatan neden çoğu zaman motivasyon eksikliği olarak ortaya çıkmakta, insanlar yaptıkları işlere motive olmakta zorlanmaktadır. Rekabetin üst düzeyde olduğu, neredeyse bütün bireylerin ve kurumların alternatiflerinin bulunduğu bir çağda yaşadığımızı düşünürsek, başarılı olmak için diğerlerinden daha yeterli olmak gerektiği şüphe götürmez bir gerçeklik haline gelmektedir. Daha yeterli olmak ise, ancak yapılan işe iyi motive olarak sağlanabilecektir.

Başarılı olabilmenin ön koşullarının en önemlileri arasında yer alan motivasyon unsurunu, bugüne kadar çok sayıda bilim adamı araştırmış, insanların nasıl motive olduklarını bulmaya çalışmış ve bu konuyla alakalı kuramlar ortaya koymuştur. Bu kuramlar süreç kuramları ve kapsam kuramları olarak ifade edilen iki ana başlık altında toplanmıştır. Kapsam kuramları arasında yer alan ve Maslow tarafından ortaya atılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının ardından en çok bilinen motivasyon kuramı olan Herzberg'in Çift Faktör Kuramı; insanların motivasyonları sağlayan iki tür faktör olduğunu ifade etmiş ve bunları hijyen ve motive edici faktörler olarak isimlendirmiştir.

Günümüz dünyasında toplumların ve bireylerin gelişmesini sağlayan unsurların başında iyi eğitim gelmekte ve iyi eğitim de ancak kaliteli eğitim kurumlarında sağlanmaktadır. Eğitim kurumlarının kalitesinin artırılması için fiziksel şartları iyileştirmek, teknolojik alt yapıyı düzenlenmek, materyallerin sayısını ve çeşitliliği arttırmak, vb., gibi birçok faydalı faaliyet gerçekleştirilmektedir. Her ne kadar bu faaliyetler eğitimin kalitesini ciddi manada arttırıyor olsa da eğitim kurumlarının kalitesini arttırmada en önemli unsur bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin kalitesini arttırmaktır. Çünkü eğitim kurumları girdisi ve çıktısı insanlardan oluşan, insan odaklı kurumlardır. Bu kurumlarda görev yapan bireylerin ve özellikle bu kurumların ana çalışanı olan öğretmenlerin kalitesi yetiştirdikleri öğrencilerin kalitesini de doğrudan etkilemektedir.

Öğretmenlerin kalitelerinin artıp işlerini daha iyi yapabilmeleri sağlayan unsurların başında ise işlerine motive olmaları gelmektedir. İşine motive olmuş, öğrencilerinin gelişmesi için çaba sarf eden bir öğretmenin yetiştirdiği nesillerin hem kendi gelecekleri çok daha parlak olacak, hem de bu nesiller içinde yaşadıkları toplumun gelişmesine katkı sağlayan nesiller olacaklardır. Bireylerin ve toplumların gelişmesinde önemli bir yer tutan öğretmen motivasyonunu araştırmak amacıyla ise bu güne kadar çok sayı da bilimsel araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalardan birinde Boz (2018) kadın öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına ilişkin ortak anlayışları Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde incelemiştir. Bir diğer araştırmada ise Yıldız (2010) ilköğretim 1. Kademedeki görev yapmakta olan öğretmenlerin motivasyonlarını Herzberg'in Çift Faktör Kuramı açısından değerlendirmiştir. Bir başka araştırmada ise Kurt (2005) tarafından Herzberg'in Çift Faktör Kuramı öğretmen motivasyonu açısından incelenmiş ve öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin çıkarımlar gerçekleştirilmiştir. Görüldüğü üzere bilim insanları öğretmen motivasyonunu önemsemiş ve bu konuyla ilgili bilimsel çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bilim insanları tarafından önemsenen ve hem bireylerin hem de toplumların geleceklerini şekillendiren etmenlerden birisi olan öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğu ise merak edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden faktörler

incelenmeye çalışılmış ve bu inceleme Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Öğretmenler; insanların var olan bilgilerinin büyük bir çoğunluğunun kaynağı olan, bu bilgileri nasıl kullanacağına dair insanlara rehberlik eden ve beklide en önemlisi insanların karakterlerinin oturmasına katkı sunan kutsal bir mesleğin uygulayıcılarıdır. İnsanların hayatlarında bu kadar büyük bir yer kaplayan ve hepimizin hayatına bu denli dokunabilen bu mesleği icra eden kişilerin, mesleklerini yapmaya dair motivasyon düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Motivasyon düzeyleri yüksek öğretmenler öğrencilerinin eğitimleriyle daha yakından alakadar olabilecek bu ise gelecek nesillerin daha müreffeh bir hayat sürmelerini sağlayacaktır. Bu nedenle bu araştırmada öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden unsurlar üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu araştırmanın amacı kamuya ait okullardaki çalışma koşullarının öğretmen motivasyonuna etkilerini anlamak ve motivasyonu artırmaya yönelik öneriler geliştirmektir. Bu amaçla her eğitim öğretim kademesinden birer okul olmak üzere kamuya ait dört okul belirlenmiş ve bu okulların her biri birer durum olarak incelenmeye alınmıştır. Bu okullardaki öğretmen ve idari personel görüşmeler gerçekleştirilmiş, okul ortamında gözlemler yapılmış ve gerekli veriler toplanmıştır. Ardından araştırma verileri Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde yorumlanmış; son olarak araştırma bulgularına dayanan uygulama önerileri geliştirilmiştir. Yukarıda ifade edilen amaca dayalı olarak ileri sürülen alt sorular aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma kapsamında incelemeye alınan okullarda öğretmen motivasyonuna etki eden etmenler nelerdir?

2. Söz konusu etmenler Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde nasıl değerlendirilebilir?

3. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayalı olarak okullarda öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik ne gibi öneriler geliştirilebilir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Günümüz dünyasında bilginin önemi ve bilgiye olan ihtiyaç her gün biraz daha artmaktadır. Özellikle son yirmi yıldır bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonucu, ortaya çıkan bilgi hazinesi ve teknolojinin, insanlığın gelişimine sunduğu imkânlar bugünün dünyasının ve toplumunun bilgi ile inşa edileceği gerçeğini göz önüne sermiştir. Bilgi ve teknoloji alanlarında meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak günümüz toplumu “bilgi toplumu” ve günümüz de “bilgi çağı” olarak isimlendirilmiştir (Özden, 2002). Bilgi toplumunun en önemli unsurlarından birisi olarak kabul edilen eğitim, bugünün dünyasında farklı bir yer ve değer kazanmıştır. Yaşadığımız çağda topluma ve bireylere sağlanan eğitimin kalitesi, ülkelerin gelişmişlik seviyesini belirleyen ölçütlerin başında gelmektedir (Aydın, 2003).

Eğitim sistemlerinin herhangi bir problem çıkmadan işlemelerini sağlayan faktörlerin başında gelen öğretmenler, bir ülkedeki eğitimin kalitesini belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Öztürk ve Uzunkol, 2013). Okullarda öğrencilerle sürekli etkileşim halinde bulunarak, gerçekleştirilen eğitim öğretim faaliyetlerinde proaktif bir rol oynayan öğretmenlerin, psikolojilerini etkileyen bütün faktörlerin, bu faaliyetlere olumlu veya olumsuz bir yansıması olacağı düşünülmektedir. Bu faktörlerin en önemlileri arasında öğretmenlerin meslekleriyle ilgili motivasyon düzeyleri gelmektedir (Bishay, 1996; De Jesus ve Lens, 2005; Öztürk ve Uzunkol, 2013; Yavuz ve Karadeniz, 2009; Yazıcı, 2009).

Eğitim öğretim faaliyetlerinin etkisinin ve veriminin artırılması için önemli bir unsur olan öğretmen motivasyonunun, kamuya ait eğitim öğretim kurumlarındaki çalışma koşullarından nasıl ve ne düzeyde etkilendiği merak konusudur. Bugüne kadar öğretmen motivasyonunu inceleyen birçok bilimsel çalışma gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, özelde okullardaki çalışma koşullarının öğretmen motivasyonuna olan etkisini belirlemek amacıyla herhangi bir bilimsel çalışma yapılmamıştır. Kamuya ait okullardaki çalışma koşullarının, öğretmen motivasyonuna olan etkilerini anlamak ve motivasyonu arttırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın, alanyazında var olan boşluğu doldurarak literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca çalışmamız sonucunda

elde edilen veriler, gelecekte eğitim kurumları tarafından öğretmen motivasyonunu arttırmak için yapılacak çalışmalara yönelik önemli bir kaynak teşkil edecektir.

1.4.Sayıtlar

Bu araştırmanın sayıtları şunlardır:

1. Bu çalışmada kullanılacak veri toplama yöntemleri araştırmanın amacına ulaşması bakımından uygundur.
2. Katılımcıların kendilerine yöneltilen soruları cevaplandırırken, dürüst davrandıkları varsayılmaktadır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bu çalışmada elde edilen bulgular, 2018 yılı içerisinde Isparta İlinde bulunan kamuya ait dört okulda yapılan gözlem ve görüşmeler sonucu elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Söz konusu okullarda yapılan çalışma sonucu elde edilen verilerle ulaşılan bulgular daha geniş bir popülasyona genellenemez.
3. Isparta İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından izin verilmemesi sebebiyle bu araştırma esnasında evrak incelemesi yapılamamıştır. Bu sebeple bir durum çalışması olan araştırmanın verileri katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler ve öğrenci araştırmacının gözlemlerinden meydana gelmiştir.

1.6.Tanımlar

Bu çalışmada geçen ve açıklanması gereken terimler şöyledir:

Motivasyon: Motivasyon esasen, kişiyi bazı etkenlerin tesiri altında bırakarak, kişinin bu etkenlerle karşılaşmadan önce göstermiş olduğu davranışlardan farklı şekilde hareket etmesinin sağlanmasıdır (Kesici, 2006).

Okul: Her türlü eğitim ve öğretimin toplu olarak yapıldığı yer (TDK, 2018).

Öğretmen: Öğrenmeyi kılavuzlayan ve sağlayan kişidir (Kılıç, Kaya, Yıldırım ve Genç, 2004).

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Motivasyon Kavramı

Bilim adamları motivasyon kavramını tanımlamak ve motivasyonun nasıl meydana geldiğini ortaya koymak için bir asrı aşkın süredir çalışmalar gerçekleştirmektedir. Özellikle dünyada endüstrileşmenin artması ve çalışanların, örgütlerini hedeflerine ulaştıran kaynaklardan biri olarak görülmesiyle birlikte motivasyona olan ilgi artmıştır. Örgütlerin bu kaynağı daha verimli kullanabilmesi içinde, iş görenlerin enerjisini yaptıkları işe yoğunlaştıracak ve motivasyonlarının artmasını sağlayacak unsurlar daha çok önemsenir hale gelmiştir (Alan, 2006).

Günümüz dünyasında bireyler kadar bireylerin mensubu oldukları örgütlerde amaçlara, geleceğe dair beklentilere sahiptir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanların işlerinde başarılı olmaları, yüksek performans ortaya koymaları gerekmektedir. Çalışanların gösterecekleri performansın düzeyi ise yöneticilerinin iş görenleri motive edebilme yetenekleriyle doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Yani bir çalışan ne kadar iyi motive edilirse o kadar yüksek performans ortaya koymaktadır (Şahin, 2004).

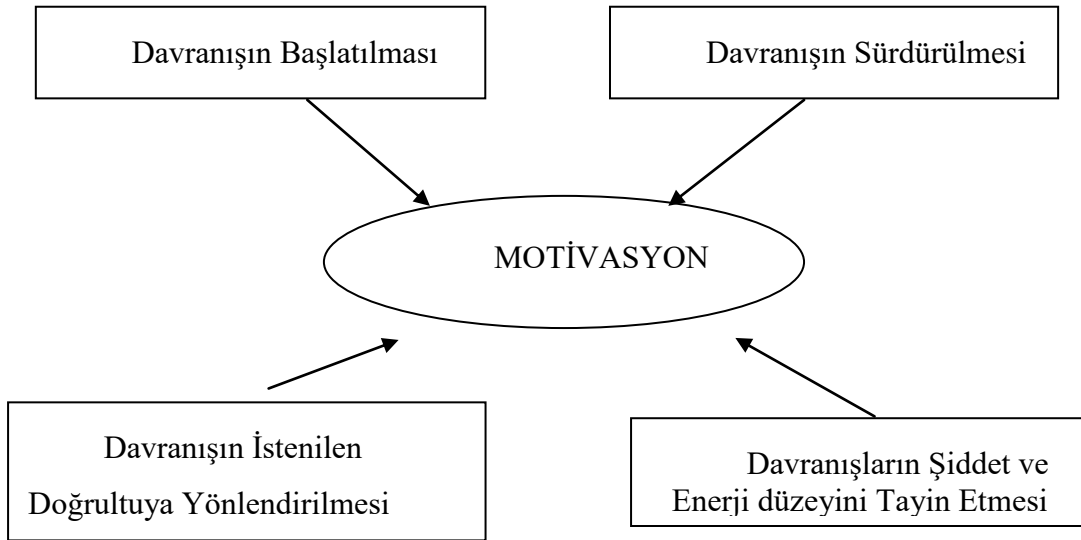
Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmelerine yönelik bugüne kadar yapılan çalışmalar, çalışanlara işlerini sevdirmenin ve çalışanlardan yüksek düzeyde verim almaya odaklanmanın önemini ortaya koymaktadır. Bugüne kadar gerçekleştirilen çok sayıda araştırma ise çalışanların verimlerinin yükseltilmesi için nasıl motive edilmesi gerektiği sorusunun cevabını bulmaya odaklanmıştır. Bu sebeple motivasyon konusuyla ilgili ortaya atılan tüm kuramların esas amacı, çalışanlara yaptıkları işi sevdirmek ve iş doyumlarını sağlamak olmuştur (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkaşıkçı, 2005).

Örgütlerin birbirinden farklı kişilik ve karakter özelliklerine sahip çok sayıda çalışmanı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışanların tamamının örgüt amaçları doğrultusunda nasıl yönlendirileceği ve değişen gereksinimlerinin nasıl karşılanacağı soruları ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda örgütlerin insan

kaynaklarını etkili kullanılabilmelerinin çalışanlarının motive edilmesinde ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır (Yıldız, 2010). Çalışanların performanslarını arttırabilmek için zorlanmaları gerektiği anlayışının hâkim olduğu dönem artık sona ermiştir (Peker ve Aytürk, 2000). Örgütlerin insan kaynaklarından yüksek düzeyde verim elde etmelerini sağlayan istek ve arzular, ancak bireylerin içinden geldikleri sürece etkili olacaklardır. Motivasyon ise bu istek ve arzuların ortaya çıkmasını sağlayacak en önemli etkenlerden biridir.

Arzu, istek güdü, hedef, teşvik anlamına da gelen motivasyon kavramı Latince “Movere” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon kavramının daha iyi anlaşılması için gerçekleştirilen birçok tanımın ortak noktası bu kavramın devamlılık arz eden bir süreç ortaya koyduğudur (Yıldız, 2010). Bu fikrin desteklendiği görüşlerden birinde motivasyon “birbirleriyle karşılıklı ilişki halinde bulunan güdülerin davranışlar üzerindeki etkileri incelendiğinde genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlarına belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsayan geniş bir süreç olduğu görülmektedir” (Arık,1996: 21) şeklinde ifade edilmiştir. Motivasyon sürecinin nasıl işlediğini ortaya koyabilmek için Arık tarafından hazırlanan Tablo-1 şu şekildedir.

Tablo-1. Motivasyon Süreci



Kaynak: Arık,1996: 21.

Şu ana kadar gerçekleştirilen motivasyon tanımlarında; motivasyonun, bazı uyarıcıların ortaya çıkması sonucu başlayan, bu uyarıcılar hedeflerini gerçekleştirene kadar etkisini sürdüren ve daha sonra organizmanın başka bir hedefe odaklanması ile devamlılık ortaya koyan bir süreç olduğu ifade edilmiştir. Motivasyon sürecinin başlayabilmesi için gereken uyarıcılar kişinin eksikliğini hissettiği, tatmin edilememiş ihtiyaçlardan meydana gelmektedir (Eren, 1998). Bu ihtiyaçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyaçları
- Sosyal ihtiyaçlar
- Psikolojik ihtiyaçlar

Bireyler kendilerinde bu ihtiyaçların ortaya çıktığını fark ettikleri anda ihtiyaçlarını gidermek için çaba harcayacaklar ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte davranışlar ortaya koyacaklardır. Bu davranışlar ise organizmayı harekete geçiren güdüler sayesinde ortaya çıkacaktır. Harekete geçirilen ihtiyaçlar psikoloji biliminde güdü (motive) olarak adlandırılmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

2.2.Güdü

Bütün insanların sahip oldukları fakat içinde yaşadıkları sosyal çevre, ekonomik durum ve fiziksel ortam gibi değişkenlerden etkilenmeleri sonucu bireylerin tamamında farklılaşmış uyarıcılardır. Güdü bireyin taleplerini, arzularını, ihtiyaçlarını dürtülerini ve ilgilerini içeren genel bir kavramdır. Aç olmak, susuz olmak veya cinsellik gibi fizyolojik alt yapısı olan güdüler olduğu gibi muvaffak olmak, doyum, mutlu olmak gibi fizyolojik alt yapısı bulunmayan güdülerde mevcuttur. Güdüler organizmalar için birer uyarıcı rolündedir. Uyardıkları organizmanın, faaliyete geçmesini sağlar ve davranışını belirli bir hedefe doğru yöneltirler. Organizmanın davranışların da bu özellikler gözlenmeye başladığı zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenebilir (Cüceloğlu, 1999).

Güdülenmiş bireylerin davranışları, güdülenmemiş bireylerin davranışlarına oranla çok daha enerjiktir. Ayrıca güdülenmiş bireyler tarafından ortaya konulan

davranışlarda kararlılık, süreklilik ve ısrar söz konusudur. Bu kişiler hedeflerine ulaşabilmek için devamlı çaba göstermekte, yeterli zamanı harcamakta, yaptıkları işe odaklanma ve kendini verme konusunda çok daha başarılı olmaktadır (Alan, 2006).

2.3.Motivasyonun Özellikleri

Şimdiye kadar ortaya konulan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, motivasyon (güdülenme), bireylerin çeşitli gereksinimleri sonucu ortaya çıkan, bu gereksinimlerin önem durumuna göre kişinin vereceği tepkiyi belirlemesini ve son olarak organizmanın harekete geçmesini sağlayan dinamik bir süreçtir. Motivasyon sürecinin ortaya çıkmasını ve sürdürülmesini sağlayan temel etkenler ise bireyin ihtiyaçları, dürtüleri, hedefleri ve istekleridir. Gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları gösteriyor ki; örgütlerin ortaya koydukları amaçlara ulaşabilmeleri için çalışanlarını bu amaçlar doğrultusunda motive etmeleri, motivasyon kavramını etkili bir şekilde kullanabilmeleri mutlak bir önem arz etmektedir. Örgütlerin bunu gerçekleştirebilmeleri ise motivasyonun özelliklerini bilen ve etkili kullanabilen yöneticilere sahip olmaları sayesinde gerçekleşecektir. Şunu unutmamak gerekir ki örgütler çalışanlarına bir işi yaptırabilirler ama günümüz şartlarında onları iş yapmaları konusunda zorlayamazlar. Çalışanlarını zorlamadan, istek ve arzularını imkânlar doğrultusunda karşılayarak işlerini yaptırmak, çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlayacaktır (Hagemann, 1992). Burada da yöneticilerden çalışanların nasıl motive olabilecekleri konusunda bilgi sahibi olmaları ve motivasyon özellikleri bilmeleri beklenmektedir:

Yöneticilerin bilmeleri beklenen motivasyon özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım, 2006).

- Motivasyon kişisel bir özelliktir. Bütün bireyleri motive eden durum ve olaylar birbirinden farklıdır.
- Etkili bir yönetici çalışanın gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin onları ne ölçüde motive ettiğini bilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek içinse yöneticilerden iyi bir davranış gözlemcisi olması beklenmektedir.

- Çalışanlar için motivasyon kaynağı olan herhangi bir ihtiyaç, tatmin edildiği anda bu özelliğini kaybeder. Bu ihtiyacın yerini başka bir ihtiyaç doldurur.
- Çalışanların motivasyonlarını yönetici ve liderler etkileyebilirler, ama kontrol edemezler. Amaçlar davranışı sadece etkiler ve kişiye ihtiyacını tatmin etmek için uyarılarda bulunur. Buna karşılık davranışı asla kontrol edemez.
- Motivasyon daima gözlenebilen ihtiyaçları karşılamaya yönelik olmayabilir. Bireylerin farkında olmadan motive olmalarını sağlayan şeyler söz konusudur.

Bilginin bir çığ gibi büyüdüğü, küreselleşmenin etkisiyle ülkelerin sınırlarının bir öneminin kalmadığı günümüzde; başarılı, kendini sürekli yenileyebilen, daima yeni hedefler ortaya koyabilen, örgütler ve bireyler meydana getirebilmek toplumlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Toplumların bu zorunluluğu yerine getirebilmesi ise hayatın her alanında ve bütün bireyleri tarafından motivasyon becerilerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi ile gerçekleşecektir. Şu ana kadar motivasyon üzerine gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen bilgiler, motivasyonun toplumun bütün kesimleri açısından önemli bir olgu olduğunu, etki alanının oldukça geniş olduğunu ortaya koymaktadır. Motivasyon stratejileri toplumun bütün bireyleri tarafından yaşamlarının her alanında uygulanmaktadır. Günümüz dünyasında bireyler motivasyon stratejilerini hem uygulayan hem de uygulanan konumunda yer almaktadır. Örneğin bir öğretmen okulda başarılı olabilmesi, işine daha çok odaklanabilmesi için okul idaresi tarafından motive edilmeye çalışılırken aynı anda kendisi de öğrencilerinin daha başarılı olabilmesi, öğrenme isteklerinin arttırılabilmesi için onları motive etmeye çalışmaktadır (Yıldız, 2010).

2.4.Motivasyon Kuramları

İçinde yaşadığımız çağda motivasyon stratejilerini etkili kullanan, motivasyon sürecini iyi yönetebilen, örgütlerin ve bireylerin verimliliklerini arttırabildikleri, performanslarını potansiyellerinin üzerine çıkarabildikleri görülmektedir. Bugüne kadar ortaya koyulan birçok kuram da, verimliliğin arttırılması için bu kadar önemli

olan motivasyon konusunu açıklığa kavuşturmaya çalışmıştır. Bu kuramlar Süreç Kuramları diye isimlendirilen ve bireylerin motive olmalarını teşviklere yani dışsal faktörlere dayandıran birinci ve Kapsam Kuramları diye isimlendirilen ve bireylerin motive olmalarını içsel faktörlere dayandıran ikinci grup kuramlardan meydana gelmektedir (Koçel, 2003). Kapsam ve Süreç kuramları Tablo-2 de gösterilmiştir.

Tablo-2. Motivasyon Kuramları

| TÜR | KURAM | TEORİSYEN | TEMEL VARSAYIM |
|------------------|-------------------------------|------------------|--|
| Kapsam Kuramları | İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı | Maslow | Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir ve beş kademe ihtiyaç vardır. |
| | X ve Y Kuramı | McGregor | X Kuramı bireyleri olumsuz, Y kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir. |
| | İhtiyaç Kuramı | McClelland | Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır |
| | Çift Faktör Kuramı | Herzberg | Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar hijyen faktörünü yansıtmaktadır. |
| | ERG Kuramı | Alderfer | Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşmaktadır. |
| Süreç Kuramları | Koşullanma Kuramı | Skinner | Öğrenme, bir davranışın sonucudur. Çevre tarafından benimsenen davranışlar tekrar edilmektedir. |
| | Beklenti Kuramı | Vroom | Bireyin belli bir iş için çaba sarf etmesi bekleyiş ve araçsallığa bağlıdır. |
| | Bekleyiş Kuramı | Lawler ve Porter | Bireyi motive eden faktörler içsel ve dışsal ödüllerdir. |
| | Eşitlik Kuramı | Adams | Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır. |
| | Amaç Kuramı | Locke | Bireylerin amaçları, örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir. |

Kaynak: Paşahmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 156

2.4.1.Süreç Kuramları

Bu kuramlar bir davranışın ortaya çıkmasından sonlanmasına kadar geçen süreçte faaliyetlerde meydana gelen değişimleri açıklayan kuramlardır. Süreç Kuramlarının üzerinde özellikle durduğu nokta, bireyleri motive eden amaçları ve

nasıl motive ettiklerini belirlemektir. Süreç kuramlarının odaklandığı unsurlar bireylerin ihtiyaçları ve dışsal faktörlerdir ve bu açıdan kapsam Kuramlarından ayrılmaktadırlar. Bu kuramlara göre hayat görüşleri ve değer yargıları birbirinden farklı olan bireylerin tamamında, davranışın ortaya çıkmasına yarayan güdülenme süreci ortaktır. Bu kuramların kapsam kuramlarından ayrıştığı en önemli unsurlardan birisi de ihtiyacın ortaya çıkması ile başlayan, davranışın gerçekleşmesi ve sonlandırılmasına kadar uzanan bir süreç belirtmesidir (Eren, 2014). Süreç kuramları aşağıda sıralanmıştır;

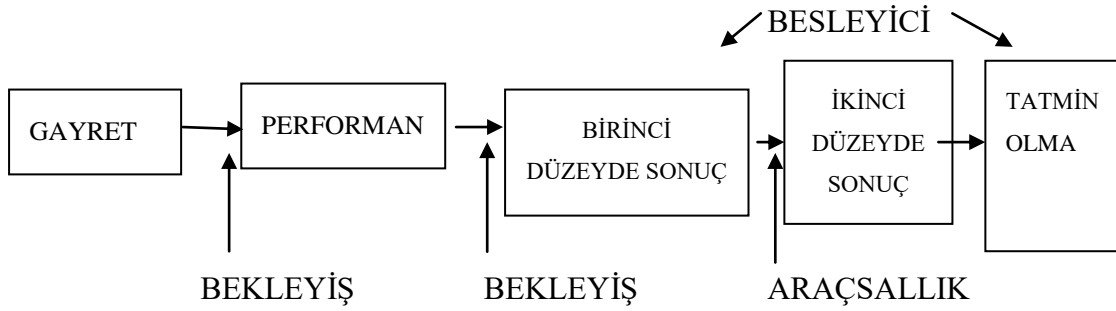
- Vroom'un Beklenti Kuramı
- Porter ve Lawyer'ın Bekleyiş Kuramı
- Adams'ın Eşitlik Kuramı
- Locke'nin Amaç Kuramı
- Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramları

2.4.1.1.Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı, bireylerin ortaya koydukları bir hedefin gerçekleştirilmesine dair beklentilere sahip olduklarını ve kişilerin motive olmasını sağlayan esas unsurun bu beklentilerin karşılanacağına dair inançlarından meydana geldiğini ifade etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel etmen önemli olanın yöneticilerin, iş görenlerin beklentilerine dair öngörülerini değil, iş görenlerin beklentilerini anlamak için çabalamaları olduğudur.

Wroom'a göre bu kuram üç ana kavram üzerine inşa edilmiştir. Bunlar:

- Değerlilik: Yapılan işin sonucunda elde edilecek olan ödülün bireyin gözündeki değerini ortaya koymaktadır.
- Araçsallık: Ortaya konulan işin sonucunda bireyin bir ödül ya da çıktı elde etmesi anlamına gelmektedir.
- Beklenti: Gösterilen çabaların sonucunda ortaya koyulan işi başarma isteğidir (Önen ve Tüzün,2005).

Tablo-3. Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Keskin,2008: 38

2.4.1.2.Bekleyiş Kuramı

Lawyer ve Porter tarafından ortaya konulan Bekleyiş Kuramı, Wroom'un kuramının esas unsurları olan değerlilik, araçsallık ve beklenti kavramlarının üzerine gayret, bilgi, yeterlilik, algıların yer değişikliği, yetenek, karakter, rol algısı gibi birçok kavramı da ekleyerek daha kapsamlı bir kuram haline gelmiştir. Bu kurama göre bireylerin istekleri ve çabaları daima başarıyı getirmemekte, sahip oldukları bilgi birikimi ve yetenekleri de başarının gelmesinde önemli bir etken oluşturmaktadır. Yani kişiler beklentilerinin sonucunda güdülenip daha fazla gayret sarf etmiş olsalar dahi, eğer olması gereken yetenek ve bilgi düzeyleri yoksa ve doğru bir rol anlayışı ortaya koymamışlarsa başarılı olmaları zorlaşmaktadır (Bingöl, 1990). Bekleyiş kuramına göre çalışanların verimliliğini arttırmak için yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerden hem çalışanların beklentileri ve isteklerini göz önünde bulundurmaları hem de çalışanların kendi yetenek ve bilgi düzeylerine göre hedefler belirlemelerine yardımcı olmaları talep edilmektedir.

2.4.1.3.Eşitlik Kuramı

Adams tarafından ortaya koyulan eşitlik kuramı, örgüt paydaşlarının yaptıkları işler sonucunda elde ettikleri faydaları, kendilerine eşdeğer gördükleri paydaşların kazandıkları faydalarla mukayese ettikleri düşüncesine dayanmaktadır. Bu mukayesenin sonucunda çalışanların eşitliğin sağlandığına ikna olmaları durumunda, motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Eğer bireyler eşdeğer çabanın sonucunda, kendileri ile diğer çalışanların eşdeğer kazanımlar elde ettiklerini görürler, eşit davranıldığını hissederseniz motivasyon

düzeyleri kendiliğinden artacaktır (Barutçugil, 2002). Bir insanın işine motive olabilmesi için huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması gerekir. Bireylerin huzura kavuşmaları ise ancak kendileri ile diğer çalışanlar arasında kurumları tarafından bir dengenin sağlandığına inanmaları durumunda gerçekleşecektir (Tınaz, 2009). Burada asıl olan çalışanın kuruma verdiğiyle, kurumdan elde ettiği arasında bir dengenin ortaya koyulabilmesidir. Burada yalnızca çalışanların yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri ödülün eksikliği sorun yaratmamaktadır. Eğer çalışanlar yükleri hafif oldukları halde çok fazla ödül elde ederlerse tembellik göstermeye başlayacaklardır (Yıldız, 2010).

Eşitlik kuramı bugüne kadar gerçekleştirilen birçok çalışmada doğrulanmış olmasına rağmen, yöneticiler için önemli handikaplar barındırmaktadır. Bu handikapların başında çalışanların kendilerini kimlerle kıyasladıkları, kimlerle eşit gördükleri ve kendi girdi çıktıları objektif bir şekilde değerlendirmede ne kadar başarılı oldukları konusundaki problemler yer almaktadır (Kaş, 2012).

2.4.1.4.Amaç Kuramı

Locke tarafından şekillendirilen Amaç Kuramına göre, insan davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayan temel unsurlar, bu kişilerin sahip oldukları bilinçli amaç ve hedeflerdir. Bu kurama göre insanların belirledikleri amaçları gerçekleştirme ihtimalleri ne kadar zor olursa, motivasyon düzeyleri de o kadar yüksek olacaktır. Yani erişilme ihtimali zor olan amaçlar belirleyen bireyler, elde edilme ihtimali çok daha kolay olan amaçları olan bireylere oranla daha fazla motive olacak ve bu kişilerin performansları daha yüksek olacaktır.

Motivasyonu arttıran diğer önemli unsurlar ise kişilerin amacı kabullenmeleri ve amaca adanmışlık düzeyleri olarak ifade edilmiştir. Amaç Kuramı başarıyı arttırmak için yöneticilerden, örgütün amaçları ile bireylerin ortaya koydukları amaçlar arasında bir denge ortaya koymasını beklemektedir. Burada da yöneticilerden örgütün amaçlarını ortaya koyarken, kendinden daha alt düzeyde ki çalışanların fikirlerine başvurup, onların katkı sunmalarını sağlamaları beklenmektedir (Silah, 2005).

2.4.1.5.Koşullandırma Kuramı

Psikoloji biliminden alınıp yönetim bilimlerinde de sürekli kullanılan kavramların başında şartlandırma kavramı gelmektedir (Yıldız, 2010). Bu kavram üzerine çalışan iki önemli bilim adamı iki farklı kuram ortaya koymuştur. Bu kuramlar aşağıda belirtilmektedir.

- İvan Pavlov'un Klasik Şartlandırma Kuramı
- Skinner'in Davranışsal Şartlandırma Kuramı

Motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi için önemli olan ise Skinner tarafından ortaya konulan Davranışsal Şartlandırma Kuramıdır. Bu kuram davranışların oluşma sürecinin nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktadır. Davranışlarda ortaya çıkan bilinçli değişimlerin temel nedeninin öğrenme olduğunu belirten kuram, öğrenme ile ilgili yapılan kapsamlı bir araştırmanın sonucunda Skinner tarafından ortaya koyulmuştur (Eren, 1998). Bu kuram tarafından ortaya atılan temel fikir, davranışlarının şartlandırılmasının, insanların karşılaştıkları sonuçlar sayesinde gerçekleştiği varsayımdır (Alkış, 2008). Ayrıca Skinner insan davranışlarının değişmesinde çevreden gelen tepkilerin önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. Eğer ortaya koyulan davranışların sonuçları kişinin çevresi tarafından onaylanıyorsa bu davranış yapılmaya devam edecek, onaylanmıyorsa bu davranış kişi tarafından tekrarlanmayacaktır (Yüksel, 1997).

2.4.2.Kapsam Kuramları

Bireyleri motive eden etmenlerin neler olduğuyula ilgilenen kapsam kuramlarının neredeyse tamamı motivasyonun ihtiyaçlar üzerinden ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu kuramlar bireylerin içinde bulunduğu ve kişilerin harekete geçmesini sağlayan unsurların anlaşılmasına önem vermektedir. Kaya (2007) yöneticiler; iş görenleri davranışa yönlendiren sebepleri anlayıp kavrayabilirse, bu sebepler doğrultusunda çalışanlarını daha etkili yönetebilme ve daha başarılı hale getirebilme şansına sahip olacaklarını belirtmiştir. Kapsam Kuramları içsel faktörlerin daha çok önem kazandığı kuramlardır. Bu kuramlar bireylerin davranışa yönlendmesini sağlayan esas unsurların bireylerin içinden gelen etmenler olduğunu savunmaktadır. Burada en temel etmen insan ihtiyaçlarıdır.

İnsanların nasıl motive olduklarını açıklama konusunda önemli bir yere sahip olan kapsam Kuramları şu şekilde sıralanabilir:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
- David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
- Clayton Alderfer'in ERG Kuramı
- Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

2.4.2.1.Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Mc Clelland tarafından ortaya atılan başarma ihtiyacı Kuramı, bireylerin ihtiyaçlarının sonradan öğrenme yöntemiyle elde edileceğini belirtmektedir. Kurama göre insan ihtiyaçları doğuştan gelmemekte, içinde yaşamış olduğu toplumun kültürel yapısı ve bireylerin yaşamışlıkları sonucu elde edilmektedir. Mc Clelland insanların hayatlarını devam ettirirken çeşitli ihtiyaçlara yöneldiğini ve bu ihtiyaçların karşılanması durumunda tatmin olma düzeylerinin yükseldiğini ortaya koymaktadır. Bu kuram tarafından ortaya koyulan ihtiyaçlar;

- Sosyal İlişkilerde Bulunma İhtiyacı
- Güç İhtiyacı
- Başarı İhtiyacı

Şeklinde sıralanmıştır.

Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı: Bireyin kendisinden başka insanlar ve topluluklarla sosyal ilişkiler kurup. Bu ilişkilerini geliştirilmesini ifade eder. Bu ihtiyaç insanın sevilme ve kabul görme duygularını tatmin etmek açısından önem arz etmektedir (Alkış, 2008).

Güç İhtiyacı: Otorite sahibi olan bireyler var olan otoritelerinin gücünü arttırıp, etki alanını genişletmek için çaba harcayacaklardır. Bu ihtiyacı yüksek olan bireyler: İçinde buldukları toplulukta etkili olmak isteyecek, imkanları el verirse akranlarıyla güçlerini arttırmak için mücadele etmekten çekinmeyeceklerdir (Koçel, 2003).

Başarı İhtiyacı: McClelland'a göre bireyin motive olmasını sağlayan en önemli ihtiyaç başarı ihtiyacıdır (Bingöl, 1990). Başarılı olma isteği insanların büyük bir kısmında potansiyel halinde bulunmaktadır. Fakat bu isteğin açığa çıkabilmesi; ancak bireyin içinde bulunduğu ortam ve karşısına çıkan fırsatların uygun olması durumunda yüksek oranda gerçekleşecektir (Alkış, 2008). Başarı ihtiyacına sahip olan çalışanların diğerlerine göre motivasyonları çok daha yüksek düzeydedir. Bu çalışanlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011);

- Kişisel gelişimlerine önem verir
- Sorunlara çözüm getirmek için sorumluluk talep ederler
- Amaca yönelik çalışırlar
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler
- Enerji ve istekleri yüksek bir şekilde zorlu çalışmalar ortaya koyarlar.

2.4.2.2. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ortaya attığı ve insan ihtiyaçlarının üç ana başlıkta toplandığını savunan kuram ERG ismini (Existence-Relatedness-Growth) bu aşamaların baş harflerinin birleşiminden almıştır. Yukarıda belirtilen ihtiyaç aşamalarının Türkçe karşılıkları sırasıyla (Var Olma- İlişki Kurma- Gelişme) olarak ifade edilmekte ve kuram ülkemizde VİG olarak ta isimlendirilmektedir (Yıldız, 2010).

- Var Olma: Bireylerin varlıklarını devam ettirmek için ihtiyaç duydukları fizyolojik ve güvenlikle ilgili gereksinimleri içermektedir.
- İlişki Kurma: Maslow tarafından ortaya atılan kuramda sevgi ve ait olma gereksinimlerine karşılık gelmektedir. Bireylerin diğer insanlarla hislerini ve düşüncüklerini paylaşarak mutlu olacağını savunmaktadır.
- Gelişme İhtiyacı: Kişilerin mesleki ve kişisel gelişimlerini içine alan ihtiyaçları ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar Maslow'un kuramındaki kendine gerçekleştirme basamağına karşılık gelmekte ayrıca saygınlık basamağının da başarı ve sorumluluk duygularını içermektedir (Yıldız, 2010).

ERG kuramı motivasyon kuramlarının en bilinenlerinden olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına benzemektedir. Bu kuramların her ikisinde de ortaya koyulan yapı basamaklarla ifade edilmiştir. Alderfer'in kuramını Maslow'un

kuramından ayıran temel farklılıklar söz konusudur. Bunlardan ilki Alderfer'ın insan ihtiyaçlarını üç temel başlıkta ortaya koyması bir diğeri ise ERG kuramında ortaya atılan insan ihtiyaçlarının somuttan soyuta doğru kesin bir sıralama ile bağlı olmamasıdır. Alderfer insanların ihtiyaçlarının yukarı yönlü olduğu kadar aşağı yönlüde gidebileceğini, bu hareketin bireyin yetenek ve ihtiyacına göre şekilleneceğini belirtmiştir (Barutçugil, 2002).

2.4.2.3. X ve Y Kuramları

Kendisi de bir yönetim bilimci olan Douglas McGregor örgütleri yöneten kişilerin ortaya koydukları davranışların, bu kişilerin diğeri insanlara dair algı ve görüşleriyle yakından ilgili olduğunu ifade etmiştir (Öktem, 1991; Şahin, 2004). Buna bağlı olarak ta X ve Y diye isimlendirdiği iki kuram ortaya koymuştur. Mc Gregor tarafından X Kuramı olarak isimlendirilen kuram daha olumsuz yönetici davranışlarını, Y Kuramı olarak isimlendirilen kuram ise olumlu yönetici davranışlarını içermektedir (Boz, 2018).

X kuramı yöneticisi olarak sınıflandırılan yöneticilerin çalışanlara dair algıları şu şekilde sıralanabilir:

- İnsanlar yaptıkları işleri sevmezler ve kaytarmak için fırsat ararlar.
- İnsanoğlu sorumluluk almak istemez. Yönetilmek insanlar tarafından daha çok tercih edilir.
- İnsanlar hırs sahibi değildir. İnsanların çok büyük bir kısmı için iş güvenliği her şeyden önce gelmektedir.
- İnsanlar bireysel istek ve amaçlarını çalıştıkları kurumun amaçlarının önünde tutmaktadırlar.
- Bundan dolayı bu kişiler kurumun amaçları doğrultusunda gayret göstermeleri için yönlendirilmeli, denetlenmeli ve gerekirse cezalandırılacaklarına dair korkutulmalıdır.

Y kuramı yöneticisi olarak sınıflandırılan yöneticilerin çalışanlara dair algıları ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Paşahmetoğlu ve Yeloğlu, 2017).

- Çalışanların algılarında iş dinlenmek veya oyun oynamak gibidir.

- Çalışanlar örgütün amacını benimsedikleri takdirde bu amaç doğrultusunda öz kontrol ve öz yönlendirmelerini gerçekleştireceklerdir.
- Uygun koşulların ortaya çıkması durumunda, insanlar kabul etmeyi ve sorumluluk almayı öğreneceklerdir.
- Örgütsel problemlerin çözümlerine yönelik yaratıcılık becerisi sadece örgütlerin yöneticilerine has bir durum değildir. Bu beceri toplum içerisinde fazlasıyla bulunmaktadır.

2.4.2.4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

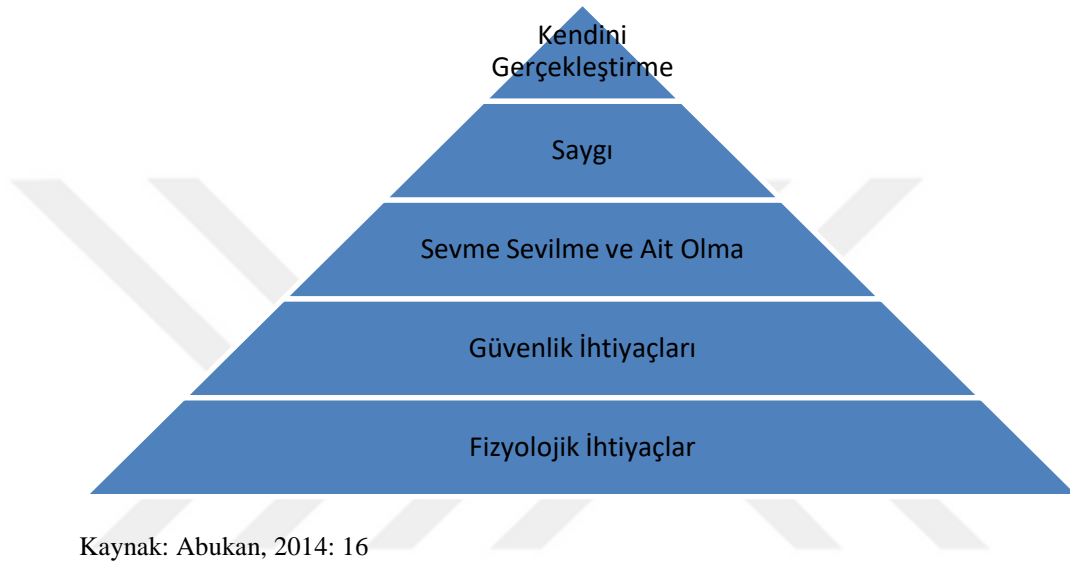
Hümanist bir psikolog olan Abraham Maslow bireyleri yönlendiren unsurların uyaranlar ve dürtülerden ibaret olmadığına inanmaktadır (Kolkto-Rivera, 2006). Klinik ortamında gerçekleştirdiği araştırmalarında, bireyleri davranışa iten ve ona enerji kaynağı olan gerekçelere odaklanan Maslow, insan motivasyonunun sağlanmasındaki temel unsurları, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda açıklamaya çalışmıştır. Maslow'a göre insanlar yaşadıkları sürece kendileri için hedefler ortaya koyarlar ve bu hedefler doğrultusunda yaşamlarını biçimlendirirler. Bireylerin yaşamlarına dair hedeflerine ulaşabilmeleriyle bu hedefler için gerekli olan ihtiyaçların karşılanması sayesinde gerçekleşecektir. Buradan anlaşılması gerekense ihtiyaçların insan yaşamının her evresinde, yerine getirilmesi gereken bir vakıa olarak ortaya çıktığı gerçeğidir (Kula ve Çakar, 2015). Motivasyon Kuramları arasında en çok bilinen kuram olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Kuramının temel ilkeleri aşağıdaki varsayımlara dayandırılmıştır.

- İnsan davranışlarının sebeplerinin olduğu ve ihtiyaçların davranışları belirleyen sebeplerin başında geldiği
- İnsanların daima bir şeyler arzu eden canlılar olduğu
- Bireylerde bir ihtiyacın orta çıkması için, kendinden önceki ihtiyacın karşılanmış olması gerektiği
- İhtiyaçların bireylerin öncelikleri göz önünde bulundurularak düzenlendiği

Maslow (1954) insan ihtiyaçlarının görece öncelik durumuna göre sıralandığını ve hiyerarşik bir düzende ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu hiyerarşik düzenin alt basamağındaki ihtiyaçlar karşılandıkça daha üst basamakta yer alan ihtiyaçlar,

insanlar için bir gereksinim haline gelmekte ve temel motive ediciler olarak ortaya çıkmaktadır (Maslow, 1943). Bireylerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan motivasyonu sağlayan ihtiyaçlar öncelik sırasına göre (fizyolojik, güvenlik, sosyal, değer verilme, kendini gerçekleştirme) ihtiyaçları şeklinde kategorize edilmiştir. Şekil-1 de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi gösterilmiştir.

Şekil-1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



2.4.2.4.1.Fizyolojik İhtiyaçlar

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında öncelikli ihtiyaçlar olarak ifade edilen yeme, içme, uyku, boşaltım ve cinsellik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Maslow'a göre bu ihtiyaçlar karşılanmadıkları takdirde organizmaya hükmetmekte ve geriye kalan ihtiyaçların tamamının önüne geçerek insanların bu ihtiyaçları karşılaması için harekete geçmesini sağlamaktadır (Abukan, 2014). Fizyolojik ihtiyaçlarını elde edemeyen bireyin, ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha üst basamaklarında yer alan ihtiyaçları giderilerek tatmin edilmesi olanaksızdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

2.4.2.4.2.Güvenlik İhtiyaçları

Maslow'un (1943) hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen en temel ihtiyaçlar güvenlik ihtiyaçları olarak kabul edilmiş ve piramitteki yerini almıştır. Bu ihtiyaçlar fiziksel ve finansal güvenlik, zarardan korunma ve hayatta kalmayı sağlamak için gerekli araçları ifade etmektedir. Bireyler güvenlik ihtiyaçlarını gidermeden bir sonraki basamak olan ve sosyal ihtiyaçlar olarak adlandırılan sevgi, aidiyet kendine saygı gibi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çaba harcamayacaklardır (Abukan, 2014). Bu kurama verilebilecek en iyi örnekler arasında ülkemizdeki bölücü terörden kurtulup daha güvenli bir hayat sürebilmek için memleketlerini terk eden vatandaşlarımız yer almaktadır. Bu bireylerin birçoğu yıllardır ait oldukları, sevdikleri memleketlerini güvenlik ihtiyaçlarını yeterince karşılayamadıkları gerekçesiyle bırakmak zorunda kalmışlardır (Kula ve Çakar, 2015).

2.4.2.4.3.Sosyal İhtiyaçlar

Bireyler fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşıladıkları anda sosyal ihtiyaçlarını karşılama gereği duyar ve bu amaç doğrultusunda çaba harcamaya başlarlar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağında yer alan ve sosyal ihtiyaçlar olarak ifade edilen gereksinimlerimiz sevmeye- sevilme ve ait olma ihtiyaçları olarak bilinmekte ve insanlarla olumlu ilişkiler kurma, toplumun diğer bireyleri ile bağlantı içinde olma, bir grubun parçası olma ve işbirliği istekleri ile ilişki içinde bulunmaktadır (Onaran, 1981). Maslow fizyolojik ihtiyaçlar arasında gösterdiği cinsellik ihtiyaçlarını sevgi- sevilme ihtiyaçlarından farklı değerlendirmekte ve bireylerin sevgi ihtiyaçlarının duygusal bağlanma ile ilişkilendirilmesi gerektiğini düşünmektedir (Abukan, 2014). Maslow'a göre bireylerin birileri tarafından sevlmeleri sevgi ihtiyaçlarını karşılamaları için tek başına yeterli olmamakta aynı zamanda bireylerin sevilme gibi sevmeye ihtiyacını da karşılaması gerekmektedir (Maslow, 1943). Bireylerin sevgi ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşıladığı bir ortamda içtenliğin ve dürüstlüğün artması, bireyin kendini tam olarak güvende hissetmesi ve bireylerin kendilerini saklamak zorunda kalmamaları beklenir (Abukan, 2014).

2.4.2.4.4.Saygı İhtiyacı

Saygı görme ihtiyacı, bireylerin içinde buldukları toplumda diğer insanların dikkatleri çekme eğilimleri sonucu ortaya çıkan bir gereksinimdir. Bireyler bu ihtiyaçları tatmin etmek için güç, başarı, yeterlilik, ustalık, beceri, bağımsızlık ve özgürlük arzusu, ün, prestij, statü, şan, üstünlük, tanınma, özen, önem ve takdir edilme isteklerini doyumaya çalışmaktadırlar (Omay, 2007). Bu ihtiyacın giderilmesi için bireylerin toplumun diğer mensupları tarafından saygı görmesi gerektiği gibi, özsaygılarının da doyurulması gerekmektedir. Özsaygı bireylerin kendilerini gözlemlemeleri sonucu meydana getirdikleri duygu ve düşünceleri kapsamaktadır. İnsanlardan gelişmiş özsaygı sahibi olabilmeleri için kendilerini iyi tanımaları, kapasite, sınırlılık ve elde ettikleri başarılarının farkında olmaları beklenmektedir. Bireylerin özsaygılarının fazla olması, hedeflerini yüksek tutmalarına neden olacaktır. Kişiye başkaları tarafından saygı duyulması ise o kişinin içinde bulunduğu topluluktaki konumunun ve insanların gözündeki değerinin yükselmesine sebep olacaktır. Saygı ihtiyacının yeterince karşılanamaması ya da bazı nedenlerden dolayı baskı altında tutulması ise kişilerde güven eksikliği, çaresizlik, aşağılık kompleksi gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Abukan, 2014; Hart, 1983; Onaran, 1981).

2.4.2.4.5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow tarafından ortaya koyulan hiyerarşinin alt basamaklarında yer alan fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanmaları sonucunda kişilerde birinci motive edici unsur olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. İnsanların özsaygılarını pekiştirebilmeleri için gidermeleri gereken bir ihtiyaç olarak görülen kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişilerin kendilerine uygun uğraşlar bulmaları ile ilişkilendirilmektedir. Maslow bu ihtiyacı kişinin ortaya çıkmamış potansiyel yeteneklerini kullanma eğilimi olarak nitelendirmektedir (Onaran, 1981). Kendini gerçekleştirme, kişilerin kapasitelerini en yüksek düzeyde kullanarak yeteneklerini geliştirmeleri ve olmayı arzuladıkları ideal insan tipine erişmek için çaba harcamalarıdır.

Maslow tarafından ortaya koyulan hiyerarşinin bütün basamaklarında, insanlarda bir ihtiyaç meydana geldiğinde, organizma o ihtiyacı gidermekte fakat belli bir süre geçtikten sonra aynı ihtiyaçlar yeniden ortaya çıkabilmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı da bu yönüyle diğer ihtiyaçlara benzemektedir. Buradan kendini gerçekleştirme ihtiyacı da dâhil olmak üzere hiçbir ihtiyacın sürekli olarak giderilmediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının, doyum noktası bulunmamaktadır. Bu sebeple bu ihtiyaçların giderilmesi bireylerin gelişmeye olan taleplerinin azalmaktan ziyade artmasına neden olmaktadır. Bu bireyler kendilerini sürekli yenilemeye ve geliştirmeye odaklanmışlardır (Abukan, 2014).

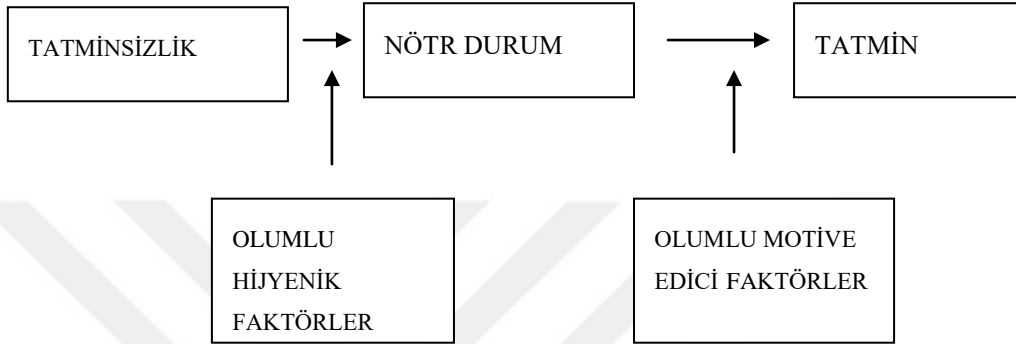
Kendini gerçekleştiren bireylerin sahip olduğu özellikler arasında diğer kişileri sevmeye, onları oldukları gibi kabullenme ve bu kişilere saygı duymaya yer almaktadır. Bu bireyler benliklerinin üzerinde yer alan toplumsal problemlere ilgi duymaktadır. Aynı zamanda kendini gerçekleştiren insanların ruhsal yönden daha sağlıklı bireyler oldukları bu bireylerin üretkenliklerini ve yaratıcılıklarının arttırdıkları görülmektedir (Onaran, 1981). Maslow bütün insanların kendini gerçekleştirme potansiyeline sahip olarak dünyaya geldiklerini fakat bireylerin hayatlarını devam ettirirken büründükleri rollerin ve gerçekleştirmeleri gereken görevlerin bu potansiyelin ortaya çıkmasını kısıtladığını bazen tamamen engellediğini ifade etmektedir (Abukan, 2014). Bütün bunların sonucu olarak da dünya üzerindeki insanların çok az bir kesiminin kendini gerçekleştirmeyi başarabildiği görülmektedir.

2.4.3.Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İnsanları motive eden unsurların neler olduğu sorusu, uzun yıllar boyunca zihinleri meşgul etmiştir. Bunun bir sonucu olarak da insanları çalışmaya yöneltene unsurları ortaya koyabilmek ve çalışanların güdülenmelerini sürdürebilmek için yöneticilere rehber olacak kuramlar ortaya konulmuştur. Bu kuramlardan birisi de Frederick Herzberg tarafından ortaya atılan Çift Faktör Kuramı olmuştur. Kapsam kuramlarından birisi olan Herzberg'in kuramı, Maslow'un kuramının ardından en iyi bilinen motivasyon kuramları arasında yer almaktadır. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çeşitli değer sistemleri içinde iş görenin çalışma ortamından ne gibi

beklentilerinin olduğunu ve iş görenlerin motivasyonunu hangi unsurların daha fazla attırdığını ortaya koymanın yanı sıra, çalışma koşullarının hangilerinin iş görenlerin doyumlarını sağlamadığını ve yapılan işe yönelik isteksizlik ortaya çıkardığını belirlemeyi de amaçlamaktadır (Başaran, 2000). Tablo-4 Herzberg'in kuramını açıklamaktadır.

Tablo-4. Çift Faktör Kuramının Açıklaması



Kaynak:Deniz,2005: 315

Herzberg bu kuramı ortaya atmadan önce gerçekleştirdiği çalışmalarda, deneklerinden kendilerini çalışma hayatlarında hangi faktörlerin mutsuz ettiğini ve kendilerini daha çok çalışmaya iten faktörlerin neler olduğunu belirtmelerini istemiştir. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde, çalışanların bazı faktörlerin olmaması durumunda mutsuzluk hissettikleri fakat aynı faktörler mevcut olduğunda fazladan bir doyum hissi yaşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktörler Herzberg tarafından Dışsal (Hijyen) faktörler olarak ifade edilmiştir. Yine iş görenlerin verdikleri cevaplardan, bazı faktörlerin çalışanların iş tatminlerinin artmasına sebep oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktörlerde motive edici (İçsel) faktörler olarak isimlendirilmiştir. Tablo-5 içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini ortaya koymaktadır.

Tablo-5. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerini Gösteren Tablo.

| TATMİN | TATMİNSİZLİK |
|---|--|
| <p>MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İşteki Yeterlilik 2. Başarı 3. İlgi 4. Özerklik 5. İlerleme ve Gelişme 6. Sorumluluk Alma 7. Tanınma ve Takdir | <p>HİJYEN FAKTÖRLER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Çalışma Koşulları 2. İşletme Politikaları 3. Süpervizyon 4. Kişilerarası İlişkiler |

Kaynak: Yıldız, 2010: 30

2.4.3.1.Hijyen (Dışsal) Faktörler

Dışsal faktörlere hijyen faktörleri denilmesinin sebebi ise bu faktörlerin tıbbi hijyen ilkeleri gibi koruyucu nitelikte görev yapıyor olmalarıdır. Hijyenin bireylerin sağlığı için tehlike yaratabilecek unsurları ortadan kaldırma görevini, örgütlerde çalışanların doyumunu sağlamak için dışsal faktörler uygulamaktadır. Dışsal faktörler tıpkı hijyen gibi tedavi edici özelliklere sahip olmadıkları halde, örgütlerde bulunmamaları durumunda rahatsızlık ortaya çıkma ihtimalinin kaçınılmaz olduğu faktörlerdir (Kanoğlu, 2007). İşin çalışma koşulları ile ilgilenen ve doyumsuzluğu ortadan kaldırmayı amaçlayan hijyen faktörleri: Kurum ve yönetim politikası, yönetim şekli, çalışanlar arası ilişkiler, çalışma koşulları, çalışanın kişisel hayatı, statü ve ücret gibi daha alt düzey gereksinimlerden meydana gelmektedir. Bu faktörler aşağıda geniş bir şekilde açıklanmıştır;

2.4.3.1.1.Kurum ve Yönetim Politikası

Örgütsel yaşamın en önemli gerçekleri arasında yer alan politika kavramı, örgütlerin oluşumu ile kendini göstermektedir (Ertekin, 2003). Bir kurumda yöneticilerin en önemli sorumluluğu, kurumun hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında bir denge oluşmasını sağlamaktır. Günümüz iş dünyasının yöneticileri ise bu sorumluluğu çalışanları sömürerek değil onları kazanmak için çaba harcayarak yerine getirebileceklerdir. Bir diğer ifadeyle örgütler para kazanmak kadar çalışanları kazanmak için politika üretirlerse uzun vadede daha başarılı olacaklardır. Bunu gerçekleştirebilmenin en etkili yoluysa yöneticilerin çalışanların hedeflerini tanımaları ve çalışanların örgütün hedeflerini tanımalarının sağlamaları olacaktır (Kaş, 2012). Bu şekilde çalışanların amaçları ile örgütün amaçları zamanla bir bütün oluşturacaktır.

Örgütlerde yöneticilerin en önemli görevleri arasında iş görenlerin mutlu ve huzurlu olabilmeleri için çaba harcamak gelmektedir. Bunu sağlayabilmek içinse yöneticiler, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının neler olduğunu sürekli olarak araştırmalı ve onları motive edecek yöntemleri bulup bu yöntemleri kullanmak için gayret göstermelidir (Kaş, 2012). Yöneticilerin politikaları mantıklı ve dürüst oldukları takdirde, iş görenler tarafından olumlu karşılanacak ve çalışanların otoritelerini daha uygun ve doğru kullanmaları kolaylaşacaktır (Hançer, 2004).

2.4.3.1.2.Çalışanlar Arası İlişkiler

Herzberg ortaya koyduğu çift faktör kuramında, kişiler arası ilişkileri birbiriyle karşılıklı etkileşim ve iletişimde bulunan bireylerle sınırlandırmıştır. Bu ilişkiler çalışanın yönetici ile ilişkileri, çalışanların birbirleriyle ilişkileri ve çalışanın altındaki çalışanlarla olan ilişkileri olarak ifade edilebilir. Bilindiği üzere hiyerarşik düzen gereği kurumların çalışanları, ancak bir üstüyle iletişim kurabilir ve daha üst kademedeki bir çalışanla iletişimde bulunması gerektiğinde, hiyerarşik kanalları izleyerek bu amacına ulaşabilir. Örgütlerde yönetici ve çalışanların birbirleriyle etkin iletişim kurmaları, özellikle çalışanların daha istekli çalışmasına sebep olacak ve performanslarını geliştirmelerini sağlayacaktır. Etkin iletişim kavramı, organizasyondaki bütün çalışanların yakın iletişim içinde olmalarını, var olan

bilgilerini paylaşabilmelerini ve gerektiğinde birbirlerinden destek ve yardım alabilmelerini ifade etmektedir. Günümüz dünyasında bir kurumun etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların veriminin artırılması, örgüt işleyişinin daha hızlı ve sağlıklı bir şekilde sağlanması ancak yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları sayesinde gerçekleşecektir (Aktan, 2003).

2.4.3.1.3.Çalışma Koşulları

İş görenlerin aktif olarak görev yaptıkları mekânın çalışmaya elverişli olması, çalışanların örgüte ve görevlerine bağlanmalarına sebep olan en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışma koşulları hem çalışanların rahatlığını hem de yapılan işin daha verimli hale getirilmesini sağlayabilmek açısından önemlidir. İş görenlerin motivasyonunun yükseltilmesine etki eden faktörleri belirlemek için bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalar, firmaların çalışma koşullarını sağlıklı ve emniyetli hale getirmeleri gerektiğini ortaya koymuştur (Aktan, 2003). Örgütlerden verimliliklerini arttırmak için çalışma koşullarını düzenlerken şu iki unsura dikkat etmeleri beklenir. Bu unsurlar, iş ortamının havalandırma, temizlik, ışık ve ısı düzeylerinin çalışmaya uygun olacak şekilde düzenlenmesi ayrıca çalışma ortamının çalışanlarının dikkatlerini dağıtacak düzeyde lüks malzemelerden oluşmasının önüne geçilmesi olarak sıralanabilir.

2.4.3.1.4.Statü

Statü, günlük hayatta farklı anlamlarda kullanılmasına rağmen genel olarak bireylerin toplum içinde sahip olduğu konumlarını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bu kavram ilk olarak toplum bilimci Marx Weber tarafından ortaya atılmıştır. Weber'e göre bireylerin meslekleri, eğitim seviyeleri, toplumsal kökenleri ve yaşam biçimleri kişilerin statülerinin belirlenmesinde önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok toplum bilimciye göre ise bireylerin statülerini belirleyen en önemli etmen kişilerin işleri olarak ortaya konulmaktadır (Çelik, 1996). Bireylerin çevresinde tanınan ve saygı gören bir örgütte görev yapıyor olmaları ya da insanlarca değerli görülen bir unvana sahip olmaları başka kişilerin onlara atfedecekleri statülerinde olumlu değişiklikler meydana getirir. Bu değişiklikler ise bireylerin manevi tatmin olma düzeylerini yükseltmekte, hatta çoğu zaman çalışanların çok

daha az ücret karşılığında işlerini severek yapabilmelerine neden olmaktadır (Kaş, 2012). Şunu unutmamak gerekir ki bireylerin örgütün diğer unsurlarından gördüğü itibar, o kişi için önemli motivasyon kaynaklarından birisidir (Peker ve Aytürk, 2000). Çalışanlar işyerlerindeki durumları belirlemek için kendilerini başkaları ile kıyaslama yoluna giderler, bu kıyaslamanın sonucunda ortaya çıkan algıları olumlu olursa işlerine karşı motivasyonları artar, olumsuz algılar elde ettikleri takdirde ise çalışanlar kendilerini değersiz hissedecekler ve işlerine karşı motivasyonları azalacaktır (Kaş, 2012).

2.4.3.1.5. İş Güvenliği

Güvenlik ihtiyacı genel anlamda bireylerin tehlikelerden uzak durma istekleri olarak tanımlanmaktadır. Bireyler bu ihtiyaçlarını giderebilmek için daha güvenli bir ortamda hayatlarını sürdürme eğilimindedirler. Bu eğilim insanların hayatlarının en önemli parçalarından birisi olarak kabul edilen iş hayatları içinde geçerlidir. İnsanların iş hayatlarında kendilerini daha güvende hissedecekleri ortamı sağlayacak temel unsurlardan birisi de işlerini kaybedeceklerine dair endişelerden uzak durmalarıdır. Herzberg tarafından ortaya atılan çift faktör kuramında da iş güvenliği kavramı bu açıdan ele alınmış ve iş güvenliği çalışanın mensubu olduğu kurumun sağlamlığı, çalışanın işindeki devamlılık durumu vb. gibi etmenler tarafından oluşturulan bir unsur olarak tanımlanmıştır (Kaş, 2012).

İnsanlar bir organizasyonun üyesi olmayı kabul ettikleri andan itibaren, bu kurumun önemli bir parçası olmak ve işini daha iyi yapabilmek için çaba harcamaktadırlar. Ancak çalışanlar işlerinde kendilerini güvende hissetmezler, gelecekleriyle ilgili kaygı ve stres yaşarlarsa kendilerini işlerine tam anlamıyla vermekte zorlanacaklardır. Güvensizlik duygusu içerisindeki bir çalışan emek ve yeteneklerinin tamamını gösteremeyecek, işyerlerinde kendini güvende hisseden çalışanlarsa daha yüksek enerji ve azimle çalışmaya devam edeceklerdir (Eren, 1998)

2.4.3.1.6. Ücret

İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek, refah içerisinde yaşayabilmek için yapmış oldukları işlerin sonunda bir gelir talep ederler. Gelir elde edilen işler bazen fiziksel çabayı bazense zihinsel çabayı gerektirmektedir. Bireylerin yapmış oldukları

fiziksel veya zihinsel çabalarının karşılığında elde ettikleri gelir “ücret” kavramı ile ifade edilmektedir. Ücret, çalışanın ana gelir kaynağı olmanın yanı sıra, çalışanın ve ailesinin toplumsal statüsünü ve saygınlığını belirleyen temel etmenlerin başında gelmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Örgütlerin yetenekli personelleri daha etkili bir şekilde çalıştırabilmelerini sağlayan unsurlar arasında, çalışanlarına sağladığı imkanlar ve emekleri karşılığında verdikleri ücret önemli yer tutmaktadır. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ücretler tatmin duygusunun oluşturulabilmesi sağlayan önemli etkenler arasında yer almaktadır. Eğer çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücretin makul olduğunu düşünmezlerse tatminsizlik yaşayacaklar, tam tersine aldıkları ücretin verdikleri emekten daha fazla olduğunu düşündüklerinde ise rahatlığa alışıp işten kaytarmaya başlayacaklardır. Bundan dolayı, çalışanlarından yüksek düzeyde verim almak isteyen bir örgütün, emek-ücret dengesini adaletli ve tutarlı bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir (Karatepe, 2005; Yıldız, 2010). Her ne kadar çalışanların aldıkları para tatmin duygusunun sağlanmasında önemli bir unsur olsa da bu duygunun sağlanması için tek başına yeterli değildir. Çalışanlar yeteneklerinin ve başarılarının yöneticiler tarafından fark edilip onaylandığını, işyerlerinde kendilerine güvenildiğini, işleriyle ilgili sorumluluk almalarının teşvik edildiğini gördükleri takdirde tatmin duyguları artacak ve çalıştıkları kuruma daha bağlı hale geleceklerdir. Ortaya konulan bu faktörlerin içerisinde en tartışmalı olanı ücret faktörü olmuştur. Herzberg tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları incelendiğinde, çalışanların aldığı ücretin iş doyumunu ve doyumsuzluğunun ortaya çıkmasında etkili olduğu ortaya çıkmış fakat uzun dönemli iş doyumsuzluğu ile daha fazla ilgili olduğundan dolayı dışsal faktörlerin içinde yer alması kararlaştırılmıştır (Pinder, 1984).

Dışsal faktörler iş yerlerinde çalışanın kendini rahat hissetmesini sağlayan ve işlerin yapılmasını kolaylaştıran asgari gerekliliklerdir. Bu gerekliliklerin sağlanmadığı durumlarda çalışanların motive edilmesi imkânsız hale gelmekte fakat sağlandığı durumlarda çalışanlarda ekstra bir motivasyon gözlenmemektedir (Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013). Bir diğer ifadeyle hijyen faktörlerinin eksikliği doyumsuzluğa neden olacak fakat varlığı doyuma neden olamayacaktır. Kuram

doyum ve doyumsuzluğun birbirinin zıttı olmadığını bir çalışanın işyerinde doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuzluk yaşamadan da çalışabileceğini ortaya koymaktadır (Başaran, 2000). Buradan hijyen faktörlerinin önemsiz olduğu algısı ortaya çıkmamalıdır. Bu algı çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve isteklerinin anlaşılmasında önemli sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

2.4.3.2. İçsel (Motive Edici) Faktörler

Herzberg tarafından gerçekleştirilen çalışmada hijyen faktörlerinin yanı sıra olmamaları durumunda çalışanların huzursuz olmasını sağlayan, mevcut olduklarında ise çalışanların performanslarını ve iş doyumlarını önemli ölçüde arttıran faktörler ortaya çıkmıştır. Çalışanların performanslarını önemli ölçüde arttıran bu faktörler ise içsel (motive edici) faktörler olarak adlandırılmıştır.

Çift Faktör Kuramına göre işyerlerinde çalışanların mutsuz olmalarına, iş görenlerin işlerini bırakmalarına sebep olan dışsal faktörler ile iş görenin mutlu olmasını, iş doyumlarının ve işyerlerine olan bağlılıklarının artmasını sağlayan içsel faktörler birbirlerinden ayrılmalıdır. Bu kuram çalışanların motivasyonlarını sağlamada dışsal faktörlerin tek başına yeterli olamayacağını ama içsel faktörlerin de gerçekleşmesi durumunda çalışan motivasyonunun gerçekleşeceğini belirtmektedir. Ayrıca içsel faktörlerin bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermesinden dolayı çalışanların işlerine yönelik olumlu ve yapıcı davranış eğilimi göstermelerini sağlayacağını belirtmektedir (Murat ve Çevik, 2008). Herzberg'e göre işin kendisiyle ilgili olan ve çalışanların tatmin olmasını, doyuma ulaşmasını sağlayan içsel faktörler; Başarı, tanınma, ilerleme imkânları, sorumluluk alma ve geri bildirim gibi tamamıyla işin içeriğine ve özüne yönelik unsurlardan oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıda geniş bir şekilde açıklanmıştır;

2.4.3.2.1.Başarı

Sözlük tanımı; kişinin yetenek ve yetiştirmeye bağlı olarak gösterdiği ansal ya da eylemsel etkinliklerinin olumlu ürünü (TDK, 2019) olan başarı kavramı, çalışanların kişisel hedeflerine ulaşabilmelerinin temel nedenleri arasında yer alan bir insani güdüdür. Bireyler başarılı olarak güdülerini tatmin etmek için daha verimli ve sık çalışma eğilimine yönelmektedir. Bu yönelimin bir sonucu olarak çalışanlar işletme amaçlarına çok daha çabuk kanalize olmakta ve bu süreç başarılı olma güdüsü yüksek olan bireylerde çoğu zaman kendiliğinden gerçekleşmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007). Başarı güdüsünün zıttı başarısızlık ve başarı yoksunluğu hislerini kapsamaktadır. Bu hislerde bireylerin çalıştıkları işlerden elde ettikleri doyumları ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlara başarıma hissini sağlayacak fırsatlar sunmak ve sorumluluk vermek bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayacak ve çalışanın işe olan motivasyonunu arttıracaktır (Murat ve Çevik, 2008).

2.4.3.2.2.Sorumluluk

İyi bir yöneticinin sahip olması gereken yetenekler arasında çalışanlarına sorumluluk verebilme kapasitesi de yer almaktadır. Yöneticilerden beklenen, çalışanlarını yeterince tanıyıp, yeteneklerini değerlendikten sonra onlara bu yetenek ve kapasitelerine uygun sorumluluklar vermektir. Yöneticiler tarafından verilen bu sorumluluklar çoğu zaman olumlu sonuçlar doğurmakta, çalışanların motivasyonuna katkıda bulunmaktadır (Barutçugil, 2002). Bireylere yeterince sorumluluk verilmemesi ise çalışanların işe yönelik olumsuz tavırlar geliştirmelerine neden olacaktır.

2.4.3.2.3.Terfi – İlerleme

İş görenlerinin büyük bir çoğunluğunun beklentileri arasında yer alan terfi kavramı, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmek için motivasyon düzeylerini arttıran en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Neredeyse bütün çalışanlar gelişmeyi, ilerlemeyi ve yükselmeyi talep ederler (Çiftçi, vd., 2018). Fakat özellikle başarıma güdüsü daha fazla olan çalışanların, terfi etme ve ilerleme talepleri diğer çalışanlara nazaran çok daha yüksektir.

Kurumlar tarafından çalışanların terfi ettirilmesi hem iş görenler hem de kurumlar açısından önem arz etmektedir. Terfiinin çalışanlar açısından öneminde ücret artışı etkiliymiş gibi görünse de birçok çalışan kendini gerçekleştirme ve etrafındaki kişilerin saygısını kazanmanın kendileri için çok daha değerli olduğunu ifade etmektedir (Budak, 2016). Örgütler açısından terfi ise mevcut insan kaynaklarının daha üst düzey görevlere yükselmesini ifade etmektedir. Terfi ettirilen bireyin eğitim durumu ya da yeteneklerindeki yetersizlik şirkette huzursuzluğa neden olabilir, bundan dolayı yöneticilerin terfi ettirilecek personeli liyakat esasına göre belirlemeleri, örgütlerin büyümelerini olumlu yönde etkileyecek etmenlerin başında gelmektedir.

2.4.3.2.4.Ödül ve Takdir

Ödül, çalışanların görevlerini tamamlamaları, bir hizmetin gerçekleşmesini sağlamaları veya sorumlulukları yerine getirmeleri sonucunda elde ettikleri ekonomik, sosyal, psikolojik ve hiyerarşik açıdan kişilerin tatmin olmasını sağlayan kazançlardır (Yıldız, 2010). Çalışanlar yalnızca bir örgütün mensubu oldukları için sürekli bir tatmine ulaşamazlar. Yöneticileri ve örgütün diğer bileşenleri tarafından takdir edilme, beğenilme gereksinimleri duyarlar. Çoğu zaman iş görenlerin yöneticilerden beklentileri, paradan ziyade yaptıkları işlerden dolayı takdir edildiklerini hissedebilecekleri olumlu davranışlar olmaktadır. Çoğu çalışan kendisinin örgüt için değerli olduğunun yöneticiler tarafından dile getirilmesini ister (Deniz, 2005). Çalışanların işe bağlanmasının en önemli yollarından birisi olarak görülen ödül takdir kavramı yöneticiler tarafından çok dikkatli kullanılmalıdır. Yöneticiler yaptığı çalışmalardan dolayı ödüllendirecekleri ya da takdir edecekleri çalışanlarını iyi gözlemlemeli, bu çalışanların ilgi istek ve hedeflerini bilmeli ve bunlar doğrultusunda davranışını geliştirmelidir (Yıldız, 2010).

2.4.3.2.5.Tanınma

Örgütlerde iş görenlerin karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaları çalışanlar açısından motive edici bir unsur olmaktadır. Böyle örgütlerin çalışanları kurumlarını daha çok özümsemekte ve daha fazla fayda göstermek için sürekli çaba harcamaktadırlar (Aktan, 2003). Yöneticiler örgütlerinde astlarının daha iyi motive

olmasını istiyorlarsa yapmaları gereken en önemli unsurlardan birisi de astlarını karar süreçlerine dahil etmek ve yapılacak işlerle ilgili onların fikirlerini dinlemek olacaktır (Peker ve Aytürk, 2000). Kendi fikirlerinin dinlendiğini ve fikirlerine saygı duyulduğunu gören iş görenler arasında örgüte yönelik güven ve özdeşim kurma duyguları artmakta, bu kişiler kendilerini işlerine daha iyi motive etmekte ve örgütün ve kendilerinin hedeflerine ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar (Özgül, 2003).

2.4.3.2.6.İşin Kendisi

Çalışanların işleri hakkında geliştirecekleri iyi yada kötü duyguların belirleyicilerinden birisi de işin kendi yapısıdır. İş görenlere verilecek olan görevlerin hareketlilik, zorluk ve değişkenlik düzeyleri çalışanların örgüt hakkındaki duygularını etkilemektedir (Alkış, 2008). Çalışanların büyük bir çoğunluğu inisiyatif kullanabilecekleri, bağımsız çalıştıkları işleri tercih etmektedir. Devamlı üstleri tarafından baskı altında buldukları ve emir aldıkları işler çalışanların işten soğumalarına ve daha az verimli olmalarına neden olmaktadır (Şimşek vd., 2003).

İçsel faktörler göz önünde bulundurularak ortaya konulan işlerin çalışanlarında, güdülenme ve iş doyumunu gerçekleştirecektir. Herhangi bir işte bu faktörlerin eksik olmaları durumundaysa, çalışanlarda doyumsuzluk meydana gelmeyecek sadece doyum yoksunluğu ortaya çıkacaktır (Pinder, 1984). Özellikle nitelikli iş görenlerin motivasyonlarının ve iş doyumlarının sağlanmasında içsel faktörler önemli bir yer tutmaktadır. (Kurt, 2005). Bu tip iş görenler çalışma şartlarının düzgün olmasından ziyade yaptıkları işte kendini gerçekleştirme isteklerini tatmin etmek istemektedirler. Bundan dolayı sorumluluk alabilecekleri başarı kazabilecekleri işleri tercih ederler.

Çalışanların işlerinde motivasyon ve hijyen faktörlerinin var olma düzeyleri aşağıdaki sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Kurt, 2005):

- Yüksek motivasyon ve hijyen faktörlerine sahip bir işte çalışan iş görenlerin motivasyonları ve performansları yüksek olacak, işleriyle ilgili şikâyetleri ise minimum düzeyde kalacaktır.

- Düşük motivasyon ve hijyen faktörlerine sahip bir işte çalışan iş görenlerin motivasyon ve performansları düşük olacak, bu iş görenler işleriyle ilgili devamlı şikâyette bulunacaklardır.
- Motivasyon faktörlerinin az hijyen faktörlerinin fazla olduğu bir işte çalışan iş görenlerin motivasyon düzeyleri düşük olacak buna karşılık işleriyle ilgili şikâyetleri fazla olmayacaktır.
- Motivasyon faktörleri yüksek fakat hijyen faktörleri düşük bir işte çalışan iş görenler ise çalışma ortamlarıyla ilgili şikâyetlerde bulunacaklar fakat yüksek motivasyona sahip olacaklardır. Bu tip işyerlerinin çalışanları ödüller verilerek motive edilmeye devam edilirse, hijyen faktörlerinin kötü olmasına rağmen motivasyonlarını yüksek düzeyde tutabilirler.

2.4.3.3.Çift Faktör Kuramına Yönelik Eleştiriler

Çift Faktör Kuramıyla çalışanların tatmin ve tatminsizlik yaşayacağı durumların ayrıştırılmasını yönelik farklı bakış açıları ortaya konulup, bilime önemli katkılarda bulunulmasına rağmen kurama dair birçok eleştiri de ortaya atılmıştır. Bu eleştiriler özellikle hijyen ve motivasyon faktörlerinin bütün meslek grupları ve kültürlerde aynı etkiyi ortaya çıkarmayacağı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kuramın farklı kültürlerde farklı sonuçlar doğurduğu savunan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Ortaya konulan bu araştırmalarda özellikle batı toplumlarının çalışanlarının motive olmasında, içsel motivasyon araçlarının, örgüt tarafından ortaya konulan dışsal motivasyon araçlarından çok daha büyük etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çin gibi doğu kültürünün hüküm sürdüğü toplumlarda ise örgütün ortaya koyduğu dışsal motivasyon unsurlarının etki düzeyinin, içsel motivasyon unsurlarının etki düzeyine nazaran yüksek olacağı belirtilmiştir (Yıldız, 2010).

Yapılan araştırmaların birçoğu iş doyumunun meydana gelmesini sağlayan etmenlerin, ülkelerin refah düzeylerine göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Refah düzeyi yüksek olan ülkelerde çalışanların motivasyonlarının yükselmesinde içsel faktörler etkili olurken, refah düzeyi düşük olan ülkelerde çalışan motivasyonlarının sağlanmasında içsel faktörler önemini kaybetmekte buna karşılık iş doyumunu veya

ekonomik unsurlar gibi dışsal faktörler ön plana çıkmaktadır (Yıldız, 2010). Özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke toplumlarının büyük kısmı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin 4. ve 5. basamaklarına ulaşamazlar. Bu sebepten dolayı bu toplumların çift faktör kuramında hijyen faktörlerine karşılık gelen ilk üç basamakta yer alan temel nitelikteki ihtiyaçlarının karşılanması, bu toplumların motive olmaları için yeterlidir (Eren, 2007). Bizim ülkemizin de gelişmekte olan ülkeler arasında olduğu düşünülürse, bu kuramın Türkiye içinde geçerli olduğunu söylemek zorlaşacaktır. Özellikle ülkemizde sıkça ortaya çıkan ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların motive olmalarında hijyen faktörleri ön plana çıkmaktadır.

Kurama yönelik ortaya konulan bir başka eleştiri ise Herzberg'in bu çalışmayı sadece Amerikan toplumundaki muhasebeci ve mühendisler üzerinde gerçekleştirmiş olmasıdır. Bu meslek gruplarının çalışanları toplumdaki birçok meslek grubuna göre nispeten daha yüksek gelir seviyesine sahip oldukları bundan dolayı sosyoekonomik düzeyi farklı meslek gruplarında farklı sonuçların ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986).

Kuramla ilgili eleştirilerin bir diğeri ise Herzberg'in kuramı geliştirirken uyguladığı "öykü anlatma" metodu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu metodun sonuçlarının gerçekleri yansıtmayabileceği çünkü çalışanların iş ortamlarındaki olumlu unsurları kendilerine, olumlu olmayan unsurları ise kendi haricindeki etmenlere bağlama yönünde eğilimlere sahip oldukları ileri sürülmüştür (Davis, 1988; Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010).

Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan diğeri bir farklılık ise cinsiyet faktörü üzerine olmuştur. Allen tarafından kadınlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, Herzberg'in dışsal faktörler içinde tanımladığı kişiler arası ilişkilerinin (ast-üst ilişkileri), kadınlar tarafından motive edici faktör olarak görüldüğü sonucu ortaya koyulmuştur (Türko, 1988). Son olarak kuramın bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmadığı, hijyen veya motive edici faktörlerin bütün çalışanlar için farklılaşabileceği, örnek verecek olursak bazı çalışanların başarıyı, sorumluluğu ve ilerlemeyi tercih etmezlerken, bazılarının ise sıkı denetlenme, iyi belirlenmiş iş kuralları ve makul ücretten daha fazla tatmin oldukları eleştirisi ortaya konulmuştur (Hitt vd., 1986).

2.4.3.4.Çift Faktör Kuramının Bilime Katkıları

Yapılan bunca eleştiriye rağmen Çift Faktör Kuramı çalışanların motivasyon süreçlerinin anlaşılması konusunda bilime önemli katkılarda bulunmuştur. Bu katkılar şu şekilde sıralanabilirler:

- Kuram Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının genişlemesini ve iş dünyasıyla uyumlu hale gelmesini sağlamıştır (Baysal ve Tekaslan, 1996).
- Çalışanların motive olmasını sağlayan etmenler içsel ve dışsal faktörler olmak üzere gruplandırılmış ve bu şekilde bireyleri motive eden ve motive olmaları için hazır tutan etmenler birbirlerinden ayrılmıştır (Davis, 1988).
- Herzberg tarafından ortaya konulan kuram yöneticilere iş motivasyonu ile ilgili farklı bakış açıları kazandırmıştır. Bu kuram ortaya konulmadan önce yöneticiler, çalışanlarında gözlemledikleri moral sorunlarının dışsal faktörlerden özellikle de ücret faktöründen kaynaklandığını düşünüp bunları gidermek için parasal ödüller üzerinde dururlarken, kuram ortaya konulduktan sonra, içsel faktörlerinde çalışanların motivasyonlarını etkileyebileceği üzerinde durmaya başlamışlardır (Baysal ve Tekaslan, 1996).
- Daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda yeterince önemsenmeyen, işin içeriği faktörüne dikkat çekilmiş ve iş zenginleştirme tekniğinin bir motivasyon aracı olarak kullanılabilirliği ortaya konulmuştur (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 2012).

Her ne kadar eleştirilse, aksi yönde çalışmalar ortaya konulmuş olsa da Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör kuramı bilime önemli katkılarda bulunmuş, iş dünyasında çalışanların bir makineymiş gibi görülmemesi gerektiğine, bireylerin yalnız dışsal faktörler sağlanarak motive olamayacaklarına dikkat çekmiştir. Bu kuram çalışanların motivasyonun görüldüğü kadar basit bir kavram olmadığını birden fazla boyutu olan çetrefilli bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Bu kavramlar içerisinde özellikle bireyin iç dünyasındaki faktörlerin, dışsal faktörlerden çok daha değerli olduğunu, bu faktörler kullanılarak motive edilmiş bireylerin verimlerinin daha yüksek olacağını ve kurumlarına daha üst düzey katkılarda bulunacaklarını ortaya çıkarmıştır (Alkış, 2008).

2.5.Örgütlerin Gelişiminde Motivasyonun Etkisi

Çevreleriyle devamlı etkileşim içerisinde yer alan açık sistemler olarak tanımlanan örgütler, kuruluş ve sürekliliklerinin sağlanması hem maddi hem de manevi güç gerektiren yapılardır. Motivasyon kavramının ise örgütlerin gelişiminde manevi açıdan doğrudan, maddi açıdan ise dolaylı etkileri ve ilişkisi bulunmaktadır. Aşağıda örgütlerin gelişiminde önemli role sahip olan unsurlarla motivasyon arasındaki ilişki ele alınmaya çalışılacaktır.

2.5.1.Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanlarının üyesi oldukları örgüte karşı sorumlulukları ve bu örgütlerin daha başarılı hale gelebilmeleri için ortaya koydukları gayret olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, ortaya çıkması artması veya azalması birçok faktöre göre değişim gösteren bir kavramdır. Bu faktörlerin en belirgin olanları arasında yönetim tarzı, işinde yükselme olanakları, adalet, ödüller ve güven yer alırken, bunların yanı sıra çalışanın yaşı, deneyimi ve cinsiyeti gibi demografik özellikleri de örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına ya da değişmesine neden olan unsurlar arasında gösterilmektedir (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008). Porter ve arkadaşları tarafından (1974) yılında gerçekleştirilen çalışma sonucunda, çalışanların mensubu oldukları örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlar olarak da tanımlanan örgütsel bağlılık kavramının; üç farklı boyutunun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Örgüte ait olan amaç ve değerlerin çalışanlar tarafından kabullenilmesi ve bu amaç ve değerlere çalışanların kuvvetli inanç beslemeleri
- Çalışanların mensubu oldukları örgüt için ekstra çaba harcama arzusu.
- Örgütün paydaşlarında bu örgütün üyesi olarak kalmak için duyulan kuvvetli istek (Erdem, 2007).

Bireyler herhangi bir örgüte dâhil oldukları andan itibaren, örgüt içerisinde kendilerine has karakter ve değerleriyle var olurlar. Çalışanların örgüte bağlanmalarına neden olacak unsurlar ise öncelikle bu bireylere ait kişisel özellikler, ayrıca dahil oldukları ortamın ortaya çıkardığı olumlu ya da olumsuz faktörler olarak ifade edilebilirler (Yıldız, 2017). Eğer çalışanın kişiliği ve yaptığı iş özdeşleşmiş ise, çalıştığı kurumda işiyle ilgili herhangi bir sorun ortaya çıktığında, bu sorunu kendi

bireysel sorunuymuş gibi değerlendirecek, bu sorunun ortadan kalkması için çözüm yolları üretmeye çalışacak ve kendini bu yönde güdüleyecektir (Ergül, 2005).

Bugüne kadar ortaya konulan araştırmalar çalışanların örgütsel bağlılığının, örgüt içerisinde var olan kültürle yakından ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Edward Deci tarafından Rochester Üniversitesinde gerçekleştirilen çok sayıda deneyin sonucunda, çalışanların görevlerine karşı hissettikleri kalıcı bağlılığa, sadece doğal güdülerin kuvvetlenmesine olanak sağlayacak koşulların ortaya konulmasıyla ulaşılabileceği ifade edilmiştir. Yani çalışanların kendilerini herhangi bir göreve gerçekten bağlı hissetmeleri, ancak bu görevin bağlanmaya değer bir görev olduğuna inanmaları sonucunda gerçekleşmektedir. Bu ise ancak işyerlerinde meydana gelecek güçlü bir örgüt kültürü ile sağlanabilecektir (Erdem, 2007).

Toplum kültürünün bir alt boyutu olarak da ifade edilebilecek olan örgüt kültürü kavramı, örgütsel bağlılıkla yakından ilişki içerisinde olan bir kavramdır (Eren, 2014). Günümüzde bulunan örgütlerin yönetim anlayışından, çalışma şekillerine ya da iş gören davranışlarına kadar birçok boyutta etkili olabilen kültür unsurunun, örgütün paydaşlarının motivasyonu ile yakından ilişki içerisinde olduğu gerçeği ise göz ardı edilemez (Birkan, 2009). İşyerleri içerisinde gerçekleştirilen uygulamalara bir standart ve rasyonellik gelmesini sağlayan kuvvetli bir örgüt kültürünün, iş görenlerin morallerini ve psikolojilerini olumlu anlamda etkiledikleri ve bu kişilerini hem birbirlerine hem de mensubu oldukları örgütlere bağlanmasını sağladıkları gözlemlenmektedir. Bu bağlılık ise çalışanların motivasyonlarının ve işyerlerindeki verimin artmasında olumlu etki oluşturmaktadır.

Günümüz işyerlerinde çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması için motivasyonu özendirici çalışmalar gerçekleştirilmekte, fakat insanların her birinin beklenti ve ihtiyaçları birbirinden farklı olduğu için bir çalışanı motive eden faktör başka bir çalışan üzerinde aynı etkiyi yapmamaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008). Çalışan motivasyonu ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin ortaya konulması için gerçekleştirilen araştırmalardan birinde güçlü örgüt kültürünün, işgören motivasyonunun artmasına neden olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Aladağ, 2007). Bir başka araştırmada ise örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmış ve ister kamu sektöründeki ister özel sektördeki kurumlarda

örgüt kültürü ile işgören motivasyonu arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sözer, 2006). Günümüz dünyasında işletmelerin elde edecekleri başarılarla, çalışanların motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Bundan dolayı, çalışan motivasyonunun artmasını sağlayacak durumlar ve koşulların neler olduğu araştırılmalı bu konuların üzerine odaklanılmalıdır.

2.5.2. İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon iş görenlerin çalıştıkları kurumlarda gösterecekleri performansın düzeyini ve zaman içerisinde olumlu ya da olumsuz açılardan ortaya çıkacak değişimleri etkileyen en önemli unsurlar arasında yer alır. Çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olması, ortaya koyacakları performansın yükselmesine neden olacaktır. Ayrıca işletmelerde iş görenlerin motive olmalarını sağlayan unsurların neler olduğunun iyi tespit edilmesi, bu kişilerin motivasyon düzeylerinin yükselmesine sebep olacaktır. Motivasyonun gerçekleşmesinin en önemli unsurları arasında çalışanların ihtiyaçlarının karşılanma yer almaktadır (Hanks, 1999; Kocabaş ve Karaköse, 2006).

Şu unutulmamalıdır ki organizasyonların ana amaçlarından bir tanesi de istenilen düzeyde verimliliği sağlayabilmektir. İstenilen düzeyde verimin sağlanmasının ana kriterlerinden birisi de çalışanın, yaptığı işi yani mesleğini sevmesi ve işine motive olarak çalışmasıdır. Kişilerin yaptıkları işlerdeki istek ve motivasyonlarının yüksek olması, bu kişilerin gösterecekleri performans düzeylerinin, potansiyellerinin üzerine çıkmasını sağlayacaktır. Bu kişiler işlerinde, çok daha yüksek düzeyde emek harcayacak ve daha akılcı teknikler kullanacaklardır. Tüm bunların sonucunda ise hem çalışan performansı hem de ortaya konulan verim artacaktır (Özdemir, Boydak ve Ozan, 2013).

İnsanların tercih ettikleri meslekler; iş tatminini sağlamanın yanı sıra, iş görenlerin çalışma hayatlarında ortaya çıkan gereksinimlerini karşılaması, çalışanın yeterince güdülenmesi ve iş doyumuna ulaşabilmeleri açısından önemli bir etkidir. Bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmalar bireylerin ömürlerinin yaklaşık üçte birini geçirdikleri mesleklerinden elde ettikleri doyum ile işlerine karşı gösterdikleri

motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Yıldız, 2017). Günümüz çalışanları için iş sadece fiziksel yaşamın sürdürülmesine yönelik bir anlam ifade etmemekte aynı zamanda bu kişilerin sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin de sağlanmasına yönelik beklentiler barındırmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işler sonucunda sadece ekonomik yönden kazanım elde etmemekte aynı zamanda yaptığı işten mutluluk duymak, başarılı olmak, tanınmak, takdir ve saygı görmek, kendini ispat etmek gibi psikolojik yönü ağır basan kazanımlar elde etmektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983; Köroğlu, 2012). Ayrıca kişilerin çalıştıkları işlerin, yeni insanlarla tanışıp bu kişilerle insani ilişkiler kurma ya da gerçekleştirdiği çalışmaların bir sonucu olarak topluma faydalı olma duygusunu tatma gibi sosyal açıdan önemli fonksiyonları da bulunmaktadır (Baysal, 1993). İşgörenlerin mesleklerinin sosyal ve psikolojik yönlerinin kişileri kazandırdıkları işe iş doyumlarının çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

İş doyumunu kavramı ve motivasyon kavramı birbirleriyle etkileşim içerisinde olan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde çalışanların motivasyonlarının sağlanması için gereken koşulların ortaya konulması durumunda; hem çalışan motive olmaya daha elverişli olacak hem de çalışanın iş doyumunu, gösterdiği performans ve ortaya koyduğu verim artacaktır (Yıldız, 2017). Bugüne kadar iş doyumunu ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkiyi orta koymak için bir çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalardan birinde Sabancı (1994) tarafından “Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri motivasyon ve iş doyumunu bakımından nasıl etkilemektedir?” isimli yüksek lisans tezi gerçekleştirilmiştir. Bu tez çalışmasının sonucunda, çift yönlü iletişimin iş görenlerin motivasyon ve iş doyumlarını önemli düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada ise motivasyonu etkileyen faktörlerin en önemlilerinin ekonomik değeri olan ödüller, kurumda öğrenme kültürünün oluşturulması ve yüksek eğitim düzeyi, iş görenlerin tecrübesi kişisel özellikler ve sağlıklı bir örgüt kültürü olduğu belirtilmiştir (Rowley, 1996). Ayrıca bu özelliklerin büyük bir kısmı aynı zamanda çalışanların mesleki doyumlarını da sağlamaktadır.

2.5.3. Verimlilik ve Motivasyon İlişkisi

Günümüz dünyasında işletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerinde ki en büyük paydaşlardan bir tanesi de o işletmelerin çalışanları olarak görülmektedir. Bu sebeple bir işletmenin verimlilik düzeyinin artmasında çalışanların çok önemli bir rol oynadıkları bilinmektedir (Yıldız, 2017). Verimlilik kavramı bize, örgütlerin girdilerinde gözle görülür bir artış olmadan, çıktılarında ortaya çıkacak artışı sağlayacak şekilde, var olan sistemin etkili işleyişini ortaya koyan bir ölçütü ifade etmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008). Her ne kadar verimliliği tanımlamak kolay gibi görünse de bu kavramı hesaplamak zordur ve bugüne kadar sürekli tartışıla gelmiş bir olgudur (Özdemir ve Muradova, 2008).

Bugünün örgütleri için verimlilik;

- Ortaya konulan ürün veya hizmetin kalitesini yükseltme
- Çevrenin korunmasını sağlama
- Çalışanların yaşam standartlarının ve çalışma koşullarının üst düzeyde olmasını sağlama
- Belli miktarda girdiye karşılık gelen mal veya hizmet üretiminin miktarında ortaya konulacak artış çabası

Olarak ifade edilmektedir (Keskin, 2008).

Çalışanların sahip oldukları ihtiyaçlarla, ortaya koydukları beklenti ve amaçlarla ilgilenmek, işletmelerin insan kaynağından sorumlu olan yöneticilerinin, iş görenlerin motive olmalarını sağlayacak fikir, uygulama ve programlar ortaya koyabilmelerinde, çok faydalı görüşler kazanmalarını sağlayacaktır (Palmer ve Winters, 1993). Şu unutulmamalıdır ki, çalışanların işlerine gösterdikleri bağlılık düzeylerinin yüksekliğinde verimlilik, belki tek etken değildir fakat birlikte verimli bir çalışma ikliminin sağlandığı ortamın, çalışanın işine bağlanabilmesi adına ihtiyaç duyulan koşulları sağlamış olduğu gerçeği de göz ardı edilmemelidir (Çakır, 2001). Böyle bir ortamda çok daha uygun çalışma koşullarında, daha az sürede çok daha yüksek ücret alan çalışanlar ortaya çıkacak. Bu ise çalışanların motivasyon ve performanslarının artmasına sebep olacaktır (Keskin, 2008).

2.6.Eğitim Örgütlerinde Motivasyon

Çağımızda insan hayatına yön veren alanların önemli bir kısmında büyük değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimlerin gerçekleşmesinin sebeplerinden bir tanesinin ise küreselleşme süreci olduğu ifade edilmektedir (Kaypak, 2011). Küreselleşme, dünya coğrafyasının tamamının bütünleşmesi, yani küresel bir toplumun ve kültürün ortaya çıkmasını işaret eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bulut, 2003). Ortaya çıkan bu olgunun sonucunda insanların hayatlarında önemli yer tutan zaman ve mekân gibi kavramların geleneksel anlamları farklılaşmış, ülkeler arasındaki sınırlar önemsizleşmeye başlamış ve ülkelerin birbirlerine olan bağımlılıkları günden güne artış göstermiştir (Bozkurt, 2000).

İnsanlık tarihinde gerçekleşen bütün değişim süreçlerinde olduğu gibi küreselleşme sürecinin de olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Küreselleşme sürecinin ortaya koyduğu olumlu etkilerin başında, insanoğlunun sahip olduğu bilgi birikiminin hızlı bir şekilde artıp, günden güne yoğunlaştığı bir zaman dilimini temsil etmesi gelmektedir. Bu sürecin sonucunda ortaya çıkan bilgi birikiminin fazlalığı ve zenginliği insan yaşamının bütün evrelerine yayılmış ve hissedilir bir rahatlama meydana gelmesini sağlamıştır (Balay, 2004).

Ancak küreselleşmenin hızla yayıldığı gezegenimizde, gücü elinde bulunduran ülkelerle bütünleşmeye zorlanan daha zayıf devletler; siyasi, kültürel ve mali açılardan güçlü devletlerin etkisi altında kalmışlardır. Bu etki ise küreselleşmenin, zamanla devletlerin sınırlarını ve ulusların kimliklerini tehdit eder bir yapıya evrileceği beklentisini ortaya çıkarmıştır (Çalık ve Sezgin, 2005). Bu beklenti, devletlerin ve halklarının, Millî devlet, ülke sınırları, Millî kültür gibi ana kavramlar konusunda duyarlılık düzeylerinin yükselmesine sebep olmuştur (Turgut, 2001). Bu nedenle hızla küreselleşen dünyamızda, günümüz toplumlarının karşılaştıkları ciddi problemlerin en önemlileri arasına, kendi değerlerini ve kültürlerini koruyarak bugünün dünyasının gerektirdiği donanıma sahip nesillerin nasıl yetiştirileceği sorusu da girmiştir. Bu problemin çözümünde ise özellikle içinde yaşadığımız topluma, aileye, eğitim sistemine ve eğitim örgütlerine büyük sorumluluklar düşmektedir (Çalık ve Sezgin, 2005).

Aynı zamanda içinde yaşadığımız zaman diliminde, bilgi toplumunun ve insanların iletişim becerilerinin önemi günden güne fazlalaşmakta bu durum ise eğitim ihtiyacının artmasına sebep olmaktadır (Şahin, 1999). Bugünün dünyasında insanların eğitime duydukları ihtiyaçların büyük bir kısmı, eğitim kurumları yoluyla giderilmektedir. Eğitim kurumları ise girdi ve çıktıları insanlardan oluşan, parçası oldukları topluluğun gelişmesinde ve ilerlemesinde yüksek oranda katkı sağlayabilen organizasyonlar olarak tanımlanabilir. Bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen en önemli sonuçlardan bir tanesi de yurttaşlarının eğitim ihtiyaçlarını yeterli düzeyde ve kalitede hizmet sunarak karşılayan ülkelerin bilimde, teknolojiye ve muasır medeniyet olabilme konusunda daha başarılı olduklarıdır (Yıldız, 2010). Ülkelerin ve toplumların gösterecekleri gelişimin belki de en önemli ayağı olan eğitim kurumlarının kalitesinin artırılması, bu kurumların asli unsuru olan öğrencilerin ve öğretmenlerin kalitesiyle ve işini iyi yapmasıyla doğrudan ilgilidir. Diğer örgütlerin paydaşlarında olduğu gibi eğitim örgütünün en önemli iki paydaşı olan öğrenci ve öğretmenlerin işlerini daha iyi yapmaları ancak motivasyon düzeylerinin yüksek olmasıyla gerçekleşecektir.

2.6.1.Öğrenci Motivasyonu

Eğitim kurumları, toplumların ve bu toplumların içinde yaşayan bireylerin daha müreffeh bir hayat sürmelerini sağlayan bilgi birikimini, insanların hizmetine sunan kurumlardır. Bu kurumlarda insanlara sunulan bilgi birikiminin esas amacı ise bilgiyi alan kişilerin olumlu davranışlar kazanmaları ve bu davranışları sürekli bir şekilde sürdürebilmesidir. Eğitim kurumlarında kazandırılmak istenilen davranışların, sıradan davranışlar olmayıp kasıtlı bir biçimde kazandırılmaya çalışılan davranışlar olduğu göz önüne alındığında; bu kurumların paydaşları olan kişilerin istenilen davranışı kazanması ve sürekli hale getirmesinde; etkili olabilecek unsurların devamlı kontrol altında tutulması ve daha etkin bir biçimde kullanılması çok daha büyük önem arz edecektir.

Eğitim örgütlerinde kazandırılmak istenilen davranışları, ortaya koyması ve devamlı hale getirmesi beklenen kesim öğrencilerdir. Öğrencilerin; bir kısmının derslere katılma ve ortaya konulan probleme çözüm üretme konusunda daha arzulu

yaklaştıkları görülürken, bir kısmının ise ne derslere katılma konusunda ne de problemlere çözüm üretme konusunda istekli olmadıkları hatta çoğu zaman kaçmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Öğrenciler arasında ortaya çıkan bu farklılığın en önemli sebebi olarak motivasyon gösterilmektedir. Motivasyon kişilerin enerjileri yükseltip yaptığı işi yapma konusunda daha istekli hale gelmesini sağladığından dolayı, öğrenme- öğretim sürecinin çok daha etkili hale gelmesi sağlayan en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Akbaba, 2006). Öğrenme sürecinin gerçekleşmesindeki en önemli unsurlardan birisi olan motivasyon kavramı öğrencilerin eğitim kurumlarında ortaya koydukları davranışların; şiddetini, yönünü, kararlılığını ve eğitim öğretimin gerçekleştirildiği ortamlarda hedeflenen amaca ulaşılma hızını belirleyen başlıca güç kaynakları arasında yer almaktadır. Bir başka görüşe göre motivasyon, öğrenme faaliyetlerinin devam etmesini, sıklığını, biçimini ve öğrenme sürecinin devam ettiği esnada öğrencilerin var olan işlevsel durumunu etkileyebilmektedir (Vollmeyer ve Rheinberg, 2000).

Motivasyon kavramı diğer bütün alanlarda olduğu gibi, toplumların gelişiminde rol oynayan en önemli alanlardan birisi olan eğitim öğretim alanında da önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü motive olmuş bir öğrenci daha sıkı çalışacak ve kendisi için itici bir güç olan motivasyonu sayesinde başarıya ulaşacaktır (Martin, 2001). Öğrencilerin başarılı olması ise eğitim öğretimin kalitesinin artmasına sebep olacaktır.

Motive olmuş öğrencide gözlemlenen davranışlar şu şekilde ifade edilebilir (Okçu, 2015);

- Okula yönelik düşünceleri pozitif ve okulun tatmin edici bir örgüt olduğunu düşünürler.
- Zorluk yaşadıkları görevleri tamamlama konusunda daha ısrarcı olurlar. Örgütü yöneten kişilerin işlerini kolaylaştırıp, az miktarda yönetimle ilgili problem oluştururlar.
- Bilgiyi derinlemesine işlerler.

Ayrıca motivasyon düzeyi yüksek bir öğrenci, öğretmenlerinin iş doyumlarının yüksek olmasını sağlayacak ve eğitim ortamının işleyişini olumlu yönde etkileyecektir.

2.6.2.Öğretmen Motivasyonu

Günümüz kurumlarının bugünün dünyasında meydana gelen gelişmeleri ve ortaya çıkan yenilikleri daha iyi kavrayabilmek için ihtiyaç duydukları en önemli unsurlardan birisi de kaliteli personel sahibi olmaktır. Özellikle verimin makine gücünden ziyade çalışanların gösterdikleri çabalar sonucunda ortaya çıktığı kurumlar olarak bilinen eğitim kurumları; bugünün dünyasında kaliteli personele en çok ihtiyaç duyan kurumlar olarak göze çarpmaktadır (Yıldız, 2010). Çünkü bu kurumların esas çalışanları olarak kabul edilen öğretmenlerin, göstereceği performansın kalitesi; eğitim öğretimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinde, öğrenci motivasyonunun ortaya çıkmasında, eğitimin temel unsurları olarak kabul edilen öğrenci, veli ve idare üçlüsünün arasındaki eşgüdümün sağlanmasında ve son olarak hedeflenen amaçlara ve başarıya ulaşılmasında önemli bir etken oluşturmaktadır (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Öğretmenlerin göstereceği performansın kalitesinin artırılması ya da diğer bir deyişle işlerinde ortaya koyacakları verimin oluşturulmasında ve artırılmasında, bu kişilerin duyguları, coşku ve heyecanları çok önemli bir yer tutmaktadır. Şunu net olarak ortaya koymak gerekir ki yorulmuş, kırılmış ve küsmüş çalışanlardan verimli olmaları beklenemez (Alıç, 1996). Bütün çalışanlar gibi öğretmenlerinde, verim düzeylerinin artmasına etki eden unsurlar arasında işlerine motive olmaları önemli bir yer tutmaktadır. Bu sebeple öğretmenlerin işlerine motive olma süreçleri, üzerinde yoğun bir şekilde durulması gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğretmenlerin motivasyon süreci kendilerinin olduğu kadar doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşim içerisinde oldukları çevreleriyle de yakından ilgilidir. Öğretmenler bir yandan kendilerinin değerli gördükleri amaç, beklenti ve ihtiyaçlarla bir yandan da üstlerinin kendilerini gözlemlemeleri sonucu ortaya koydukları motivasyon araçlarının, ödülleri ve çıktılarının onların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olmasıyla motive olacaklardır (Yıldız, 2010).

Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ne kadar yüksek olursa öğrencilerinin sınıf içerisindeki motivasyonları da gerçekleştirilmek istenen eğitim reformlarının kalitesi de o oranda artacaktır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin düşük ya da yüksek olması gerçekleştirecekleri hizmetin kalitesini de doğrudan etkileyecektir (Karadeniz ve Yavuz, 2009).

Öğretmenlerin ortaya koyacakları hizmetin kalitesini doğrudan etkileyen unsurlardan birisi olan motivasyon kavramı, tamamı birbirlerinden farklı karaktere sahip, aynı zamanda beklenti ve ihtiyaçları birbirinden çok farklı olan öğretmenlerin her biri için farklılık göstermekte, her öğretmenin kendine ait motivasyon sebepleri bulunmaktadır. Bununla birlikte bugüne kadar öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ve motive olma sebeplerini belirlemek için gerçekleştirilen çalışmaların çok büyük bir bölümünde, bu kutsal mesleği seçen bireylerin motivasyonuna etki eden faktörlerin Herzberg tarafından hijyen faktörleri diye isimlendirilen faktörlerden ziyade, motive edici faktörler olarak isimlendirilen faktörlerden etkilendikleri sonucu ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2010).

Her ne kadar bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmaların büyük bir kısmı öğretmen motivasyonuna etki eden temel unsurların çok büyük bir bölümünün içsel (motive edici) faktörler arasında yer aldığını belirtmiş olsa da iş yaşamının aktif bir parçası olan öğretmenlerin, diğer bütün bireyler gibi yaşam döngülerini belirli bir standartta sürdürebilmeleri için maddi birtakım beklentilerinin olması kaçınılmazdır. Yani öğretmenlerin motivasyon düzeyleri motive edici faktörler vasıtasıyla artıyor olabilir ancak bu artış ancak öğretmenlerimizin ortaya çıkan ihtiyaçlarının belli bir ekonomik refah seviyesiyle, herhangi bir sıkıntı yaşamadan karşılanması sonucunda gerçekleşecektir. Buradan çıkarılması gereken sonuç; öğretmenlerin yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri ücret dışsal bir motive edici faktör olmasına rağmen, onların motivasyon düzeylerinin artmasındaki en önemli belirleyicilerden birisidir (Yıldız, 2010).

Ayrıca yine ücret gibi Herzberg tarafından Hijyen Faktörleri arasında gösterilen, fakat öğretmen motivasyonunun artmasına önemli düzeyde katkı veren unsurlar söz konusudur. Bunlar (Yıldız, 2010);

- Öğretmenlerin aldıkları ödüller veya cezalar
- Yöneticiler
- Öğrencilerin veya öğrencilerin ailelerinin ortaya koydukları destekleyici ve cesaretlendirici davranışlar olarak sıralanabilirler.

İçsel ve Dışsal motivasyon unsurlarının birbirinden ayrı ele alınmasını sağlayan en önemli farklılık; İçsel motivasyonda davranışın ortaya çıkmasının bireyin kendisiyle, dışsal motivasyonda ise çevresiyle daha ilişkili olmasıdır. Şu bir gerçektir ki öğretmenlik mesleği için hem içsel hem dışsal motivasyon kaynakları çok büyük önem arz etmektedir. Kişisel gelişim ve var olan koşullara bağlı olarak bu iki motivasyon kaynağının etkisi artıp azalabilmektedir. Öğretmenlik gibi kutsal bir meslek için olması gereken içsel motivasyon kaynaklarının motivasyonu sağlamasıdır ve gerçekleştirilen araştırmalarda da içsel motivasyon faktörleri tarafından motive olma düzeyleri daha yüksek olan öğretmenlerin, motive olma konusunda dışsal motivasyon kaynaklarından beslenen meslektaşlarına göre daha başarılı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Argon ve Ertürk, 2013; Balcı, 1992).

Yukarıda ortaya konulardan da anlaşılacağı üzere; öğretmenler paydaşı oldukları eğitim örgütlerinde içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının ikisinden de faydalanarak motivasyonlarını sağlamaktadırlar. Yani öğretmenlerimizin ne sadece içsel motivasyon kaynaklarını ne de sadece dışsal motivasyon kaynaklarını kullanarak motive olabildiklerini söylemek tek başına yeterli olacaktır. İçsel motivasyonun ve dışsal motivasyonun gerçekleşmesini sağlayan faktörler birbirlerini tamamlayan unsurlardır ve bunlardan birinin baskın bir şekilde var olduğu durumlarda tamamlayıcı olarak diğerinin olması gerekmektedir.

Dünyanın beklide en kutsal mesleği olan öğretmenlik mesleğinin uygulayıcısı olan öğretmenlerimizin işlerine daha yüksek düzeyde motive olabilmeleri için, öğretmenlerin sahip olması gereken bazı temel tutumlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda şu şekilde ortaya konulmuştur (Yazıcı, 2009):

- Öz Farkındalık; Öğretmenlerin ihtiyaçlarının, algı ve duygularının farkında olmaları rol model oldukları öğrencilerinin de kendilerinin farkına varıp öz farkındalık düzeylerinin artmasını sebep olacaktır.
- Tutarlılık: Tutarlılık kelime anlamı olarak kişinin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyumu ortaya koymaktadır. Etkili bir öğretmen kendisinin ve kendisine ait olan değerlerin ve inançların farkında olan ve bu değer ve inançlar ile davranışları arasında tutarlılığı sağlamak için çaba harcayan öğretmendir.
- Koşulsuz Olumlu Kabul: Eğitim kurumlarının en önemli iki paydaşı olan öğretmenler ve öğrenciler arasında kurulacak olan ilişkide, öğretmenlerin öğrencinin söylemlerine veya davranışlarına aldırış etmeden koşulsuz kabul içinde olmasını ve öğrenciye değer vermesine yönelik bir tavır içerisinde olmasını ifade eder.
- Doğallık/İçtenlik: Öğretmenlerin çevreleriyle gerçekleştirecekleri iletişim sürecinin en önemli yanlarından birisi de açıklık ve gerçeğe uygun davranışlarda bulunmak olacaktır. Öğrencilerine ve çevresine artı değer kazandıran, yaptığı işi hakkıyla yapan öğretmenler kendilerine ait olan bilgilerinin, değerlerinin ve düşüncelerinin farkında olan ve aralarında bir tutarlılık oluşturabilen kişilerdir.
- Empati: Öğretmenlerin başarılı olmak için sahip olması gereken en önemli yanlarından bir tanesi empati yeteneğidir. Etkili öğretmenler karşısındaki kişilerin ve özellikle öğrencilerinin duygu ve düşüncelerini anlayıp hissedebilme ve bu duygu ve düşünceleri anladıklarını hissettiklerini öğrencilerine uygun geri dönütler kullanarak iletebilme yeteneğine sahip kişiler olmalıdır.
- İletişim Becerileri: Hem öğrencileri hem de içerisinde bulunduğu çevre için artı değer oluşturabilen başarılı öğretmenlerin sahip olması gereken bir başka temel özellikte etkili iletişim becerisidir. Bu öğretmenler hem sözel hem de vücut dilini kullanmak gibi sözel olmayan mesajlarla aslında ne ifade edilmek istendiğini anlayabilen ve buna göre doğru tutumlar belirleyebilen kişiler olmalıdırlar.

2.6.2.1.Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi ne kadar önemliyse, ortaya konulan çabaların sonucunda elde edilen yüksek motivasyon düzeyinin devam ettirilmesi ve hatta daha yukarıya çıkarılması da bir o kadar önemlidir. Öğretmenlerin motive olmalarını ve ortaya çıkan yüksek motivasyonu sürdürebilmelerini etkileyen bazı faktörler söz konusudur. Bu faktörler çalışanların motivasyon düzeylerinin artmasına ya da azalmasına neden olmakta, böylece kurumlarda çalışanların göstereceği performansı ve dolayısıyla da kurumun üreteceği hizmeti etkilemektedir. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artmasında veya azalmasında etkili olan faktörlerin bazıları şunlardır:

2.6.2.1.1.Ödüller

Kelime anlamı “Bir başarı karşılığında verilen armağan, mükâfat” (TDK, 2019) olan ödül kavramı; çalışanların yaptıkları işlerde beklenenden daha iyi performans göstermeleri sonucunda elde ettikleri özendiriciler olarak da tanımlanabilir. İşgörenlerin motive edilebilmeleri ve ortaya çıkan yüksek motivasyon düzeylerinin sürekli hale getirebilmeleri için bir örgütte bulunması gereken en önemli unsurlardan birisi de çalışanların ödüllendirilmesidir (Okçu, 2015).

Diğer meslekleri gerçekleştiren kişiler gibi öğretmenlik mesleğini gerçekleştiren kişilerin de motive olmalarını sağlayan unsurlardan birisi, işini daha iyi yapabilmek için gösterilen çabanın ödüllendirilmesi olacaktır. Çalışanlara verilen ödül ne bir rüşvettir ne de bir armağandır (Başaran, 2000). Zaten ödül denildiği zaman sadece hediye, ikramiye gibi maddi unsurlar akla gelmemeli aynı zamanda çalışanın takdir edilmesi, övülmesi gibi çalışana başarılı olduğunu hissettirecek manevi unsurlarda akla gelmelidir.

Günümüz toplumlarının gelişebilmesi için etkili eğitim kurumlarına sahip olmaları gerekmekte, etkili eğitim kurumları ise ancak öğretmenlerin kaliteli olmalarıyla sağlanmaktadır. Eğitim kurumlarının en önemli iki unsurundan birisi olan öğretmenlerin ödüllendirilebilmeleri ise bu kişilerin hem örnek teşkil eden güzel çalışmalar ortaya koymalarının hem de bu çalışmalarını sürekli hale getirmelerine neden olacaktır. Ödüller Edimsel Şartlandırma Kuramında Skinner tarafından ortaya

konulduğu gibi, öğretmenlerin ortaya koydukları kaliteli işler ve gösterdikleri istenilen davranışların sonucunda verileceğinden bu davranışların ve işlerin pekiştirilmesine de neden olacaktır (Yüksel, 1997).

Verilen ödülün amacına tam anlamıyla ulaşabilmesi için önemli olan etkenlerden birisi de diğerk çalışanlar tarafından; işlerinde başarılı olan, kaliteli işler ortaya koyan ve istenilen davranışları gösteren arkadaşlarının ödüllendirildiklerinin bilinmesi olacaktır. Böylece ödül verilen çalışanın kurumundaki diğerk çalışanlar, gösterecekleri olumlu performansın karşılıksız kalmayacağını, kendilerine olumlu bir dönüt olarak geri döneceğini anlayacaklardır. Bu ise kurum içerisinde yapıcı bir rekabetin ortaya çıkmasını sağlayacaktır ve kurumun başarısını arttıracaktır (Yıldız, 2010).

Çalışanlara verilecek ödüller çalışanların motivasyonunu arttırmakta, böylece kurumların daha kaliteli işler üretmesine neden olmaktadır. Ancak çalışanları ödüllendirirken unutulmaması gereken bazı etmenler vardır. Bu etmenlerin başında verilecek ödüllerin çalışanlar arasında adaleti ve eşitliği gözeterek dağıtılması gelmektedir (Töremen ve Tan, 2010). Eğer ödül alan çalışan dışındaki çalışanlar, verilen ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünmeye başlarsa bu çalışanlarda örgütsel adalet duygusu zedelenerek veya tamamen kaybolacaktır (İçerli, 2010). Bu durum ise çalışanlar arasında mutsuzluğu arttıracak ve kurum içerisinde huzursuzluğa neden olacaktır. Buna imkân vermemek için yapılması gereken ise ödüllendirme sisteminin adil bir biçimde tüm çalışanları kapsayacak şekilde düzenlemek ve çalışanların neler yaptıkları takdirde ödüllendirileceklerini bilmelerini sağlamak olacaktır.

2.6.2.1.2.Öğretmenlerin Maaşları

İnsanoğlu dünyaya geldiği andan itibaren hayat mücadelesine başlamakta, dünyaya tutunmak için çaba harcamaktadır. Bu çaba bazen ebeveynler veya etrafındaki diğerk kişiler tarafından kolaylaştırılmakta, kimi zamansa insanoğlu küçük yaşlardan itibaren büyük yük ve sorumlulukların altına girmektedir. Her ne olursa olsun insanların çok büyük bir çoğunluğu belli bir yaşa geldiği andan itibaren hem kendisi için hem de bakmakla yükümlü olduğu insanlar için sorumluluk almak, para

kazanmak ihtiyacı hissetmektedir. Bunun bir sonucu olarak da amiyane tabirle evine eklemek götürmek için çabalamaktadır.

İnsanlar gelir elde etmek için farklı uğraşlar bulmakta çeşitli faaliyetlerin içine girmektedir. Bu faaliyetler kimi zaman beden gücü kullanarak gerçekleşmekte, kimi zaman ise zihin gücü kullanarak gerçekleşmektedir. Çalışan kişi ister beden gücünü ister zihin gücünü kullanarak kendi emeğini ortaya koysun bu emeğin bir karşılığı olmak zorundadır. Bu karşılık insanlar tarafından ücret, maaş, yevmiye gibi çeşitli isimlerle ifade edilmiştir. Ücret “Çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar” olarak tanımlanmıştır (Acar, 2007: 5).

Günümüz dünyasında ücret kavramı hem çalışan hem de örgüt açısından önemli bir kavramdır. Çalışanlar ücretlerinin iyi olmaları sonucunda daha zengin daha müreffeh bir hayat yaşamakta, aynı zamanda çalışanın elde edeceği ücretin fazlalığı bir saygınlık bir statü sebebi olarak görülmektedir. Örgütler ise verdikleri ücretin düzeyiyle paralel kaliteli çalışanlar bulmakta ve bunun sonucunda daha kaliteli işler ortaya çıkarmaktadır (Yıldız, 2010).

Bugüne kadar öğretmenlerin aldıkları ücretlerle motivasyonları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çalışmalar göstermiştir ki, öğretmenler diğer birçok mesleğe nazaran motive olmak için ilk şart olarak aldıkları ücreti görmemektedir. Bunda öğretmenlik mesleğinin kutsiyeti çok önemli bir yer tutmakta, birçok öğretmen yaptıkları işin kutsal bir meslek olduğunu düşünüp kendi motivasyonlarını sağlamaktadır (Yıldız, 2010). Her ne kadar öğretmenler mesleklerinin kutsiyet boyutuna önem verip motivasyon kaynaklarının en başına bu boyutu koymuş olsalar da geçmişten günümüze kadar ülkemizde öğretmenlik mesleğiyle ilgili birçok sorun ortaya çıkmış ve bu sorunlar öğretmenlerin motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine sebep olmuştur. Bu sorunların en önemlilerinden bir tanesi de öğretmenlerin ücretlerinin düşüklüğü ve bu sebepten dolayı yaşadıkları ekonomik zorluklardır (Sağlam ve Sağlam, 2012). Aslında bu sorun sadece ülkemize has bir sorun değildir. İspanya, Güney Kore ve Portekiz dışında kalan OECD ülkelerinde öğretmenlerin aldıkları ücretler yükseköğrenim mezunu olan diğer çalışanların ücretlerinin altında kalmaktadır (Süngü, 2012).

2.6.2.1.3. Kişiler Arası İlişkiler

İnsanlar birbirleriyle etkileşim içerisinde yaşayan sosyal varlıklardır. Bugüne kadar insan psikolojisi ile ilgilenen ve bu konu hakkında eserler ortaya koyan bilim adamlarının neredeyse tamamının, insan psikolojisini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen etmenleri belirlemek için üzerinde durduğu konulardan bir tanesi de bu olmuştur. İnsanların birbirleriyle etkileşimlerine yine insanlar tarafından verilen isim insan ilişkileri olmuş ve insan ilişkileri konusu özellikle son yıllarda fazlasıyla önem verilen ve üzerinde fazlasıyla durulan bir konu haline gelmiştir. Verilen bu önemin altında yatan nedenlerin başında ise günümüz dünyasında var olan insan ilişkilerinin, büyük bir kısmının resmi iş ilişkilerinden meydana gelmesi yer almaktadır (Durukan, 2003). İnsani ilişkilerin temelini iletişim oluşturmaktadır. Bunu biraz açacak olursak toplumlarda insanlar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkmasında ve artmasındaki en önemli faktör, insanların birbirleriyle olan sağlıklı iletişimleridir. İletişim “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2019).

Diğer bütün kurumlarda olduğu gibi çalışanlar arasındaki iletişimin etkililiği eğitim kurumları içinde önemlidir. Kurum içerisinde ortaya çıkan iletişimin şekli çalışanların ve özellikle öğretmenlerin mesleki davranış ve sorumluluklarını hakkıyla yerine getirmesinde ve eğitim kurumlarının diğer önemli paydaşları olan öğrenci, veli ve yöneticilere karşı sergileyecekleri davranışların şekillenmesinde etkili olacaktır. Eğitim kurumlarında ortaya çıkan iletişimin açık, net ve güçlü olması, kurumda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının artmasına neden olacaktır. Çünkü bu kurumların çalışanları karşılıklı iletişim içerisinde olacaklar ve buda aralarındaki ilişkilerin daha güçlü hale gelmesine sebep olacaktır. Böyle kurumların çalışanları olumlu anlamda birbirlerini etkileyebilmekte aynı zamanda birbirlerinden etkilenebilmektedir (Yıldız, 2010).

Çalışanlar arasında ortaya çıkan etkili iletişim, kurumda meydana gelen farklılıkların daha iyi anlaşılmasına, çıkabilecek olan çatışmaların hemen çözüme kavuşturulmasına neden olacaktır. Çünkü kurumların çalışanları arasında ortaya çıkan ve açıklığa kavuşturulamayan problemler, çalışanların birbirlerine olan güvenini zedeleyecek her çalışanın öncelikle kendini düşünmesini sağlayacak

böylece beklide bir kurumun gelişebilmesinin en önemli nedenlerinden biri olan takım ruhunun ortadan kalkmasını sağlayacaktır (Yıldız, 2010).

2.6.1.2.4.Yöneticini Rolü

Eğitim kurumları tıpkı diğer kurumlar gibi idare edilmesi gereken unsurları içinde barındıran kurumlardır. Bu kurumlardaki işlerin düzenli bir şekilde devam etmesi ve çalışanların görevlerini layıkıyla yerine getirmesi için kurumların etkili yöneticilere sahip olmaları gerekir. Bu kurumlardaki yöneticilerin rollerini başında, okulun var olan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak eğitim kurumunun hedefleri doğrultusunda yaşayabilmesini sağlamak gelmektedir (Dönmez, 2001).

Bu hedeflerin en önemlilerinden bir tanesi ise eğitim kurumda gerçekleştirilen eğitim öğretimin gelişiminin sağlanması ve kalitesinin artırılması yer almaktadır. Aynı zamanda eğitim kurumunun öğretim lideri olarak ta kabul edilen eğitim yöneticilerinden, eğitim öğretimin gelişiminin sağlanması ve kalitesinin artırılması için şunları yapması beklenmektedir (Okçu, 2015);

- Okul idarecilerinin kendi okullarındaki eğitim öğretimi geliştirebilmeleri ancak öğretmenleri ile okula bir vizyon kazandırmalarıyla sağlanabilecektir. Burada oluşturulacak vizyona okulun bütün öğretmenlerinin katkı vermesi ve benimsemesi beklenmektedir.
- Okul yöneticileri, okulda uygulanan eğitim öğretimin performansını arttırıcı, yapılan işlerde kaliteyi ön plana çıkaran bir kültür oluşturmasıdır.
- Okul yöneticileri, çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini ve yüksek motivasyonun sürekli hale getirilmesini sağlayacak ortamlar yaratmalı ve bu konuda önlemler almalıdır.

Eğitim kurumunda öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması ise ancak bu kurumda görev yapan her öğretmenin mesleklerine dair algı ve beklentilerinin bilinmesi ve öğretmenlerin algı ve beklentileri doğrultusunda olanaklar sağlanmasıyla gerçekleştirilecektir. Okul yöneticileri öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini yükseltip bu motivasyon düzeyini sürekli hale getirmek istiyorlarsa;

Öğretmenlerin ilgi alanlarından haberdar olmalı ve gerçekleştirecekleri görevlendirmelerde ya da herhangi bir görev için kuracakları ekiplerde bu bilgilerden mümkün olduğunca faydalanmalıdırlar. Ayrıca okul yöneticileri öğretmenlerin kişisel performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen kilit noktaların farkında olmalı ve bu noktaları tanımlamalıdır (Okçu, 2015).

Bunun yanı sıra yöneticilerin, okulda var olan çalışma ortamının azami ölçüde demokratik bir ortam olması için çaba göstermesi gerekir. Bu ise yöneticilerin çalışanlarını okulda alınacak kararların paydaşı haline getirip onların fikirlerini de sormak ve bu fikirlere gerçekten değer vermek suretiyle gerçekleştirilebilecek bir uygulamadır. Yöneticiler bu uygulamayı hakkıyla yaptıkları takdirde çalışanlarda kendilerinin önemsendikleri hissi oluşacak bu ise onların motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır (Karatepe, 2005).

2.6.2.1.5.Çalışma Koşulları

İşgörenlerin verimlerini önemli ölçüde etkileyen faktörlerden birisi de çalışma koşullarıdır. Çalışma koşulları faktörü çalışanların olması gerekenden çok daha fazla stresli bireyler olmasını sağlayabilmektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Ayrıca çalışanların işyerlerinde karşılaştıkları çalışma koşulları bu kişilerin yaptıkları işe yönelik motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Genel anlamda gerçekleştirilen işin;

- Fiziki ortamı
- İşyerinin bulunduğu çevre
- Verilen ücretin ekonomik açıdan tatmin edici olması
- Güvenlik
- Çalışma saatleri

gibi konularla doğrudan ilgili olan çalışma koşulları kavramı bir çalışanın işini benimsemesinin ya da benimsememesinin en önemli nedenleri arasında yer almaktadır (Yıldız, 2010).

Çalışma koşullarının çalışanlar açısından yeterli olmasında iki önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışılan kurumun sağlık açısından uygun bir ortam olması, ikincisi ise yapılan işlerin araç gereçlerinin gerçekten işe uygun araç gereçler

olmasıdır. Çalışılacak kurumun sağlığa uygun hale gelmesi için iş kazalarını önleyecek, mesleki hastalıkların ortaya çıkmasının önüne geçecek bir düzenin kurulması gerekmektedir (Karatepe, 2005).

Eğitim kurumlarının çalışma koşulları açısından uygun hale gelmesi ise bu kurumların çalışanları olan öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kurumlarının;

- Laboratuvarları
- Sınıfları
- Araç gereçleri
- Ekonomik koşulları
- İş güvenliği
- Coğrafi konumu

Şartlarının uygunluğuyla ancak sağlanabilecektir. Eğer bu unsurlar uygun hale gelmiş ise eğitimde başarının gelmesi için geriye kalan tek şey öğretmenin özveri gösterip işini iyi yapması olacaktır. Fakat eğitim öğretimin düzgün bir şekilde devam edebilmesi için bu koşulların uygunluğunun en azından asgari düzeyin altına inmemesi gerekir. Eğer bu koşullar asgari düzeyin altına inerse, eğitim öğretimin bundan olumsuz etkilenecek kalitesi düşecek, öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonları azalacaktır (Yıldız, 2010).

2.6.2.1.6. İş Güvencesi

Maslow tarafından ortaya atılan ve günümüzde de çok büyük kabul gören ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmakta ve bu ihtiyaçlar insanoğlunun en temel ihtiyacı olarak kabul edilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlarını bir şekilde gidermeyi başaran insanlarınsa bir sonraki temel ihtiyacı güvenlik ihtiyacı olarak görülmektedir.

İnsanlar için en temel ihtiyaçlardan birisi olan güvenlik ihtiyacı, kişilerin karşılıklarına çıkacak her türlü tehlikeden uzak durmaları olarak ifade edilebilir. İnsanoğlunun karşısına çıkabilecek olan tehlikelerden bir tanesi de işini kaybetme tehlikesidir. Çalışanların maddi gelir elde ettikleri işlerinde süreklilik sağlamasını ve işini kaybedeceğine dair korkularının olmaması anlamına gelen iş güvenliği kavramı da, iş görenlerin işlerini stressiz ve huzurlu bir şekilde yerine getirebilmeleri

açısından son derece önemli bir kavramdır (Yıldız, 2010). Yönetim konusuyla alakalı bugüne kadar ortaya konulan eserlerde, çalışanların işlerini kaybetmeyeceklerine dair algıları varsa bu algı sayesinde işyerlerinde yüksek motivasyon sergileyecekleri öne sürülmüştür (Bakan ve Büyükmeşe, 2014).



BÖLÜM 3

YÖNTEM

Amacı kamuya ait okullardaki çalışma koşullarının öğretmen motivasyonuna etkilerini anlamak ve motivasyonu artırmaya yönelik öneriler geliştirmek olan bu araştırma nitel bir çoklu durum çalışmasıdır. Nitel araştırma yöntemlerinden çoklu durum deseninin uygulanabilmesi için birden çok duruma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmada da Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki kamuya ait okullardan dört tanesi belirlenmiş ve bu okulların her biri bir durum olarak ortaya konulmuştur. Bu araştırmanın katılımcıları da bu okullarda görev yapan ve araştırmaya katılma konusunda istekli olan 34 öğretmenden meydana gelmektedir. Bu araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için gözlem ve görüşme stratejilerinden yararlanılmıştır. Bu bölümün amacı ise gerçekleştirilen araştırmanın mantığını ve bu araştırmayı gerçekleştirmek için geçilen aşamaları ayrıntılı bir şekilde açıklamaktır.

3.1.Kavramsal Çerçeve

Bu araştırmanın verilerinin toplanması ve analiz edilmesi sürecinde kullanılan Öğretmen Motivasyonu Kavramının geliştirilmesi sırasında Herzberg tarafından ortaya konulan Çift Faktör Kuramından faydalanılmıştır. Soruların hazırlanması ve analizin gerçekleştirilmesi sürecinde Herzberg'in çift faktör kuramını esas alan bu araştırmada, esas alınan kuramda geçmeyen yeni motivasyon faktörlerinin var olduğu; buna ek olarak, ortaya çıkarılan faktörlerin motivasyon ve hijyen kategorilerine, kuramın orijinalinde görülenden farklı dağıldığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkarılan motivasyon faktörleri şöyledir:

A) Bakanlık Politikalarıyla İlişkili Etmenler: (1) Mesleğin Saygınlığı. (2) Ücret. (3) Okullarda Uygulanan İstihdam Çeşitleri. (4) Denetimler. (5) Kariyer Basamaklarındaki Yükselme Olanakları.

B) Çalışanlar Arası İlişkiler: (6) Öğretmenler Arası Arkadaşlık İlişkileri. (7) Öğretmenler Arasındaki İş Birliği. (8) Öğretmenler Arası Rekabet. (9) Yardımcı Personelle İlişkiler.

C) Çalışma Koşulları: (10) İş Yükü. (11) İş Güvenliği.

D) Okul Düzeyinde Yönetim Uygulamaları: (12) Örgütsel adalet. (13) İdarenin Tutumu. (14) Takdir ve Ödüllendirme.

E) Okulun İmkânlarıyla İlişkili Etmenler: (15) Materyallerin Yeterliliği. (16) Okulun Fiziki Yeterlilikleri. (17) Teknolojik Aletler ve İnternet Altyapısı. (18) Okulun Temiz ve Düzenliliği. (19) İkili Öğretim. (20) Okulun İmajı.

F) Okulun Bulunduğu Yerle İlgili Etmenler: (21) Görev Yapılan Yerleşim Merkezinin Memlekete Yakınlığı. (22) Görev Yapılan Yerleşim Merkezinde sosyal Yaşamı Etkileyen Faktörler. (23) Ulaşım İmkânları.

G) Öğrenci Kaynaklı Motivasyon Etmenleri: (24) Öğrencilerin Akademik Durumu, (25) Öğrenci Sağlığı, (26) Öğrenci Davranışları, (27) Öğrenci Sayısı.

H) Öğretmen Kaynaklı Motivasyon Etmenleri: (28) Okulun Öğretmen Kadrosunun Niteliği, (29) Öğretmenlerin Sağlığı, (30) Öğretmenlerin Kendini Geliştirme Faaliyetleri, (31) Derse Hazırlıklı Gelmek.

I) Veli Kaynaklı Motivasyon Etmenleri: (32) Öğrenci Velilerinin Eğitime İlgili Düzeyi, (33) Velilerin Anlayışlı Olması.

3.2.Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde incelendiği bu çalışmada, nitel araştırma metodolojisi takip edilmiştir. Nitel araştırma yöntemi, incelenen konuların, doğal ortamlarında gerçekleştirilen görüşme, gözlem, doküman analizi vb. gibi veri elde etme yöntemlerini kullanarak reel ve bütüncül bir şekilde açıklanmasına yönelik, ortaya koyulan nitel sürecin izlendiği araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Nitel araştırma metodolojisi, kuram ortaya koymayı esas kabul eden bir anlayışa sahiptir. Bu metodoloji sosyal olguları dahil oldukları çevrede araştırmayı ve anlamayı önemser. Geleneksel (Pozitivist) yaklaşıma göre evrensellik önemlidir. Geleneksel yaklaşımın kuramlarında gerçekler durağan birer olgu olarak kabul edilmektedir. Bunun aksine nitel yaklaşımda ise gerçekler insanlar tarafından meydana getirilen, bireyin içinde yaşadığı zamana ve kültüre bağımlı bir olgu olarak görülmektedir. Pozitif bilimler olarak kabul edilen fen bilimlerinin aksine sosyal

bilimlerde olgular çoğu zaman durağanlıktan uzaktır. Nitel araştırmaları gerçekleştirmek için kullanılan yöntemlerde, sosyal olguların bu greceliliğini ve hareketliliğini belli bir zaman dilimi için bile olsa yakalayıp anlamaya yönelik yöntemlerdir (Yıldırım ve şimşek, 2016). Amacı okullardaki çalışma koşullarının ğretmen motivasyonuna etkilerini anlamak ve motivasyonu artırmaya yönelik öneriler geliştirmek olan bu araştırma da elde edilen verilerin zamana, mekna ya da araştırmaya katılmayı kabul eden kişilere göre farklılık göstereceği göz önünde bulunduğundan dolayı bu araştırma nitel araştırma metodolojisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırma metodolojisi kullanılarak gerçekleştirilen bir araştırmanın yaklaşımını tayin eden ve ortaya konulan araştırmanın farklı aşamalarının belirlenen yaklaşım çerçevesinde her bakımdan uyumlu olmasına kılavuzluk eden stratejiler, nitel araştırma desenleri olarak ifade edilir. Bir başka tanım da ise “nitel araştırma desenleri gerçekleştirilen araştırmadaki etkinliklerin tutarlı ve amaca uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından araştırmacıya rehberlik eder” şeklinde tanımlanmıştır (Yıldırım ve şimşek, 2016: 67). Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden “Durum alışması” deseni uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Durum alışması araştırmalarının tamamında var olan ve insanların ilgisini çeken özellik bu çalışmaların; kısıtlı sayıda durumu yakından ve derinlemesine anlama ve ortaya çıkarma gayreti içerisinde olmalarıdır. Burada bahsedilen yakınlık kavramı; durumların gerçek ortamlarında anlaşılır bir değerlendirme yapılmak suretiyle ortaya konulmasını ifade etmektedir (Yin, 2017). Ayrıca durum çalışması deseni uygulanan araştırmalarda incelenen durum ya da durumlar hakkında uzun süreli veri toplama süreci gerçekleşmektedir ve bu araştırmalarda, araştırılan durumunun bağlamsal açıdan anlaşılmasına çalışılmaktadır (Merriam, 2013). Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin Herzberg’in ift Faktör Kuramı çerçevesinde incelenmeye çalışıldığı bu araştırma da araştırmaya katılan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen görüşlerden ve öğretmenlerin okullarında gerçekleştirilen gözlemlerden faydalanılmak istenmiştir. Böylece ğretmen motivasyonunu etkileyen unsurlar hem gerçek ortamlarında uzun süreli bir değerlendirmeye tabi tutulmuş

olacak hem de bağlamsal açıdan ele alınabileceklerdir. Bu sebeple bu araştırmayı gerçekleştirmek için “Durum Çalışması” deseninden faydalanılmıştır.

Eğer ortaya konulan durum çalışması araştırması, birden fazla duruma odaklanılıyorsa, o araştırma “Çoklu Durum Çalışması” olarak isimlendirilmektedir. Çoklu durum çalışmaları en az iki durumun kendi başına bütüncül bir şekilde ele alındığı durum çalışmaları olarak tanımlanmıştır (Merriam, 2013). Bu tip çalışmalarda konunun açıklanabilmesi birden fazla durumun ele alınmasına ve ele alınan bütün durumlar için aynı veri toplama sürecinin uygulanmasına bağlıdır (Creswell, 2007). Çoklu durum çalışmalarının, tekli durum çalışmalarına tercih edilmesinin en önemli sebebi, elde edilecek olan sonuçların güvenilirliğinin daha yüksek olmasıdır (Yin, 2017). Bu araştırma kapsamında da Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı, kamuya ait okullardan dört farklı okul seçilmiş ve bu okulların her biri bir durum olarak kabul edilmiştir. Böylece ortaya koyulan çalışmanın çoklu durum çalışması olması sağlanmış ve bu şekilde çalışmanın güvenilirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Ortaya koyulan araştırmadaki her bir durum kendi içerisinde bütüncül bir şekilde ele alınmış ve karşılaştırılmıştır. Yani araştırma çoklu bütüncül bir tasarım uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Kaynaklarının Seçimi ve Örneklem

Nitel araştırma metodolojisi kapsamında çoklu durum çalışması deseni uygulanarak gerçekleştirilen araştırmalarda, söz konusu desenin uygulanabilmesi için birden fazla duruma ihtiyaç duyulur. Bu durumlar kişi, davranışsal koşullar, herhangi bir olay ya da kuruluşlardan oluşabilmektedir (Yin, 2017). Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın durumları, okullardan oluşmaktadır. Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında her biri birer duruma karşılık gelecek şekilde tercih edilen okullar; Isparta İli sınırları içerisinde, Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı kamuya ait dört okul olacak şekilde belirlenmiştir. Bu okullar belirlenirken üç hususa dikkat edilmiştir: Bunlardan birincisi; okulların temel eğitimin bütün seviyelerini kapsayacak şekilde, birer adet anaokulu- ilkökul- ortaokul ve lise düzeyinden okullar olmasıdır. Dikkat edilen ikinci husus ise tercih edilen okulların araştırmayı yapan kişinin rahat ulaşabileceği uzaklıkta okullar

olmasıdır. Öğrenci araştırmacının, okullarda gerçekleştireceği görüşme ve gözlemler için bu okullara sık sık gitmesi ve zaman geçirmesi gerektiğinden, okullar araştırmacının rahatlıkla ulaşım zamanını etkili bir şekilde değerlendirebileceği uzaklıktaki okullardan seçilmiştir. Son olarak araştırmanın gerçekleştirildiği okulları belirlenmeden önce okul idarecilerine, araştırma konusu detaylı bir şekilde anlatılmış, araştırma ile ilgili bilgiler verilmiş ve yöneticileri araştırmaya katılma konusunda istekli olan dört okul araştırmanın durumları olarak belirlenmiştir. Her biri bir duruma karşılık gelen okullarda, görevlerini sürdürmekte olan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen çalışma koşullarının ortaya konulabilmesi için çalışma grubu bu okullardaki yönetici ve öğretmenlerden meydana gelmiştir. Araştırmayı gerçekleştirmek için tercih edilen ve her biri bir duruma karşılık gelen okullar bulgular kısmında ayrıntılı olarak tanıtılmıştır.

Nitel araştırma metodolojisi takip edilerek ortaya konulan çalışmalarda bugüne kadar pek çok örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemleri nicel gelenekten gelen olasılık temelli örnekleme yöntemleri ve nitel geleneğin kendisiyle birlikte ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Özellikle amaçlı örnekleme yöntemlerinin esas amacı elde edilen verilerin evrene genellenmesi değildir. Amaçlı örnekleme yöntemleri bilgi açısından zengin olduğu varsayılan durumların ayrıntılı bir şekilde araştırılıp incelenmesine fırsat vermektedir. Bu sayede de amaçlı örnekleme yöntemleri kullanılarak çoğu kez olguların ve olayların bulunması ve izah edilmesi sağlanmıştır (Patton, 1987). Bu araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi olan tipik durum örnekleme de bir amaçlı örnekleme yöntemi çeşididir.

Bu araştırmayı gerçekleştirirken durum olarak belirlenen dört okulun hiçbirisi herhangi bir özellik bakımından uçlarda yer almamaktadır yani bu okulların hepsi birer ortalama okuldur. Bu araştırmayı gerçekleştirirken tipik durum örnekleme uygulanmasının sebebi ise Isparta İl sınırları içindeki en tipik kamu okulları arasından tercih edilen dört okulu derinlemesine araştırıp, inceleyebilmek bu sayede de öğretmen motivasyonu konusunda hem fikir ve bilgi sahibi olmak hem de bu konu hakkında bilgisi olmayanları bilgilendirmeye çalışmaktır.

3.4.Verilerin Toplanması

Bu araştırmayı gerçekleştirmek için nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni uygulanmıştır. Durum alışması araştırmalarında verilerin toplanması süreci, farklı veri elde etme yöntemlerinin olabildiğince bir arada kullanılmaya çalışıldığı bir süreci ifade etmektedir. İyi tasarlanabilmiş durum çalışmalarında kanıt teşkil eden veriler çoklu kaynaklardan yararlanarak elde edilmektedir (Yin, 2017). Bu kaynaklar arasında arşiv ve doküman incelemesi, görüşmeler ve gözlemler yer almaktadır. Durum alışması araştırması yaparken; birden fazla veri kaynağı kullanmak, bir veri tabanı oluşturmak ve kanıt zincirini sürdürmek dikkat edilmesi gereken önemli ilkeler arasında yer almaktadır (Yin, 2017). Bu araştırmada da verilerin toplanması esnasında, belirlenen okullardaki ğretmen ve idari personel ile yapılan görüşme ve okul ortamında gerçekleştirilen gözlemler kullanılmıştır. Böylece araştırma birden fazla kaynak kullanarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan gözlem ve görüşmeler, Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmasının ardından 2018 yılı Haziran ayı itibariyle başlamış ve 2019 yılı Ocak ayı itibariyle nihayete erdirilmiştir. Bu süre zarfında her biri bir duruma karşılık gelen okulların tamamına altışar defa gidilmiş ve bu okullarda gözlem ve görüşme yöntemleri kullanılarak veriler toplanmıştır.

Görüşme: Nitel araştırma yönteminin veri toplama araçlarından birisi olan görüşme yöntemi, araştırmaya konu olan kişinin gerçekleştirdiği davranışlarının gerekçelerinin veya herhangi bir konuya ait duyguları ya da görüşleri öğrenilmek isteniyorsa uygulanabilecek olan ve diğer araştırma yöntemlerine nazaran farklı nitelik ve derinlikte veri elde edilmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir (Türnüklü, 2000).

Bu araştırmada gerçekleştirilen görüşmeler, her biri bir durum olarak belirlenen kamuya ait dört okuldaki ğrenci araştırmacıyla görüşmeyi kabul eden 34 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Görüşme kapsamında bu öğretmenlerin her birine Ek-1'deki yarı yapılandırılmış görüşme formu içerisinde yer alan iki soru yöneltilmiştir. Yapılan görüşmelerin ses kayıtları alınmış ve bu ses kayıtlarının yazıya geçirilmesi için Google Dokümanlar Programındaki ses yazma aracı kullanılmıştır. Araştırmacı bütün ses kayıtlarını dinleyip, mikrofonlu bir bilgisayara

okumuş ve bu ses kayıtları Google Dokümanlar programında yer alan ses yazma aracı tarafından yazıya dönüştürülmüştür. Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen görüşmelerin toplam süresi 550 dakikadır. Araştırmacı görüşmeyi kabul eden katılımcılara kendisini tanıtmış, katılımcıların kendilerini tanıtmalarını istemiş ve araştırmadaki gizlilik hususunda bilgiler verip taahhüt formunu (Ek-2) imzalatmıştır. Ayrıca katılımcıların iletişim bilgileri alınmış ve Ek-1'de yer alan araştırmanın soruları katılımcılara araştırmacı tarafından yöneltilmiştir. Son olarak katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde ifade edilen bulguların, katılımcılar tarafından doğrulanmaları sağlanmıştır.

Gözlem: Gerçekleştirilen araştırma sırasında her biri bir duruma karşılık gelen her okula altışar kez gidilmiştir. Çalışma süresince gerçekleştirilen gözlemler okulların ortak kullanım alanları olarak kabul edilen, öğretmenler odası, koridorlar, okul bahçesi, kütüphane ve toplantı salonu gibi mekânlarda, okul yönetici, öğretmen ve öğrencilerini rahatsız etmemeye özen gösterilerek gerçekleştirilmiştir. Ders işlenirken, dersliklere girilmemiş ve ders esnasında eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatıp, öğrenci ve öğretmenlerin kendilerini huzursuz hissedecekleri bir ortam oluşturulmamaya azami derecede özen gösterilmiştir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemler esnasında katılımcıların motivasyonlarını etkileyebileceği düşünülen bütün etmenler (okulun fiziki yapısı, insani ilişkiler, teknolojik alt yapı, vb.) Ek-2 olarak ifade edilen gözlem formuna kaydedilmiştir. Bu kayıtları yazabilmek için Ek-2 gözlem formundan 40 adet kullanılmıştır.

3.5.Verilerin Analizi

Bilimsel araştırmalarda elde edilen verilerin analiz edilmesiyle bulgular ve sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple veri analizi süreci bilimsel araştırmalar için önemli bir süreçtir. Özellikle nitel araştırmalar bazı farklı özellikler taşıyabilmektedir. Buna bağlı olarak da bu araştırmaların verilerinin analiz edilmesi sürecinde, araştırmacıya çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Nitel araştırmayı gerçekleştiren araştırmacı, elde ettiği verilerin özellikleri doğrultusunda, analiz yöntemlerini incelemeli ve bu doğrultuda kendi araştırmasını ortaya koyabilmek için bir veri analiz planı oluşturmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmayı

gerçekleştirmek için kullanılan durum çalışması deseni de nitel araştırma metodolojisi içerisinde yer almaktadır. Şu unutulmamalıdır ki durum çalışması araştırmasını gerçekleştirirken araştırmacının karşısına çıkacak en zahmetli aşama veri analizi aşaması olacaktır. Özellikle verilerin bir şekilde kendilerini ifade edecekleri ya da kullanılan bir takım sayım işlemlerinin çalışmanın bulgularını elde edebilmek için yeterli olacağı beklentisine girenlerin ciddi sorunlarla karşılaşma ihtimalleri vardır (Yin, 2017)

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi sonucu iki tür veri elde edilmiştir. Bu veriler; öğretmen ve okul idarecileriyle gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen görüşme kayıtları ve okullarda yapılan gözlemler sonucu elde edilen gözlem formlarıdır.

Araştırmanın veri analizi sürecinde öğretmen ve idarecilerle yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkan görüşme kayıtları teker teker dinlenmiş ve kelimesi kelimesine yazıya aktarılmıştır. Bu aşamadan sonra bu kayıtların analizini gerçekleştirebilmek için metin üzerinde içerik analizi gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi, benzer verilerin, belli başlı kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesinin ardından, okuyan kişinin anlayabileceği biçimde düzenleyip, yorumlayabilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2017). Araştırmacıların içerik analizi gerçekleştirme amaçları aslında bu yolla verileri tanımlamak ve verilerin içerisindeki gizli gerçeklerin açığa çıkmasını sağlamaktır (Gülbahar ve Alper, 2009). Verilerin yazıya dökülmesi sonrası içerik analizini gerçekleştirebilmek için ilk olarak genel bir kavramsal yapı ortaya konulmuş ve bu kavramsal yapıya dayanarak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra elde edilen kodlar birbirleriyle olan benzerlik ve farklılıklara göre gruplandırılmış ve temalar ortaya konulmuştur. Son olarak bu temalar okuyucular tarafından anlaşılabilir şekilde düzenlenip yorumlanmıştır. Bu çalışmada görüşme kayıtlarından elde edilen verilerin içerik analizi gerçekleştirildiği gibi bunun yanı sıra gerçekleştirilen gözlemlerden elde edilen verilerden de faydalanılmıştır. Gözlem verileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler arasındaki ortak yönler sağlıklı bir şekilde ortaya konulabilen diye devamlı gözden geçirilmiş ve bunlardan temin edilen verilere de çalışmada yer verilmiştir. Bulgular kısmında gözlem kayıtlarından elde edilen verilerde yer almaktadır.

3.6.Geçerlilik ve Güvenirlik

İnandırıcı sonuçlar elde edebilmek, bilimsel araştırmaların en başta gelen ölçütleri arasında yer almaktadır. Araştırmaların geçerliliği ve güvenilirliği de bilimsel araştırmaların inandırıcılığını belirleme açısından en sık kullanılan ölçütlerdir. Nicel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri sayısal verilere dayanarak hesaplanabilmektedir. Fakat nitel araştırmalar da bu ölçümleri yapmak için sayısal verilerden faydalanılamamaktadır. Bu sebeple Guba ve Lincoln nicel araştırmalardaki geçerlilik ve güvenilirlik unsurlarının yerini nitel araştırmalarda inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik unsurlarının alması gerektiğini ifade etmiştir (Akt: Yıldırım ve şimşek, 2016). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için yukarıda ki dört unsurdan bahsedilmiş olsa da bunların içerisinde daha ön planda olan inandırıcılığa dair kaygılardır. Öğrenci araştırmacı tarafından geręekleřtirilen bu nitel araştırmanın inandırıcılığını arttırmak için ise aşağıdaki işlemler uygulanmıştır.

Nitel araştırmaların inandırıcılığını arttıracak unsurlardan bir tanesi uzman incelemesidir. Araştırma konusuyla ilgili bilgi birikimi olan ve nitel araştırma yöntemleri hususunda kendini geliştirmiş uzman kişilerin, yapılan araştırmayı farklı boyutlarıyla inceleyebilmesinin sağlanması, araştırmanın inanılrlılığını arttıracaktır (Creswell, 2007). Bu araştırmada da araştırmacı, tez danışmanına verileri ve elde ettiği bulguları sunmuş ve bunlar tez danışmanı tarafından ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve kontrol edilmiştir. Bu incelemenin sonucunda ortaya konulan temaların hangi verilerden elde edildiği ve bu verilerden bir tema oluşturmanın uygun olup olmayacağı belirlenmiştir. Araştırmanın inanrlılığını arttıracak hususlardan bir diğeri de katılımcı teyididir. Bunu geręekleřtirebilmek için araştırmanın bulgularının taslağı katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmiş, okumaları sağlanmış ve onlardan geri bildirim alınmıştır. Son olarak araştırmanın inandırıcılığını arttırmak için araştırmacının ön yargılarının azaltılması sağlanmışır. Araştırmacının ön yargılarının azaltılması aynı zamanda objektifliğin artırılmasına neden olmaktadır. Bu araştırma esnasında da araştırmacı bir öğretim olduğu için, öğretim motivasyonunu etkileyen unsurların neler olduğu konusuna herhangi bir veli veya başka meşleği icra eden bir vatandaşın bakış ağısıyla bakamadığının

farkında olmasına rağmen, önyargılardan uzak objektif bir araştırma gerçekleştirmek için azami gayreti göstermiştir. Bu çabayı harcarken yaptığı en önemli şey ise araştırmanın durumları olarak kabul edilen okullarda geçirdiği süreleri arttırmak olmuştur. Böylece o okulların kültürünü ve öğretmenlerin görüşlerini derinlemesine inceleme imkânına sahip olmuş, bu ise araştırmacının önyargılarından sıyrılmasına ve inandırıcılığı yüksek objektif bir değerlendirme yapabilmesine neden olmuştur.

Ayrıca gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçların başka durumlara aktarılabilirliğini, yani dış geçerliliğini arttırabilmek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden faydalanılmış aynı zamanda araştırmanın durumları ve veri analiz süreci ayrıntılı bir şekilde tanıtılmıştır. Burada aktarılabilirlik kavramı ile genelleme kavramını birbirinden ayırabilmek önem arz etmektedir. Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular doğrudan benzerlik gösteren ortamlara genellenemezler. Aktarılabilirlik kavramıyla anlatılmak istenilen şey sadece; verilerden elde edilen sonuçların benzer ortamlara uyarlanabileceğine dair kalıcı olmayan yargılara ulaşılacağı ve bu esnada elde edilen bilgi, beceri ve deneyimlerin sınanabileceği denenceler meydana getirilebileceğini belirtmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

BÖLÜM 4

BULGULAR

4.1.Anaokulu

Okul Isparta İline bağlı bir ilçenin merkezinde yer alan tek anaokuludur. Anaokulunda gerçekleştirilen gözlemler 2017-2018 ve 2018-2019 olmak üzere iki eğitim öğretim yılına yayılmıştır. 2017-2018 eğitim öğretim yılında okulda yedi anasınıfı öğretmeni, bir rehber öğretmen ve bir müdür olmak üzere toplam dokuz adet öğretmen görev yapmaktayken, 2018-2019 Eğitim Öğretim Yılında dört anasınıfı öğretmeni, bir rehber öğretmen ve bir müdür olmak üzere altı öğretmen görev yapar hale gelmiştir. Her iki eğitim öğretim yılında da okulda ikili öğretim yapılmakta olup sabahçı ve öğlenci gruplar bulunmaktadır. Sabahçı grubu 08:00-12:30 arasında, öğlenci grup ise 13:00-17:30 arasında eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Okulda üç yaş, dört yaş ve beş yaş grup öğrencilerine eğitim öğretim verilmektedir. Okul Kızıldağ Millî Parkı olarak adlandırılan ve Türkiye de tek Dünyada ise üç yerde bulunan mavi sedir ağaçlarının bulunduğu Kızıldağ'ın eteklerine kurulmuş ve ilçe merkezinde olmasına rağmen çarşıdan gürültüden uzak sakin bir muhitte yer almaktadır. Okulun geniş bir bahçesi bulunmakta ve bahçenin içerisinde öğrencilerin vakitlerini verimli bir şekilde geçirebilecekleri oyun alanları yer almaktadır. Okul bahçesi duvarlarla tamamen örülmüştür. Okul binası tek katlıdır. Binaya girildiğinde ilk olarak salon genişliğinde bir alanla karşılaşılmaktadır. Bu alanın etrafında üç sınıf, bir yemekhane, bir müdür odası ve rehberlik servisi için bir oda yer almaktadır. Öğretmenler bu alanı bazen oyun alanı olarak kullanmakta, öğrenciler burada oyun oynamaktadır. Okulda arka taraftan girişi olan küçük bir depo yer almaktadır. Okulun öğretmenler odası-oyun odası bulunmamaktadır. Okul kalorifer sistemi ile ısınmaktadır. Bu fiziksel özelliklerin yanı sıra okulun velilerinin büyük bir çoğunluğu üniversite tahsili almış kişilerden oluşmaktadır.

4.2.İlkokul

Okul Isparta İline bağılı ilçelerden birinin merkezinde yer alan dört ilkokuldan bir tanesidir. Okulda bir müdür, bir müdür yardımcısı, bir rehber öğretmen, bir din kültürü öğretmeni, bir İngilizce öğretmeni, iki okul öncesi öğretmeni ve 12 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır. Okulda 337 öğrenci eğitim öğretim görmektedir. Okul bünyesinde üç birinci, üç ikinci, üç üçüncü, üç dördüncü sınıf yer almaktadır. Ayrıca okul bünyesinde iki anasınıfı faaliyet göstermektedir. Okul bünyesinde faaliyet gösteren anasınıflarının ikisi de okul binasının dışında faaliyetine devam etmektedir. Bu sınıflardan bir tanesi okulla aynı bahçeyi kullanan Ortaokulun zemin katında faaliyet gösterirken, diğeri okula yaklaşık 500 metre mesafede yer alan Halk Eğitim Merkezi binasının zemin katında eğitim öğretim faaliyetlerine devam etmektedir. Okul ilçenin çarşı merkezine yakın bir yerde yer aldığından dolayı, trafiğin nispeten yoğun olduğu bir bölgede bulunmaktadır. Okul bahçesinin tamamı duvarlarla çevrilmiştir. Bu okulla aynı bahçenin içerisinde bir de ortaokul binası yer almaktadır. Sekiz yıllık kesintisiz eğitimin gerçekleştirildiği yıllarda bu iki bina İlköğretim Okulu olarak eğitim öğretime devam etmiş, fakat 4+4+4 eğitim sistemine geçilince İlkokul ve Ortaokul olmak üzere iki farklı okul olarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bahçe ön ve arka olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Ön bahçede ilkokul öğrencileri, arka bahçede ise ortaokul öğrencileri teneffüslerini değerlendirmektedir. Ön bahçede öğrencilerin oynayabilmeleri için çocuk parkı yer almaktadır. Okul binası iki katlı tarihi, taş bir binadır. Binanın içerisinde 12 tane derslik bulunmaktadır. Sınıfların altı tanesi birinci katta altı tanesi ikinci katta yer almaktadır. Ayrıca birinci katta müdür odası, öğretmenler odası ve z kütüphane bulunmaktadır. Müdür yardımcısı için ayrıca bir oda bulunmazken müdür yardımcısı ve müdür aynı odada faaliyetlerini sürdürmektedir. Üst katta ise sınıfların haricinde rehberlik servisi yer almaktadır. Okulda lavabo ve tuvalet bulunmamakta hem öğretmenler hem öğrenciler lavabo ve tuvalet ihtiyaçlarını gidermek için yan binaya gitmektedir. Okulda hizmetli odası ve kantin bulunmamaktadır.

4.3.Ortaokul

Okul, Isparta İli sınıfları içerisinde bulunan bir kasabada yer almaktadır. Bu kasaba bağlı olduğu ilçe merkezine dört km mesafede ve yaklaşık 2200 nüfusa sahip, nüfusunun büyük bir bölümü tarımla uğraşan verimli arazilerin üzerinde yer alan bir kasabadır. Bu kasabanın en önemli özelliklerinden bir tanesi ise kasabada okuma oranının çok yüksek olması ve neredeyse her hanede birden fazla üniversite mezunu insan bulunmasıdır. Kasaba halkı genel anlamda eğitim öğretime önem vermektedir. Okul kasaba merkezinde bir eğitim kampüsünün içerisinde yer almaktadır. Aynı kampüsün içerisinde bir ilkokul ve bir de anaokulu bulunmaktadır. Ortaokulunun binası iki katlı ve yaklaşık 20 yıl önce inşa edilmiş bir binadır. Binanın alt katında öğretmenler odası, müdür yardımcısı odası, kütüphane, yardımcı hizmetliler için dinlenme odası, lavabo ve tuvaletler ayrıca dört adet sınıf bulunmaktadır. Üst katında ise müdür odası sistem odası ve sınıflar yer almaktadır. Okulun laboratuvarı bulunmamaktadır. Daha doğrusu sekiz yıllık kesintisiz eğitim olduğu dönemlerde okulun laboratuvarı ilkokul binasına yapılmış olup burada öğrencilere hizmet vermiştir. Halen bu şekilde hizmet vermeye devam etmektedir. Okul kalorifer sistemi ile ısınmaktadır. Okulun bahçesini üç okul birlikte kullanmaktadır. Okulun bulunduğu alan duvarla çevrilmiş çok geniş bir alandır. Okul bahçesinin içerisinde öğrencilerin futbol oynayabilecekleri bir adet üstü açık halı saha bulunmaktadır. Ayrıca bahçede basketbol potası ve voleybol sahası da bulunmaktadır. Okul her sınıf düzeyinden iki şubeyle eğitim öğretim faaliyetlerini yürütmektedir. Buna karşılık sınıf mevcutları 12 ile 16 arasında değişmektedir. Bu ise okula adeta bir özel okul havası vermektedir. Okul öğrencilerinin çok büyük bir kısmı kasaba merkezinden gelse de kasabaya yakın olan Armutlu, Çeltek ve Fakılar köylerinden de servislerle öğrenciler taşınmaktadır. Taşınalı öğrencilerin öğle aralarında yemek yiyebilmeleri için okul binasının yan tarafında bir yemekhane bulunmaktadır. Okulda 108 tane öğrenci ve 15 tane öğretmen, bir müdür ve bir müdür yardımcısı bulunmaktadır. Okulun kendisine ait rehber öğretmeni bulunmamaktadır. Aynı bahçenin içerisinde yer alan anaokulunun rehber öğretmeni hem ilkokula hem de ortaokula müşavirlik hizmeti sunmaktadır.

4.4.Lise

Isparta iline bağlı ilçelerden birinin merkezinde yer alan okul, arşı merkezine yürüme mesafesinde olmasına rağmen, nispeten daha ferah, gürültünün az olduğu bu açıdan da eğitim öğretime elverişli bir konuma sahiptir. Okulun yanında eskiden askerlik şubesi olarak kullanılan fakat şimdi okulun pansiyonu olarak kullanılan bir bina ve öğretimevi bulunmaktadır. Okul bahçesinin etrafı duvarla çevrilmiş durumdadır. Bahçeye giriş için iki adet kapı bulunmaktadır. Bahçeye girişin gerçekleştiği kapının hemen önüne güvenlik görevlilerinin oturabilmesi için bir kulübe konulmuş olup güvenlik görevlisi burada dinlenmektedir. Okulun bahçesinde basketbol potası bulunmaktadır. Ayrıca bahçeye yeni bir çim saha yapılmaktadır. Okulun bahçesi geniş bir alana sahiptir. Bu alan öğrencilerin teneffüslerini ve boş zamanlarını geçirebilecekleri şekilde banklar konularak değerlendirilmiştir. Bahçenin etrafı ağaçla çevrelenmiştir. Okul giriş katıyla beraber üç kattan meydana gelmektedir. Giriş katında hizmetlilerin dinlenebilecekleri bir alan, öğrenciler tarafından işletilen kantin, tuvalet ve depo olarak kullanılan odalar bulunmaktadır. Birinci katta öğretmenler odası, pansiyon müdür yardımcısı ve memurların görev yaptığı idare odası, müdür yardımcısı odası, müdür odası, rehberlik servisi ve sınıflar bulunmaktadır. İkinci katta ise sınıflar yer almaktadır. Okulda 9. ve 11. Sınıflar bir şube diğer sınıflar ise ikişer şubeyle eğitim öğretime devam etmektedir. Okulda toplam 93 öğrenci ve 14 adet öğretmen bulunmaktadır. Ayrıca okula ilçedeki diğer okullardan görevlendirme iki öğretmen gelmektedir. Okulun bir rehber öğretmeni, iki müdür yardımcısı ve bir de müdürü bulunmaktadır. Ayrıca okulda iki adet memur görev yapmaktadır. Okul kalorifer sistemiyle ısıtılmaktadır. Okulun ait olan yurt binası üç katlı eskiden askerlik şubesi olarak kullanılan fakat ilçeden askerlik şubesi gidince liseye geçici süreliğine pansiyon binası olarak tahsis edilen bir binadır. Binanın ilk katında mutfak ve yemekhane, ikinci katında etüt salonu ve öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirebilecekleri masa tenisi oyun alanı, üçüncü katında ise yatakhane ve dinlenme salonu bulunmaktadır. Yurt binasının üçüncü katı eskiden askerlik şubesinin lojmanı olarak kullanılan bir alan olduğu için banyo bulunmaktadır. Yurt binasında yangın merdiveni yoktur.

4.5. Bulgular

Araştırma süresince gerçekleştirilen görüşme ve gözlemler sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda dokuz tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar: “Bakanlık Politikalarıyla İlişkili Etmenler”, “Çalışanlar Arası İlişkiler,” “Çalışma Koşulları,” “Okul Düzeyinde Yönetim Uygulamaları,” “Okulun İmkanlarıyla İlişkili Etmenler,” “Okulun Bulunduğu Yere İlgili Etmenler,” “Öğrenci Kaynaklı Motivasyon Etmenleri,” “Öğretmen Kaynaklı Motivasyon Etmenleri,” “Veli Kaynaklı Motivasyon Etmenleri” olarak sıralanabilir. Söz konusu temaların içerikleri bu bölüm kapsamında, aşağıda raporlanmaktadır.

4.5.1. Bakanlık Politikalarıyla İlişkili Etmenler

Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve gerçekleştirilen gözlemler sonucunda, durumları oluşturan okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlerin bir kısmının “Millî Eğitim Bakanlığının Politikalarıyla İlişkili Etmenler” olduğu görülmüştür. Bu kategori içerisinde yer alan alt kategoriler şunlardır:

4.5.1.1 Mesleğin Saygınlığı

Katılımcı öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenler arasında Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığı da yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler, mesleğin saygınlığının azaldığını ve bu saygınlığın azalmasında Millî Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan politikaların etkili olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Lisede görev yapmakta olan bir katılımcı, bu konudaki rahatsızlığını şu şekilde dile getirmektedir:

Şöyle mesela, şimdi Millî Eğitim baştan aşağıya değerler eğitimi üzerinde duruyor. Mesela çocuk diyelim sigara içiyor ya da ahlaksız bir iş yapıyor. Çocuğa istiyor ki biz bununla konuşalım yardımcı olalım ama ben okulun karşısında sigara içen çocuğa “Oğlum burada ne yapıyorsun?” dediğim zaman, çocuk beni şikâyet ettiğinde soruşturma geçiriyorum ve çocuğu arkadaşlarının içerisinde rencide etmekten en aşağı uyarı alıyorum... Şimdi sen öğretmeni her yerden dışladın, her yerden böyle boynuna vurdun. Her yerden cezalandırdın. Ne oldu? Öğretmen dersine girip çıktı. Hiçbir işe

karışmadı. Şimdi de değerler eğitimi diye bir eğitim peşinde koşuyoruz. Tutmayacak hiçbir zaman, tutmayacak bu. Sen öğretmenin elinden yetkisini al, öğretmeni her yerde ez, hor gör ondan sonra “Değerler eğitimi kapsamında şunu yaptık” de olmaz.

Öğretmenlere hak ettikleri değerın toplum tarafından gösterilmediğini ifade eden bir katılımcı ise velilerin ve öğrencilerin tutumlarından şikâyet etmiş ve mesleğin saygınlığının azalmasının nedenlerinden birisinin de bakanlığın politikaları olduğunu dile getirmiştir.

Okulla alakalı değil de meslekle alakalı maalesef sorunlarımız var. Öğretmenlere toplum içerisinde alması gereken değer gösterilmiyor maalesef. Toplumca böyle bir sıkıntımız var... Velilerin olumsuz tutumlarına şahit olduğum zamanlar oldu maalesef. Velilerin bazıları geldiği zaman saygıdan uzak bir şekilde davrandıkları durumlar oldu. Veyahut çocukların bazen işte hocam hiçbir şey olamazsak öğretmen oluruz, gibi tavırlarına rastladık. Biraz da bu Millî Eğitimimizin, eğitim politikalarından kaynaklanan bir sorun. Çocukta hiçbir şekilde ders korkusu, ders kaygısı olmadığı için zaten geçeriz böyle bir sıkıntı olmaz, zaten okuldan mezun oluruz gibi bir düşünceleri olduğu için maalesef o yönlerden sıkıntı yaşıyoruz. Toplum içerisinde maalesef değer konusunda yaşadığımız sıkıntılar var.

Ortaokulda görev yapan bir katılımcı öğretmen ise toplumdaki öğretmen algısından rahatsız olduğunu ifade etmiş ve bu algının öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediğini dile getirmiştir.

Toplumsal anlamda öğretmene önceden duyulan saygının, sevginin bugün yeterince olmaması gibi sebeplerden dolayı öğretmenler çok fazla motivasyonlu bir şekilde okula gelmiyor.

Ortaokulda görev yapan bir diğer katılımcı öğretmen, mesleğin saygınlığının azalmasından duyduğu rahatsızlığı şu şekilde dile getirmiştir:

Günümüzde çok dile getiriliyor. Hani nasıl anlatsam şöyle öğretmene değer verilmediği veya işte öğretmenin değerinin geri planda kaldığı, öğrenci merkezliye kayarken öğretmeni kaybetme gibi bir durum ortaya çıktığı

görülüyor. Biraz da öğretmenlerin şartları veya işte hukuksal süreci işte nasıl diyelim, öğretmenlerin arkasında Millî Eğitim Bakanlığının olduğunu hissetmesi gerekiyor... Evet, evet bu son zamanlarda kanayan yara olarak lanse edilmeye başladı. Hani öğretmen var fakat öğretmenin arkasında Millî Eğitim Bakanlığı yok. Bir Sağlık Bakanlığına baktığımız zaman öyle değil mesela. Sağlık Bakanlığı her türlü sağlıkçının arkasında duruyor ve çeşitli yasalarda çıkarmaya çalışıyorlar. Bu güzel bir şey mesela. Millî Eğitim Bakanlığı da öğretmenlik mesleğiyle alakalı biraz daha hani korumacı olmalı, öğretmenine sahip çıkmalı bu anlamda.

Anaokulunda görevli bir katılımcı ise öğretmenlik mesleğinin eskiden daha saygın bir meslek olduğunu ve günümüzde bunun kaybedildiğini dile getirmiştir.

Onun dışında öğretmenlikle alakalı birazcık daha kıymetimiz bilinsin istiyoruz. Son dönemlerde gerçi yeni bakanımız sayesinde birazcık daha durumun düzeldiğini düşünüyorum ama daha iyi olabilir açıkçası...Öğretmen deyince eskiden bir saygınlık vardı. Maalesef bu saygınlığı kaybettik. Öyle olduğu için öğretmenler de mutsuz oluyor ve verimlerinin daha azaldığını düşünüyorum.

Öğrenci araştırmacının gözlem ziyaretleri esnasında dikkatini çeken hususlardan birisi de öğretmenler odalarında, öğretmen mesleğinin saygınlığının azaldığının sürekli dile getirilmesi olmuştur. Öğretmenlerin bu konuda bu kadar hassas olmasının sebepleri arasında son zamanlarda sıkça gündeme gelen öğretmenlere karşı şiddet olayları yer almaktadır. Özellikle araştırmacının okullara gittiği zaman aralığında ulusal basında bu konuda çıkan haberler, öğretmenler odalarında gündem olmuş ve öğretmenler kendi aralarında gerçekleştirdikleri sohbetlerde mesleğin saygınlığının azaldığından dert yanmışlardır.

Araştırma esnasında yapılan görüşme ve gerçekleştirilen gözlemler, katılımcı öğretmenlerin mesleklerinin saygınlığının azaldığına dair bir kanıya sahip olduklarını ortaya koymuş ve katılımcılarda ortaya çıkan bu kanının öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile mesleğin saygınlığının azalması, katılımcıların motivasyonlarını olumsuz etkilemiştir. Araştırmadan elde edilen bu bulgular göz önüne alındığında, öğretmenlik mesleğinin

saygınlığının bu araştırmanın katılımcıları tarafından hijyen faktörü olarak değerlendirildiği görülmektedir.

4.5.1.2. Ücret

Katılımcı öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörler arasında aldıkları ücretin de yer aldığı görülmüştür. Katılımcılar, ellerine geçen ücretin düşük olduğunu belirtmişler ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğinden bahsetmişlerdir. Katılımcılardan ellerine geçen ücretin düşük olduğunu belirtenler, genellikle öğretmenlerin ücretlerini başka meslek dallarıyla kıyaslamış ve bu açıdan ücretlerinin kendilerini tatmin etmediğini ifade etmişlerdir. Bu noktada araştırmanın gerçekleştiği ilkokulda görevli olan bir katılımcı ellerine geçen ücreti imamların aldığı ücretle kıyaslamıştır:

Dördüncü olarak malum bildiğiniz gibi ücretlerin yetersiz olması. Özellikle bizi rahatsız eden, kamuda çalışan lise mezunları. Bir örnek verecek olursak: İmamların bütün personeli lisans mezunu olan öğretmenlerle hemen hemen aynı maaşı alması bence öğretmenleri olumsuz etkiliyor.

Lisede görev yapan bir katılımcı öğretmen ise ellerine geçen ücretin yükseköğrenim gerektiren meslek gruplarının tamamından düşük olduğunu dile getirmiştir.

Şimdi zaten sosyal adalet dengesine baktığımız zaman, öğretmenlerin aldığı ücret hiç de tatminkâr değil maalesef. Belli bir yüksekokul eğitimi almış olan meslek grupları arasında öğretmenler maalesef en düşük maaşı alan gruplardan bir tanesi. Bu boyutuyla bakarsak ücret kesinlikle olumsuz bir etki bizim açımızdan... Kıyaslama yapmak hoş bir durum değil ama ilkokul mezunu bir hizmetlinin sizinle hemen hemen aynı maaşı alıyor olması çok bir sosyal adalet durumuna girmiyor bence. Bu da kendi kendinize düşünceye sevk ediyor insanı. Böyle bir olumsuz durum var.

Mesleğini araştırmanın durumunu teşkil eden ortaokulda icra eden bir katılımcı ise destekleme yetiştirme kurslarından elde ettiği gelirin, maaşının düşük olmasından

dolayı ortaya çıkabilecek olan motivasyon problemlerinin önüne geçtiğinden bahsetmiştir.

Destekleme ve yetiştirme kurslarının açılması da yaklaşık işte benle beraber, benim atanmamla beraber başladı. Hani maaşların düşük olduğunu düşündüğü zaman öğretmen, destekleme ve yetiştirme kurslarının ek derse yansımaları geliyor. Yani bu yönüyle destekleme ve yetiştirme kursları motive edicidir. Ciddi bir gelir sağlıyor.

Bu araştırma esnasında gidilen okullarda gerçekleştirilen gözlemlerde özellikle lise seviyesinde gidilen okulun öğrenci sayısının az olmasından kaynaklı olarak sınıf sayısının da az olduğu görülmüştür. Okulda sınıf sayısının az olması okuldaki ders sayısını azaltmakta ve bu sebeple okuldaki birçok öğretmen sadece maaş karşılığı derslerine girmektedir. Sadece maaş karşılığı derslere giren öğretmenlerin ise ek dersleri olmadığı ya da çok düşük olduğu için ekonomik konularda sıkıntıları ortaya çıkmış olabilir. Örneklendirmek gerekirse Millî Eğitim Bakanlığına bağlı bir eğitim kurumunda kadrolu öğretmen olarak görev yapan ve 6/2 kadro derecesine sahip bir öğretmenin (eş yardımı almadığı takdirde) güncel maaşı 3997 Türk Lirasıdır. Bu öğretmen okulunda derslerini doldurup 30 saat derse girebiliyorsa aylık 1232 Türk Lirası ek gelir elde etmektedir. Bu ek gelir ise öğretmenin maaşını 1/4'ünden daha fazlasına tekabül etmektedir. Görüşme ve gözlem yapılan lisede ise öğretmenlerin büyük bir kısmı ders saatlerinin az olmasından dolayı bu gelirden büyük oranda mahrum kalmaktadır. Yine öğrenci araştırmacı tarafından gözlem yapılan lisenin bir meslek lisesi olmasından dolayı öğrenciler Millî Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen destekleme ve yetiştirme kurslarına birçok derste yeterli başvuruyu gerçekleştirilmemektedir. Bazı derslerde ise yeterli başvuru sağlanıp kurs açılmasına rağmen devam konusunda sıkıntılar çıkmasından dolayı bu kurslar kısa sürede kapatılmak zorunda kalmıştır. Bu da öğretmenlerin buradan elde edecekleri geliri azaltmaktadır. Bu durum öğretmenlerin ekonomik açıdan sıkıntı içerisinde olmalarını sağlamaktadır ki bu da öğretmenlerin ücret konusunda motivasyonlarını azaltan nedenler arasında yer alabilir. Örneklendirmek gerekirse haftada 10 saat destekleme yetiştirme kursuna giren bir öğretmenin haftalık geliri 308 liradır. Bu kazanç ise öğretmenlerin aylık 1200 ile 1500 lira arasında gelir elde etmesi anlamına

gelmektedir. Elde edilen bu gelir öğretmenin maaşının 1/4'ünden daha fazlasına tekabül etmektedir. Bu gelirden mahrum olan öğretmenlerin motivasyonlarının bu durumdan olumsuz etkilenmesi olası bir durum olarak görünmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşme ve gerçekleştirilen gözlemler katılımcıların bir kısmının ellerine geçen ücretten dolayı motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini göstermektedir. Ortaya çıkan bu bulgu ise araştırmanın katılımcıları tarafından ücretin bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiği sonucunu doğurmaktadır.

4.5.1.3. Okullarda Uygulanan İstihdam Çeşitleri

Bu araştırma esnasında gerçekleştirilen görüşmelerde ortaya çıkan ve katılımcıların motivasyonlarını etkileyen bir diğer etmen ise okullardaki bütün öğretmenlerin aynı istihdam kurallarına tabi olmaması olmuştur. Katılımcılar, öğrenci araştırmacıyla gerçekleştirdikleri görüşmeler esnasında özellikle ücretli öğretmenlik konusuna değinmişlerdir. Ücretli öğretmenlik yapan ya da daha önce ücretli öğretmenlik yapmış olan katılımcılar bu uygulamanın öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Katılımcılar tarafından ücretli öğretmenliğin motivasyonu azaltan bir etmen olarak ortaya konulmasının sebepleri arasında, elde edilen gelirin azlığı ve kadrolu öğretmenler-veliler tarafından uygulanan ayrımcılık yer almaktadır. Araştırmanın durumunu teşkil eden ortaokulda görev yapan katılımcılardan biri ücretli öğretmenlik konusunda şu tespitleri yapmıştır:

Öğretmenim kelimesini duyabilmek için bile ücretli yapan öğretmenler var ki onlardan birisiyim. Birçok arkadaşım da öyle. Ücret tabii ki de yeterli değil. Çünkü çok komik rakamlara çalışıyoruz ve bunu herkes biliyor. 24-26 hatta 30 saati bulan bir öğretmenin aylık kazancı bir asgari ücreti geçemiyor. Özellikle şu asgari ücretteki yenilemeden sonra hiç geçilmeyecek. Bu tabii ki de sıkıntı... Erkek öğretmen olsam ve aile geçindiriyor olsam kesinlikle ücretli hani yapılmayacak bir durum. Bunun dışında ücret evet çok az ama dediğim gibi "öğretmenim" kelimesi var ya onu duyabilmek için bile bu cüzi rakama insanlar çalışabiliyorlar.

Yine aynı okulda görev yapan bir diğer ücretli öğretmene kadrolu öğretmenlerin tutumundan rahatsızlığını dile getirmiştir:

Ama bunun yanında tabii okuldaki çalışanların kendi aralarındaki çalışmalarını diyeyim, işte size olan saygıları. Ben ücretli olduğum için kadrolu ücretli ayırımından çok şikâyetçiyim açıkçası şimdiye kadar... Bu okulda idare tarafından olmasa da öğretmenler arasında hissettirmemeye çalışsalar da bu ayırım bence var.

Aynı zamanda okulunda idarecilik yapan bir katılımcı ise ücretli öğretmenlere yönelik velilerden kaynaklanan sorunların kendilerini olumsuz etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

Okulda ücretli öğretmenlere karşı da olumsuz bir yargı var. Ama biz de mesleğe atanmadan önce ücretli öğretmenlik yapmıştık. Sonuçta sınıf kontrolü oluyorsa, derse zamanında girip çıkıyorsa, öğrenci ile iletişimi kuvvetli ise bunun ücretli olup olmadığına bakmamamız gerekiyor ama maalesef zaman zaman ücretli öğretmenlerle ilgili sıkıntı yaşayabiliyoruz. Daha çok veli bazında sıkıntılarımız olabiliyor...Tabii ki de olumsuz etkiliyor. Çünkü direkt öğretmenin motivasyonunu düşürüyor. Ayrıca öğrenciye yansıyor. Burası küçük bir yer olduğu için öğrenci de bu sefer herhalde aileden duyuyor bu türlü konuşmaları, ona göre öğretmene karşı tutum alıyor. Bu da ister istemez çalışma düzenimizi, okulun disiplinini, bozuyor bu noktada yaşanmasını istemediğimiz şeyler de yaşanabiliyor.

Araştırma esnasında öğrenci araştırmacının görüşme yapma ve kendilerini gözleme imkânına sahip olabildiği ücretli öğretmenler, araştırmanın durumunu teşkil eden ortaokulda görev yapmaktadır. Gerçekleştirilen gözlemler sırasında elde edilen bulgular ücretli öğretmenlerin bir kısmının görev yaptıkları okulda kadrolu öğretmenlerle tam olarak kaynaşamadıklarını, bu sebeple öğretmenler odasında genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini ve kendilerini ortamdaki izole ettiklerini ortaya koymuştur. Araştırmacı tarafından yapılan gözlemlerde bu sorunla karşılaşanların genellikle kadın ücretli öğretmenler olduğu görülmüş ve ücretli öğretmenlik yapan erkek öğretmenlerin kendi cinsiyetindeki kadrolu öğretmenlerle

kaynaşma veya ortak çalışma konusunda herhangi bir sorun yaşamadıkları gözlemlenmiştir. Kadın öğretmenlerin bu sorunla karşılaşmalarının en önemli nedenlerinden birisinin o okuldaki kadrolu kadın öğretmenlerin önceden gelen bir samimiyetlerinin olması yani bir grup oluşturmaları ve aralarına yeni birisini alırken bu konuda zorluk çekmeleri olduğu gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular okullarda öğretmenlerin aynı istihdam koşullarına tabi olmamalarının katılımcıların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgular ise bu araştırmanın katılımcıları tarafından öğretmenlere uygulanan istihdam çeşitlerinin bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

4.5.1.4. Denetimler

Katılımcı öğretmenler tarafından motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenler arasında dile getirilen bir diğer etmen, geçirdikleri denetimler olmuştur. Bu konuyu dile getiren öğretmenler, kurumlarında gerçekleştirilen denetimlerin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Görev yaptığı lisede müdür yardımcısı olan ve sorumlulukları arasında okulun pansiyonu da yer alan bir katılımcının geçirdiği denetimlere ilişkin görüşleri şu şekildedir.

Yani bu konuda madem bakanlığın böyle tasarrufu var. O zaman bizim ödeneğimizi onaylasınlar. Ha ödeneğimizi onaylamadılar, iptal ettiler. O zaman gelen giden fırça atmasın. Hocam vallahi burada bir denetleme geçirdikten sonra eve gidince uyuyamıyorum gece fırçadan dolayı.

Yaşadığı denetim sürecinden rahatsızlığını dile getiren bir diğer katılımcı ise ilkokulda görev yapmaktadır. Bu katılımcının denetim süreçlerini ilişkin düşünceleri şu şekildedir:

Bizim okulda geçen sene bakanlık tarafından müfettişler geldi ve bunlar büyük bir denetleme gerçekleştirdi okulda... Bunlar hani bu tarz denetlemeler öğretmen motivasyonunu bence olumsuz etkiliyor. Öğretmenler sürekli belgelerle, kâğıtlarla, evraklarla uğraşırken kendi işlerini yapamıyorlar.

Araştırmanın durumlarını teşkil eden okullarda gerçekleştirilen gözlemler esnasında öğrenci araştırmacı tarafından herhangi bir denetim uygulamasıyla karşılaşılmamış ve bu hususta gözlem yapılamamıştır. Bu konuyla alakalı herhangi bir gözlem yapılamamış olmasına rağmen katılımcı beyanları denetim mekanizmasının öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini açıkça ortaya koymuştur. Elde edilen bu bulgu katılımcılarımız tarafından okullardaki denetim süreçlerinin bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.1.5. Kariyer Basamaklarında Yükselbilme Olanığı

Bu araştırma esnasında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların motivasyonlarının azalmasına neden olan etmen olarak ifade ettikleri konulardan bir tanesi de öğretmenlik mesleğinin kariyer basamaklarında yükselbilme olanakları olmuştur. Bu konuyla ilgili görüş bildiren katılımcılar, öğretmenlik mesleğinde terfi-ilerleme imkânlarının sınırlı olduğundan bahsetmiş ve uzman-başöğretmenlik sınavının uzun süredir yapılmamasından kaynaklanan rahatsızlıklarını dile getirmişlerdir. Araştırmanın durumunu teşkil eden lisede idareci olan ve 22 yıllık mesleki tecrübeye sahip bir katılımcının öğretmenlik mesleğinin kariyer basamaklarıyla alakalı düşünceleri aşağıdaki gibidir:

Şimdi 97’de başladım ben göreve. Uzmanlık sınavını bir kere açtı bakanlık. Biz de bir haftayla buna giremedik. Giren arkadaşlarımız uzmanlığı aldılar. Onların 200 TL kadar bir maaşlarında fark var. Bize nasip olmadı ama bir daha da açmadılar. Burada da bir haksızlık olduğunu düşünüyorum... Şimdi benden üç ay, beş ay, bir yıl önce başlamış arkadaşlar girdi sınava, aldılar uzmanlıklarını. Dediğiniz gibi yeni başlayan bir öğretmenle aynı unvanı taşıyoruz. Öğretmen diye geçiyor yani madem yönetmelikte var bunun da sınavını uygulamaları gerekiyor diye düşünüyorum.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen kariyer basamakları sınavının yalnız bir kez uygulanmış olmasının ve sonraki yıllarda tekrar edilmeyişinin bir haksızlık olduğunu düşünmektedir. Aynı okulda görev yapan ve öğretmenlik mesleğinin kariyer basamaklarının yetersizliğinden rahatsızlık duyan bir diğer öğretmen ise bu konuda şunları dile getirmiştir:

Bir de öğretmenlerin bu önceden uzman öğretmenlik vardı ya da terfi ilerlemeleri vardı. Şimdi öyle şeyler konusunda biraz daha geri durulması öğretmenlerin motivasyonunu biraz düşürüyor. Bu konuda biraz çalışma yapılırsa aslında daha çok öğretmenler daha istekli olacaklar.

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2006 yılında bir kez gerçekleştirilen kariyer basamakları sınavı bu yıldan itibaren bir daha uygulanmamıştır. Öğrenci araştırmacının gözlemleri sonucunda, ¼ kademe ve dereceye sahip bir uzman öğretmenin kendisiyle aynı kademe ve dereceye sahip olan uzman olamamış bir öğretmenden 248 Türk Lirası fazla aylık gelire sahip olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Görüldüğü üzere araştırmanın bulguları kariyer basamaklarında ilerleme imkanlarında var olan problemin motivasyon düşürücü bir etmen olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ise bu araştırmanın katılımcıları tarafından öğretmenlik mesleğinin kariyer basamaklarının bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

4.5.2. Çalışanlar Arası İlişkiler

Katılımcılarla yapılan görüşme ve gerçekleştirilen gözlemler sonucu ortaya çıkan ve öğretmen motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen etmenlerden bir diğeri de okulların çalışanları arasındaki ilişkiler olmuştur. Çalışanlar arası ilişki teması dört alt temaya ayrılmıştır. Bu alt temalar “Öğretmenler Arasındaki Arkadaşlık İlişkileri,” “Yardımcı Personelle İlişkiler,” “Öğretmenler Arasındaki Rekabet” ve “Öğretmenler Arasındaki İşbirliği” başlıklarından oluşturulmuştur.

4.5.2.1. Öğretmenler Arasındaki Arkadaşlık İlişkileri

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler esnasında en çok dile getirilen motivasyon etmenlerinden bir tanesi de öğretmenler arası ilişkiler olmuştur. Görüşme yapılan katılımcılar, okuldaki diğer öğretmenlerle aralarının kötü olması veya herhangi bir problem yaşamaları halinde motivasyonlarının bu durumdan olumsuz etkilendiğini dile getirmişlerdir. Bunun dışında katılımcı öğretmenler kendilerinin diğer öğretmenlerle herhangi bir problemleri olmaması durumunda bile

eğer okuldaki başka öğretmenler arasında problem varsa bundan olumsuz etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Anaokulunda görev yapan ve okullarında öğretmenler arasındaki arkadaşlık ilişkilerinden memnun olan bir katılımcının bu konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

Öyle bir rekabet ortamı falan yok, bizim hepimiz birbirimize gayet yardımcı olmaya çalışıyoruz. Aynı şekilde çalışanlarımız da öyle, onlarla da okul dışında görüşüyoruz. Sevgi saygı çerçevesi içerisinde, hep birlikte bu ortamda gerek beraber ağlıyoruz gerek beraber gülüyoruz. Birbirimize yardımcı oluyoruz... Hani bir rekabet ortamı ya da en ufak bir kırgınlık olduğu zaman okul ya da gittiğiniz iş yerinde mesela sizin motivasyonunuz ne kadar etkilenir. Çalışmanızdan aynı şekilde bir verim alamazsınız ama biz burada her gün maşallah diyeyim, nazarım değmesin. Sabahları hani bir neşe ile başlıyoruz, bitişte de aynı neşeyle evimize dönüyoruz.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen okullarında huzuru bozan bir durum olmadığından bahsetmiş ve böyle bir durum olduğu takdirde çalışanların motivasyonlarının bundan olumsuz etkileneceğini dile getirmiştir. İlkokulda görev yapan bir katılımcı ise okuldaki öğretmenler arasında yaşanan bir problemin kendi motivasyonunu da etkilediğinden bahsetmiştir.

Olumsuz etkilerde, okulumuzda şu anda öğretmenler arasında rehberlik öğretmeni ile diğer öğretmenler arasında olan bir sorun var. Bu da üzücü bir sorun. Arkadaşlarımızın arasındaki sorun yani dolaylı olarak bize de yansıyor. Bu da üzücü bir olaydı. Bu da beni olumsuz etkiledi hala süren bir olay bu... Ben işin içinde değilim ama arkadaşlarımız arasındaki bu şey yani gerginlik sürüyor. Konuşmalar, arkadan konuşmalar. İşte bu da hoş bir şey değil.

Ortaokulda görev yapan bir katılımcı ise okuldaki gruplaşmadan şikâyet etmiş ve bunun kendisini olumsuz etkilediğini söylemiştir.

Olumsuz etmenler şöyle başlayalım. Şimdi mesela küçük bir kasaba okulu olunca hani çok şey oluyor. Mesela işte hani dedikodusu veya işte ne diyelim çekişmesi çok fazla oluyor. Olumsuz etmenlerden birisi bu özellikle

öğretmenler yerliyse... Yerli öğretmen veya dışarıdan gelen öğretmen, işte biz buralıyız gibi gruplaşma oluyor. Orali öğretmenlerden dolayı bir baskı durumu oluşuyor. Bu anlamda olumsuz bir durum var yani.

Aynı okulda görev yapan ve aynı zamanda idareci olan bir katılımcıda okuldaki gruplaşmanın sorun çıkardığını dile getirmiştir.

Ya arkadaşların, öğretmen arkadaşlarımdan kendi tutumları tabii ki de en başta olumlu etki yapabilir. Aralarındaki arkadaşlık bağları, bir takım olmaları, birbirlerini desteklemeleri. Aralarındaki iletişim ne kadar kuvvetli olursa bu da onların motivasyonunu o kadar artırıcı bir etkidir... Şu anda bizim okulumuzda arkadaşlık bağının çok olduğu söylenemez. Maalesef bazı gruplaşmalardan dolayı olmaması gereken durumlar olabiliyor. Bu da ister istemez idarenin ve öğretmenin motivasyonuna etki ediyor.

Görev yaptığı lisede idareci olan bir katılımcı ise okullarında öğretmenler arası ilişkilerin kötü olmasının motivasyonlarının bozulmasına neden olduğunu söylemiştir.

Ben kendi okulum adına özel konuşayım. Bizim okuldaki öğretmenlerimizin motivasyonlarının bozulmasındaki en birincil etki öğretmenlerimizin hepsinin birbirleri arasında bir tartışması var. Yani daha önceden birisi idareci istemiş, olamamış. Birisi bir yere gitmek istemiş, olamamış. Birisinin birisiyle bir tartışması olmuş. Bir gruplaşma olmuş bu okulda 5-6 yıl önceden gelen... Burada 12 öğretmeniz. En az altı tane ayrı kavga var, bir öğretmen birisiyle, bir öğretmen birisiyle. Şimdi ben KTS geliyor, din öğretiminden bunları uygulayacağım. Branş itibarıyla beraber çalışması gereken iki öğretmeni yazamıyorum. Niye yazdığın zaman kavgalılar, o iş olmayacak. Yazmadığın zaman etkinlik olmuyor. Yazsan bu sefer "İdare gıcıklığına yazdı." diyecekler. Çünkü öyle bir ortam var burada.

Kadrosu bir başka okulda olmasına rağmen araştırmanın durumunu teşkil eden liseye görevlendirme olarak gelen bir katılımcı ise okulda gruplaşmaların olduğunu dile getirmiştir.

Öğretmenler arasında pek fazla bir şey yok samimiyet. Ben pek göremedim yani işte 'merhaba, merhaba' o kadar. Bir de aynı okulda görev yapanlar arasındaki sosyal ilişkiler daha iyi gibi yani pek fazla ortak sohbet olmuyor mesela. Öyle bir konu açılmıyor. Herkes böyle daha çok birbiriyle konuşuyor, şey yapıyor. Belli ilişkiler var, böyle ortak bir şey olmuyor yani. Herkesin katıldığı bir konuşma konusu, sohbet olmuyor... Valla personellerin insan ilişkileri biraz daha iyi olsa mesela yakın olsa, sıcak olsa daha iyi olur. Şimdi bir de şöyle bir durum oluyor. Bir okulda görevlendirme olarak, şimdi bizim görevlendirme bir sene çalıştık. O geçici bir ilişki oluyor orasıyla ilgili. Seneye oraya devam etmesen o zaman kopmuş oluyor zaten. O zaman sen girmezsen başka biri giriyor yani o şekilde pek fazla uzun ömürlü ilişki olmuyor zaten.

Okullara gerçekleştirilen ziyaretler esnasında yapılan gözlemlerde dikkat çeken hususların başında anaokulundaki öğretmenlerin arasındaki ilişkinin pozitifliği yer almaktadır. Bu okuldaki öğretmenler; birbirlerine her açıdan yardım etmeye çalışmakta, meslekleriyle alakalı bir sorun yaşadıkları zaman arkadaşlarından yardım alabilmektedir. Öğrenci araştırmacının gözlemleyebildiği kadarıyla bu okulda aynı anda görev yapan öğretmen sayısının az olması (aynı anda üç öğretmen görev yapıyor) okulda bu öğretmenlerin birbiriyle olan samimiyetini yükseltmiştir. Okulun öğretmenlerinin samimiyetlerinin yüksek olmasının bir diğer sebebi de öğretmenlerin yaşlarının birbirlerine yakınlığı ve bütün öğretmenlerin (okulun müdürü hariç) kadın olmasıdır. Okuldaki öğretmenler yemek saatlerinde oturup sohbet etme imkânı bulabilmekte ve bu sohbetler gerek eğitim öğretimle alakalı gerekse sosyal hayatlarıyla alakalı olmakta ve gayet samimi bir şekilde gerçekleşmektedir. Okulun öğretmenleri ve çalışanları (çalışanlar da kadınlardan oluşuyor) mesailerini bittikten sonra da görüşmektedirler. Bu da öğretmenlerin arasındaki samimiyetin yükselmesine sebep olmaktadır.

Gözlem yapmak için gidilen ilkokulda ise öğretmenler genellikle zümreleriyle daha samimidirler. Bu okulun öğretmenlerinden birkaçı arasında ortaya çıkan gerginlik, okuldaki öğretmenlerin motivasyonlarının bozulmasına neden olmuştur. Bu motivasyon bozukluğunun sadece aralarında gerginlik olan öğretmenlerde değil okulun neredeyse bütün öğretmenlerinde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Gözlem

yapmak için gidilen ortaokulda öğretmenler arasında gruplaşmalar ortaya çıkmıştır. Özellikle kendi memleketinde görev yapan öğretmenler ve okulda uzun süredir görev yapan öğretmenler bir grup oluşturmakta ve bu durum ise okuldaki diğer öğretmenlerin motivasyonlarının azalmasına sebep olmaktadır. Son olarak gözlem yapılan lisede bazı öğretmenler arasında küslüklerin olduğu görülmüştür. Bu okuldaki öğretmenler teneffüslerini genellikle ikişerli, üçerli gruplara ayrılarak değerlendirmektedir. Okulun öğretmenlerinin tamamının öğretmenler odasına toplanıp teneffüsünü geçirdiğine öğrenci araştırmacının gözlemleri esnasında şahit olunmamıştır. Hatta çoğu zaman teneffüslerde öğretmenler odasında bir en fazla iki öğretmen bulunmaktadır. Aynı zaman da bu okuldaki erkek öğretmen sayısının azlığından dolayı erkek öğretmenler yakınmakta ve samimi bir ortam kuracak kadar erkek öğretmen olmadığını bunun da motivasyonlarını bozduğunu ifade etmektedirler.

Görüldüğü üzere öğretmenlerin aralarındaki arkadaşlık ilişkilerinin niteliği öğretmen motivasyonunu etkileyen bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler arasında problemlerin yaşandığı okullarda öğretmenlerin motivasyonunun bu durumdan olumsuz etkilendiği öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen görüşme ve gözlemlerin sonucunda ortaya çıkan bir bulgudur. Elde edilen bu bulgu ise bu araştırmanın katılımcıları tarafından öğretmenler arasındaki arkadaşlık ilişkilerinin bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.2.2. Öğretmenler Arasındaki İşbirliği

Bu araştırma esnasında katılımcılarla yapılan görüşmeler ve gerçekleştirilen gözlemler öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen etmenlerden birinin de işbirliği olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcılar yaptıkları işlerde arkadaşlarıyla yardımlaşmanın ve işbirliği içerisinde olmanın kendi motivasyonlarını olumlu etkilediğini dile getirmişlerdir. Bu hususta anaokulunda görev yapan bir katılımcı şunları söylemiştir:

Ben zaten tek başıma çalıştım. Biliyorsunuz tek kişiydim yani tek başıma olunca da gerçekten hani insan yanında bir kişiyi bir soru sormak için bile arıyor. Bir şey danışmak için ya da ortak bir şey yapmak için arıyor. Ben o

zamanlar çalıştığım yani eski çalıştığım okulda motivasyon olarak daha düşüktüm, moral olarak da daha düşüktüm. Buraya geldim hep beraber bir dayanışma içerisinde olunca daha mutluyum yani.

Anaokulunda görev yapan bir diğer katılımcı ise meslektaşlarıyla yaptığı işbirliğinin motivasyonunu olumlu etkilediğini şu şekilde dile getirmiştir:

Tabii ki motivasyonumu etkiliyor. Mesela şey olsaydı böyle arada bir rekabet olsaydı sıkıntı olacağını düşünüyorum hocam. Çünkü bizim mesela okul öncesinde etkinlik durumu var, sergiye çıkarıyoruz. Eğer öyle bir durum oluşsaydı mesela seninki daha iyi benimki daha iyi durumu ortaya çıkıyor. Bu insanı gerçekten mutsuz ediyor. Ama şimdi hani birlikte bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Mesela fikir alışverişi yapıyoruz. “Şöyle mi yapalım, şöyle mi olsun” diye. Bir de bizim yaş grubumuz farklı olduğu için onun da etkisi var diye düşünüyorum. Mesela benim üç yaş olduğu için daha basit etkinlikler seçiyorum. Arkadaşlardan yardım alarak işte “bu olabilir mi, şu olabilir mi” diye. Diğer hocalarımız da aynı şekilde fikir danışıyor. “Bunu mu yapalım, şunu mu yapalım” diye. Yani güzel vakit geçiriyoruz ya. Bir sıkıntı olmuyor bizim açımızdan.

Ortaokulda görev yapan bir katılımcı ise zümre öğretmenleriyle işbirliği içerisinde olmasının motivasyonuna yansımaları şu sözlerle açıklamıştır:

Bir de aynı branşta olan öğretmenlerle ortak çalışmak olumlu bir etki yaratıyor. Hani aynı branşta çalışan öğretmenler arasında rekabet olmaktansa ortak çalışmak daha çok olumlu bir etken oluyor ve motivasyonlarını geliştirdiğini düşünüyorum öğretmenlerin... Diğer matematik öğretmenleri ile bu okulda ... Ortaokulunda şöyle bir durum var işte ortak sınavlar olacak, ona göre işte sürekli soru alışverişi yapılması oluyor yani. İllaki her hoca her soruyu çözebilecek diye bir durum yok. İster istemez çözemediğimiz soruları birlikte paylaşabiliyoruz ya da öğrencilere nasıl daha iyi öğretebiliriz diye birbirimizle iletişim halindeyiz bu konuda. Ayrıca sınıflardaki birebir öğrencilerle konuşma konusunda iletişim halindeyiz. Yani illaki bir öğrenci bir

hocadan anlamıyor olabilir diğer bir hoca ona yardım edebilir. Öyle iletişim halinde olmak çok güzel oluyor ve motivasyon sağlıyor.

Öğrenci araştırmacının okul ziyaretlerinde özellikle anaokulu kategorisinde öğretmenlerin birbiriyle işbirliği içerisinde olduğu, bu öğretmenlerin sınıflarındaki materyal eksikliklerini birbirlerinden tamamlamaya çalıştıkları veya yapacakları etkinliklerle ilgili birbirleriyle fikir alışverişi içerisinde oldukları çeşitli zamanlarda görülmüş ve gözlemlenmiştir. Öğrenci araştırmacı tarafından anaokulunda yapılan gözlemlerde işbirliğinin yoğun olduğu bu okulda, öğretmenler arasında sevgi ve saygının bulunduğu bu öğretmenlerin okullarında daha verimli vakit geçirdiğine ve motivasyonlarının daha yüksek olduğuna şahit olunmuştur. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler ve öğrenci araştırmacının gözlemleri öğretmenlerin işbirliği içerisinde olmasının öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkilediği bulgusunu ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bu bulgu ise araştırmacının katılımcıları tarafından öğretmenler arası işbirliğinin motive edici bir faktör olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.2.3. Öğretmenler Arası Rekabet

Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenleri belirlemek amacıyla öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada ortaya çıkan bir diğer bulgu ise öğretmenler arasındaki rekabetin katılımcıların motivasyonlarını olumsuz etkilediği olmuştur. Katılımcılar, rekabetin öğretmenler arasındaki arkadaşlık ilişkilerine zarar verdiğini ve bunun da motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. İlkokulda görev yapan bir katılımcı, rekabetin ortaya çıkardığı olumsuzluklardan bahsetmiş ve şunları söylemiştir:

Olumsuz aslında yine birbiriyle bağlantılı olacak belki ama mesela okulun çok başarılı olmasının yanı sıra sürekli yarış halinde olunması da bir olumsuz etki yaratıyor. Bu başarının bunun yanında bir de olumsuz etkisi oluyor. Yani sürekli bir yarış halinde olmak ister istemez arkadaşlık ilişkilerini etkileyebiliyor. Öğrencilerin birbirleriyle olan ilişkilerini de etkileyebiliyor Bunlar bazen olumsuz sonuçlar doğurabiliyor... İster istemez bir anda onun ortasında bulabiliyorsun kendini, yani o yarışın ortasında bulabiliyorsun. Hiç

düşünmediğim bir şekilde farklı bir şekilde o yarışının sonuçları karşına çıkabiliyor. Üstelik bu arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebiliyor tabii ki. O ortamı gerebiliyor yeri geldiği zaman. Bunlar da olumsuz etkiliyor insanı.

Aynı okulda görev yapan bir diğer katılımcı ise rekabetin olumsuz yönlerinin çok daha fazla olduğundan bahsetmiştir:

Okulumuzda ciddi manada çalışıyorlar evet. Herkes elinden geleni fazla fazla yapmaya çalışıyor. İster istemez bir rekabet ortamı oluyor. Bazen hani zümreler arasında rekabetler oluyor... Siz bir şey yapıyorsunuz. Bazen hani karşıdaki insanla paylaşmak istiyorsunuz, paylaşıyorsunuz. Karşıdaki de aynı şekilde sizinle paylaşmadığında bir şeylerde rahatsız oluyorsunuz hani. Ben işbirliği içerisinde olmak gerektiğini düşünüyorum diğer hocalarla, diğer zümrelerle. Sürekli hani bilgi alışverişinde olması gerektiğini, işte bir şey yapılacağı zaman ortak hareket etmek gerektiğini düşünüyorum. Ama bazen sizin yaptığınız fedakârlıklar karşı taraftan gelmeyince insanın motivasyonu da düşüyor.

Araştırma esnasında gerçekleştirilen ziyaretlerde ise özellikle durumlardan birisi olarak belirlenen ilkokulun veli ve öğrenci profilinin ilçenin standartlarının üzerinde olması sebebiyle öğretmenlerin çok fazla başarı odaklı hale geldikleri gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin bu kadar başarı odaklı olmalarının bir diğer sebebi ise ilçe halkının sürekli bu okulun öğretmenlerini kıyaslaması, iyi öğretmen-kötü öğretmen şeklinde ayırım yapmasıdır. Bu kıyaslama öğretmenlerin çok çalışmasına sebep olmakta ama aynı zamanda aralarında bir rekabet ortaya çıkarmaktadır. Bu okuldaki zümrelerin aralarında gözlemlenebildiği kadarıyla bir rekabet söz konusu olup bu rekabet öğretmenlerin daha çok çalışmalarını sağlamakta fakat aynı zamanda onların zihinsel ve psikolojik olarak yıpranmalarına da neden olmaktadır. Bu durum ise öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Görüldüğü üzere araştırmanın bulguları öğretmenler arasında rekabet olmasının öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular ise öğretmenler arasındaki rekabetin katılımcılar tarafından bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.2.4. Yardımcı Personelle İlişkiler

Gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılar tarafından dile getirilen bir başka motivasyonu etkileyici faktör de okulun yardımcı personeliyle olan ilişki olmuştur. Bu konuyla ilgili konuşan katılımcılar tıpkı öğretmenlerle olduğu gibi yardımcı personelle de iyi ilişkilerinin olması gerektiğini ifade etmiş ve yardımcı personelle ilişkilerinin olumsuz olması durumunun motivasyonlarını olumsuz etkileyeceğini sözlerine eklemişlerdir. Anaokulunda görev yapmakta olan bir katılımcının bu konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

Çalışanlarımız da sağ olsun hani saygılı, o konuda da sıkıntı yaşamıyoruz. Mesela daha önceki okulunda bununla alakalı da çok sıkıntı yaşamıştım. Mesela temizlik konusunda yapmıyorlardı hepsi oturuyordu. Rica ettiğimiz zaman da hani karşı geliyorlardı, Sen yap.” tarzında. Mesela okul öncesinde şey oluyordu hocam. Çocuklar ister istemez istifra olsun hani alt kirletme durumu oluyor. Hani bunu rica ettiğimiz zaman da sıkıntılar yaşıyorduk. Ama burada öyle bir şey yaşamadım. Gayet o konuda da ılımlı ve olumlu bir tutum sergiliyor çalışanlar.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen daha önceki okulunda yardımcı personelle yaşadıkları sıkıntılardan bahsetmiş ve bu okulunda bunların yaşanmamasının kendisi açısından olumlu olduğunu dile getirmiştir. İlkokulda görev yapmakta olan bir katılımcının bu konudaki görüşleri ise şunlardır:

Okulda bulunan yardımcı personelle gayet samimiyiz. İsteklerimizi karşılama konusunda hiçbir sıkıntı çıkarmıyorlar. Bu durum da bizim motivasyonumuzu etkiliyor... Tabi, eğer isteklerimizi karşılama konusunda problem çıkarsalardı ya da herhangi bir saygısızlık olsaydı motivasyonumuz olumsuz etkilenirdi.

Bu konu hakkında okul ziyaretleri sırasında yapılan gözlemlerde öğrenci araştırmacının dikkatini çeken ilk husus yardımcı personelle olan ilişkinin alt kademe okullarda çok daha önemli olduğu olmuştur. Lise ve ortaokul kısımlarında yardımcı personelle (hizmetliler) genellikle okulun idaresi muhatap olurken ilkököl ve özellikle anaokulunda bu personelle öğretmenler çok içli dışlı durumdadırlar. Özellikle gözlem yapmaya gidilen ilkökölde anasınıfı öğretmenlerinin çocukların

lavabo ihtiyacını karşılamaları veya sınıflarının temizliğini sağlamaları için okulun hizmetlileriyle çok fazla diyalog kurdukları ve bu diyalogun da aralarında bir samimiyet meydana getirdiği gözlemlenmiştir. Bu samimiyetin doğmasında okuldaki anasınıfı öğretmenlerinin teneffüslerinin olmamasından dolayı diğer öğretmenlerle çok fazla görüşmemeleri yani o konuda izole olmaları da etkili olmuş olabilir. Her ne sebeple olursa olsun öğrenci araştırmacının gözlem yaptığı süre zarfında okulda görev yapan üç anasınıfı öğretmenin de yardımcı personellerle çok iyi anlaştıkları görülmüş ve hatta bu öğretmenlerin okul dışında da bu personelle görüştüğüne şahit olunmuştur. Aynı samimiyet gözlem yapılan anaokulu için de geçerlidir. Bu okulda görev yapan katılımcılarla yardımcı personel arasında da bir samimiyet söz konusu olup öğretmenlerle çalışanlar saygı sınırları içerisinde birbirleriyle çok rahat şakalaşabilmekte ve birbirleriyle oturup sohbet edebilmektedirler. Görüldüğü üzere katılımcılar okulun yardımcı personeliyle olan ilişkilerinin motivasyonlarını etkilediğini dile getirmektedir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemler de bunu doğrular niteliktedir. Hem görüşmelerden hem de gözlemlerden elde edilen bulgular, katılımcılarla okulların yardımcı personelleri arasında olumlu ilişkilerin var olduğunu ve bunun aksi bir durumun katılımcıların motivasyonunun olumsuz etkilenmesine sebep olacağını göstermektedir. Elde edilen bu bulgu ise bu araştırmanın katılımcıları tarafından yardımcı personelle olan ilişkilerin bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

4.5.3. Çalışma Koşulları

Araştırmanın durumunu teşkil eden okullarda yapılan görüşme ve gerçekleştirilen gözlemler katılımcıların motivasyonunu etkileyen bir diğer etmenin “Çalışma Koşulları” olduğunu ortaya koymuştur. Öğrenci araştırmacı tarafından çalışma koşulları teması iki alt temaya ayrılmıştır. Bu alt temalar “İş Yüğü” ve “İş Güvenliği” olarak isimlendirilmiştir.

4.5.3.1. İş Yüğü

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden ve okullarda gerçekleştirilen gözlemlerden elde edilen bulgular iş yükünün öğretmen motivasyonunu etkileyen

etmenler arasında yer aldığını göstermektedir. Katılımcılar, öğrenci araştırmacıyla gerçekleştirdikleri görüşmelerde iş yüklerinin fazla olması durumunda motivasyonlarının olumsuz etkilendiği ifade etmişlerdir. Çalıştığı kurumun anaokulu olmasından dolayı mesleki açıdan rahat olduğunu dile getiren bir katılımcı bunun kendine olan yansımalarını şu şekilde ifade etmiştir:

Anaokulu olduğu için biraz daha olumlu etmenler var. Öğrenciye hemen ulaşabiliyorum. Diğer okullarda hani öğrenciye ulaşmam bu kadar kolay olmayabilir ama burada öğrenciye ulaşabiliyorum hemen... Çünkü şu zor bir şey, mesela bazen ortaokul kademesinde veya lise kademesinde bir öğrenciyle birebirde görüşme yapılıyor ve ikinci, üçüncü görüşmeden sonra sorun net olarak ortaya konulabiliyor belki de ortaya hiç konamıyor o sorun... Ama burada öğrenci çok net kendini belli ediyor problem durumlarında. Bu açıdan olumlu.

Ortaokulda görev yapan ve aynı anda birden fazla okula bakmakla yükümlü olan bir katılımcı ise iş yüküyle ilgili şunları söylemiştir:

Benim için olumsuz olan etkisi hani biraz önce de söylemiştim. Birden çok okula bakmam nedeniyle bazen hepsine yetemeyebiliyorum... Tabi ki yani zihinsel olarak yorucu oluyor. Bazen hani art arda yetiştiremiyorsun bazı şeyleri. Özellikle evrak açısından benim için büyük bir sıkıntı

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen birden fazla okulda görev yapmasının ve bu sebeple evrak işlerinin yoğun olmasının motivasyonunu olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Araştırmanın durumunu teşkil eden lisede görev yapan bir diğer katılımcı öğretmen, evrak işlerinin fazlalığının öğretmen motivasyonuna olan etkisini şu sözlerle anlatmaya çalışmıştır:

Öğretmenin ayağına pranga olmuş hala 1980 döneminden kalma yönetmelikler var. Bunları ayağımızdan çekseler öğretmenin motivasyonunu arttırırlar ve buna pozitif olarak eğitim öğretime katkı sağladığını da gösterirler. Yani şunu diyebilirim ki eklenen her ek, evrak öğrenciden çalınmış vakittir. Yani öğretmen evrak işlerini belli bir vakit evinde yapıyor, ondan sonra derste yapıyor, okulda yapıyor. Kendisi bir şekilde yapar bunu. Evrakını tamamlar.

Ama öğrenciden çaldığımız vakittir yani. Orda ahlak adına verilen bir eksik cümledir istenen her sayfa. Bunu unutmamız lazım.

Yine aynı okulda görev yapan bir diğer öğretmen ise okullarının türünden kaynaklanan sorumlulukların iş yükü oluşturduğunu dile getirmiş ve bu durumun motivasyon kaybına neden olduğunu ifade etmiştir.

İmam hatipler din öğretimine bağlı olduğu için din öğretiminden sürekli etkinlikler, çeşitli faaliyetler geliyor. Bunlar genel düzenlenmiş faaliyetler ama bizim gibi öğrenci sayısı düşük ve öğrenci seviyesi itibariyle de düşük olan okullar bu konuda zorlanıyor. Biz faaliyetleri elimizden geldiğince gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Ama bir süre sonra faaliyetleri dönüp dolaşıp aynı öğrencilerle gerçekleştirmiş oluyoruz. Bu da hem öğrencilere, aynı öğrencilere çok fazla yük oluyor. Hem de bize aynı şekilde çok fazla sıkıntı oluyor... Bu olumsuz etkiliyor. Şöyle olumsuz etkiliyor, iş yetiştirme kaygısı içerisine giriyoruz bir süre sonra. Hani yaptığımız işi en mükemmel şekilde yapmaya çalışmak yerine işte hepsi yetişsin mantığına dönüşüyor olay. Az ve öz etkinlik olsa bizim içinde daha faydalı olur.

Son olarak yine lisede görev yapan bir diğer katılımcı ise teneffüslerde öğrencilerin soru sormasından dolayı dinlenme imkanlarının az olduğundan şikâyet etmiştir.

Giriyoruz 40 dakika ders anlatıyoruz çıkıyoruz. Sonra beş dakika teneffüs, sonra tekrar derse girmek zorundasın. Kendini dinlendirme, yenilenme zamanı yok yani yorgunluğu atayım, hadi tekrar başlayayım aşaması yok bizde. ... Yani şimdi sözel öğretmeni olduğumuzdan dolayı zaten 40 dakikalık dersin çok rahat 25-30 dakikasında sürekli aktif haldeyiz. Öyle oluyor ki 25-30 dakika sürekli aktifsin yoruluyorsun enerjini tüketiyorsun. Teneffüste bir soluklanmak için gerçekten vakit lazım ama çocuk geliyor yanına. "Hocam bu soruyu çözelim ya da bu konuyu tamamlayalım" diyor. "Hadi çocuğum git," diyemiyorsun. Çocuğu geri çeviremezsin. Çünkü çocuk küser bir daha gelmez. Olumsuzluk olarak bu hakikaten var.

Katılımcı öğretmenler kendileriyle yapılan görüşmelerde iş yükünün oluşmasına sebep olan çeşitli faktörlerden bahsetmiş ve bunların motivasyonlarına olan etkilerini dile getirmişlerdir. Okullarda gerçekleştirilen gözlemlerde ise özellikle durum teşkil eden lisenin türünden dolayı kutlu doğum haftası, kandil programları vb. etkinlikleri çok sık gerçekleştirdikleri ve bu konuda özellikle meslek dersi öğretmenlerinin ciddi iş yükü yaşadıkları gözlemlenmiştir. Gözlemler esnasında öğrenci araştırmacının dikkatini çeken bir diğer husus, gözlem yapılan lisenin son sınıf öğrencilerinin özellikle sözel ders öğretmenlerine teneffüslerde sıklıkla soru getirmeleri ve öğretmenlerinin dinlenmelerine imkân sağlamamaları olmuştur. Bu durum öğretmenlerin yorulmasına hatta bazen bıkmalarına sebep olmaktadır. Katılımcılar, öğrenci araştırmacının gözlemleri esnasında bu konudan mustarip olduklarını ve bir sonraki derse dinlenmeden gittiklerini bu yüzden çoğu zaman derse gitmek bile istemediklerini birbirleriyle paylaşmışlardır. Görüldüğü üzere hem katılımcılarla yapılan görüşmeler hem de okullarda yapılan gözlemler iş yükünün öğretmen motivasyonunu etkilediğini göstermektedir. Araştırmanın bulguları iş yükünün yoğun olmasının katılımcıların motivasyonunu olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular ise iş yükü etmeninin bu araştırmanın katılımcıları tarafından bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiği sonucunun ortaya çıkmasına neden olmuştur.

4.5.3.2. İş Güvenliği

Katılımcı öğretmenler tarafından dile getirilen bir diğer motivasyon etmeni iş güvenliği olmuştur. Katılımcılar özellikle günümüzde öğretmenlere karşı yaşanan şiddet olaylarının iş güvenliğini yok ettiğini ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Her ne kadar görüşme yapılan katılımcıların hiçbiri okullarında birebir şiddet olayıyla karşılaşmamış olsa da meslektaşlarının bu durumla karşılaşmasının katılımcıların motivasyonlarının bozulması için yeterli olduğu görülmüştür. Bu konu hakkında görüş bildiren ve çalıştığı anaokulunda idareci olarak görev yapan bir katılımcı daha önceki okulunda meydana gelen bir şiddet olayından ve bunun öğretmenin motivasyonuna etkisinden şu sözlerle bahsetmiştir:

Anaokulunda çalışırken öğrencimizin biri eve gittiğinde öğretmenin kendisini dövdüğünü, okula gitmek istemediğini söylemişti. Veli de çok şiddetli bir şekilde okula baskın yaparcasına geldi...Çocuğu çağırđım. “Seni kim dövdü oğlum?” “Öğretmenim dövdü.” “Niye dövdü, nasıl dövdü” yani muhabbet esnasında çocuk en sonunda: “Öğretmenim beni dövmedi. Ben okula gitmek istemediğim için böyle bir yalan söyledim” dediğini söyledi. Ama bu süre zarfında veli öğretmenin üzerine yürümüştü. Öğretmenin motivasyonu altüst oldu. Öğretmen ne kadar da yapmadığını söylese de velinin dört yaşındaki bir çocuğun söylediğiyle hiç iletişim kurmadan öğretmenin üzerine yürümesi öğretmeni olumsuz etkiledi.

Görüldüğü üzere velinin öğretmeni dinlemeden üzerine yürümesi öğretmenin motivasyonunun olumsuz etkilenmesine sebep olmuştur. Lisede görev yapan bir katılımcı ise kendi okullarında olmasa bile öğretmenlere yönelik şiddetin motivasyonunu olumsuz etkilediğinden bahsetmiştir.

İş güvenliği konusunda motivasyonumuzu etkileyen işte bizde olmuyor ama bazı okullarda işte velilerin okulu bastığı, işte öğretmene idareye küfürler savurup gittiği, gerekirse işte silahla yaraladığı, kavga ettiği gibi durumlar var. Bunların olmamasını istiyoruz. Bakanlığımızdan bunlara karşı sert tedbirlerin alınmasını istiyoruz. Çünkü biz burada icraatımızı bakanlığımız adına yapıyoruz. Biz onun temsilcisiyiz burada. Yani bu konuda bakanlığımızı ya da ilgili birimlerin bu konuda daha hassas daha böyle bizi koruyan önlemler almalarında fayda var, diye düşünüyoruz.

Aynı okulda görev yapan bir diğer katılımcı Millî Eğitim Bakanlığı'nın şiddet olaylarına karşı duyarsız olduğunu ifade etmiş ve bu sebeple çalışma şevkinin kalmadığını dile getirmiştir.

Bizim bakanlığımız bize sahip çıkmıyor. Geçen sene İzmir’de bir tane öğretmen öldürüldü müdür yardımcısı tüfekle. Bakanlığımız hiçbir şey yapmadı. Sağlık Bakanlığında bir tane hemşireye tokat atıyorlar. Tamam, bu da kötü bir şey elbette tepki verilmesi lazım. Sağlık Bakanlığının bütün personeli, bakanı dâhil orda. Yani yer yerinden oynuyor ama bizim müdür yardımcımız öldürülmüş,

bakanlığımızın hiç umurunda değil. Sahipsiziz biz Niye uğraşayım ben, diyorum kendi kendime. Bakanlık evrak istediği zaman doldurur, giderim.

Görüldüğü üzere katılımcılar öğretmenlere yönelik şiddet olaylarının motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemler esnasında hiçbir okulda birebir herhangi bir şiddet olayıyla karşılaşılmamıştır. Bu zaman zarfı içerisinde katılımcıların ulusal basında çıkan öğretmenlere yönelik şiddet haberlerini takip ettikleri ve bu konu hakkındaki rahatsızlıklarını hem birbirleriyle olan hem de üstleriyle gerçekleşen sohbetlerde dile getirdikleri görülmüştür. Katılımcıların dile getirdikleri ve öğrenci araştırmacının gözlemleri, katılımcılar tarafından öğretmenlere yönelik şiddet olaylarının bir diğer deyişle iş güvenliğinin olmayışının motivasyon düşürücü bir etmen olarak algılandığı bulgusunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu bulgular ise katılımcılar tarafından iş güvenliğinin bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.4. Okul Düzeyinde Yönetim Uygulamaları

Bu araştırmanın temalarından bir diğeri de “Okul Düzeyinde Yönetim Uygulamaları” olmuştur. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemler sonucu oluşturulan bu tema üç alt temadan meydana gelmektedir. Bu alt temalar: “Örgütsel Adalet,” “İdarenin Tutumu,” “Takdir ve Ödüllendirme,” olarak isimlendirilmiştir.

4.5.4.1. Örgütsel Adalet

Katılımcı öğretmenler tarafından sıkça dile getirilen bir diğer motivasyon etmeni de mensubu oldukları kurumun yöneticilerinin adaletli olması ve bütün öğretmenlerine eşit mesafede davranması olmuştur. Yapılan görüşmeler ve gözlemler katılımcıların görev yaptıkları kurumlarda özellikle kendilerine yönelik adil olmayan bazı faaliyetlerin olduğunu düşünmeleri durumunda motivasyonlarının bundan olumsuz etkilendiğini göstermektedir. Bu konu hakkında ilkokulda görev yapan bir katılımcıların düşünceleri şunlardır:

İdare ile olan bazı sorunlarımız vardı okulun ilk başında ve onlar olumsuz etkilemişti motivasyonumu. Sınıf paylaşımı konusunda. Önceden okulumuzda sınıfların yeri belli olurdu. Herkes bir üst sınıfa geçince o sınıfa gidip yerleşirdi ama bu dönemde öyle bir şey olmadı... Daha önceden verilmiş sözleri varmış müdür beyin, onlar (bazı öğretmenler) sınıflarından ayrılmadı ama biz sınıflarımızdan ayrılmak zorunda kaldık. Böyle bir sorun yaşadık. Bu da benim için bir olumsuzluktu ve bu olumsuzluğu artık böyle birkaç gün içinde değil bir ayda ancak atlatabildim

Görüldüğü üzere katılımcı idaresinin bazı konularda kendisine adil davranmadığını düşünmekte ve bu durum katılımcının motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Anaokulunda görev yapan bir katılımcı ise daha önceki okulunda adaletsiz davranışlarla karşılaştığını dile getirmiş ve motivasyonunun bundan etkilendiğini sözlerine eklemiştir.

Daha önce çalıştığım okulda sabahçı öğlenci olarak ayırım yapılmıştı. İdarenin tutumu da çok olumsuzdu açıkçası. Sabahçı öğretmenler daha hani arkadaşıydı Müdüre Hanım'ın, sürekli onu tutuyordu. Mesela kahvaltı falan yapıyorlardı. Onların yapmadığı etkinlikleri dahi yapmış gibi gösteriyorlardı. Bu bizim açımızdan sıkıntı oluyordu açıkçası. Ne kadar elimizden geleni yapsak da bu müdürün gözüne görünmüyordu. O yüzden hani çocuklar gibi okula gitmeme isteği oluşuyordu açıkçası.

Görüldüğü üzere katılımcıların motivasyonlarını olumsuz etkileyen bir diğer etmen de idarenin adil olmayan davranışlarının olduğunu düşünmeleri olmuştur. Öğrenci araştırmacının okullarda yaptığı gözlemler esnasında ise durumu teşkil eden ilkokulda öğretmenlerin her yıl sınıflarını yeniledikleri fakat bu yıl bazı öğretmenlerin kendi imkânlarıyla başka sınıfa taşıyamayacakları demirbaş almalarından dolayı idare tarafından sınıflarında kalmalarına izin verildiği gözlemlenmiştir. Bu durum sınıflarını değiştirmek zorunda kalan öğretmenler tarafından kendilerine yönelik bir adaletsizlik olarak algılanmış ve bu öğretmenlerin moral motivasyonlarını olumsuz etkilemiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve gerçekleştirilen gözlemler kurumlarda idarelerin katılımcılara yönelik adil olmayan bir tutum sergilemelerinin ya da böyle bir algı meydana gelmesinin öğretmenlerin

motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan örgütsel adalet bu araştırma özelinde bir hijyen faktörü olarak değerlendirilmiştir.

4.5.4.2 İdarenin Tutumu

Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulguları katılımcıların motivasyonlarını etkileyen etmenlerden bir tanesinin de idarenin tutumu olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan görüşmelerde idarelerinin kendilerine yönelik olumlu tutum sergilemeleri durumunda öğretmenlerin motivasyonunun bundan pozitif yönde etkileneceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Anaokulunda görev yapan bir katılımcı idarenin tutumunun kendi motivasyonuna etkisini şu sözlerle açıklamıştır:

Öğretmen motivasyonuna olumlu etkisi olan etmenler başta idarenin tutumu çok önemli. Bizim müdürümüz bize gayet sıcak gayet ilgili hiçbir konuda sıkıntı çıkarmıyor, yani bizi zorlamıyor en azından... Şöyle bir şey var. Ben şeker hastasıyım, biliyorsunuz. Ara ara rapor almam gerekiyor. Ara ara hani rahatsızlandığımda çıkabiliyorum. Sağ olsun müdürümüz bu konuda çok duyarlı. Hiç sıkıntı çıkarmıyor bu konuda. Raporumu aldığımda ya da gitmek istediğimde, kendimi kötü hissettiğimde izin verebiliyor. Bu durumlardaki bu anlayışı yönünden çok memnunuz müdürümüzden.

Görüldüğü üzere okulun müdürünün öğretmeninin sağlık sorunları karşısında anlayışlı bir tutum sergilemesi katılımcı öğretmenin motivasyonunu arttırmıştır. İlkokulda görev yapan bir katılımcı da okul idarelerinin anlayışlı olduğunu ifade etmiş ve bunun kendi motivasyonuna etkisini dile getirmiştir:

Yöneltilen yönden idaremiz zaten bizim olumlu bir tutum içerisinde olduğunu düşünüyorum idaremizin. Her yönden bize yol göstericiler. O yönden çok bir sıkıntı yaşamıyorum idareyle ben. Ama böyle sert, öğretmenin halinden anlamayan işte konuşmasını bilmeyen işinizi yapacaksınız gibi düşünen bir idare olsaydı o zaman zorluk çektiğimizi söyleyebilirim. Çekileceğini. Çünkü ben daha önceden böyle daha katı bir idareyle çalıştım. Çocukların gürültü yapmasına bile yani sonuçta anasınıfı çocukları küçük olduğu için çok fazla gürültü yapabiliyorlar. Bundan bile rahatsız olan bir müdürümüz vardı. Öyle

bir müdürle çalışmak gerçekten çok zor. İlimli hani anlayışlı böyle gerçekten idare edebilecek insanların idareye geçmesi öğretmen motivasyonunu bence olumlu yönde etkiler, diye düşünüyorum.... Evet bizim ortamımız o şekilde yani idare olarak gerçekten iyi insanlar var idarede. Genelde problemlerimizi çözebildiğimiz hani sorunlarımızı rahatlıkla dile getirebildiğimiz bir idare.

Araştırmanın durumunu teşkil eden ortaokulda görev yapan bir katılımcı ise geçmişteki idarecilerinin motivasyonunu olumsuz etkileyen tutumlarının şu andaki idarecilerinde olmadığını ifade etmiş ve bunun motivasyonuna etkisinin olduğunu belirtmiştir:

Aslında yönetimden gerçekten memnunum. Çünkü şöyle bir şey var hocam az önce de dile getirdiğim gibi. Özelde çalıştım bir sene, bir özel öğretim kursunda inkılap tarihi, sosyal bilgiler derslerine girdim. Çok zor insanlarla çalıştım. Şimdi bakıldığında çalıştığım her iki okulda da gerçekten öğretmen yönetim iş birliği var... Özelde çalışırken şöyle şeylerle karşılaşmıştım. Bir program yapıyorum ya da herhangi bir test çıkarıyorum ya da herhangi bir kaynağın kitabını almak istiyorum. Hemen bir şeyle karşılaşıyorum: “Dur öyle değil böyle yapmalısın.” gibi. Benim eğitim şeklime karışılmasını çok fazlasıyla yaşadım... Bu yüzden hani bunlarla karşılaştığım için bu Karaağaç sınırları içerisinde çalıştığım hem lise hem ortaokul kademelerinde bununla karşılaşmadım yönetim açısından... Tabi tabi burada böyle olması motivasyonumu arttırıyor yani. Engellemeyle karşılaştım düşürürdü motivasyonumu. O derse girmek istemezdim mesela. Bu tür bir engellemeyle karşılaşmadığım için bu beni olumlu etkiliyor.

Lisede görev yapan bir katılımcı okul idaresinin taleplerine karşılık vermesinin kendisine olumlu yansıdığından bahsetmiştir.

Bir de okul idaresi bize çok yardımcı oluyor. Yani okul idaresi her türlü sıkıntımızda, problemimizde bizim yanımızda yer alıyor. Problemlerin çözümünde işi kolaylaştırıyor. Gerek ders materyalleri gerekse ortamın sağlanmasında baya etkililer... Yani taleplerimize karşılık veriyorlar, öyle söyleyeyim. Herhangi bir şey talep ettiğimiz zaman dersle ilgili, okulla ilgili

okulun imkânları çerçevesinde yardımcı oluyorlar. Bu da motivasyonu etkiliyor.

Aynı okulda görev yapan bir başka katılımcı da ders programını hazırlama konusunda idarenin tutumunu olumlu bulduğunu dile getirmiştir:

Olumlu etkisi olan etmenler. İdari olarak okulda öğretmen motivasyonunu sağlamak için zaten idarecilerimiz elinden geleni yapıyorlar. Mesela, ders programlarını yaparken fikirlerimizi alıyorlar mesela.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmenler idarenin kendilerine yönelik olumlu tutum sergilemelerinin motivasyonlarını arttırdığını dile getirmişlerdir. Öğrenci araştırmacının gerçekleştirdiği gözlemlerde ise özellikle gözlem yapılan anaokulunda öğretmenlerle idare arasında kuvvetli bir iletişimin söz konusu olduğu görülmüştür. Bu iletişimin kuvvetli olmasının temel sebebi okul müdürünün öğretmenlerine karşı anlayışlı olması ve ekip ruhu içerisinde çalışıyor olması olarak gözlemlenmiştir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemler süresince anaokulunda görev yapan öğretmenlerin müdür odasının imkânlarından rahatça yararlanabildikleri, fotokopi makinesi veya yazıcıyla olan işlerini bu odada hallettikleri görülmüştür. Okulun müdürü ise öğretmenler işlerini daha rahat yapabilsinler diye kendi işi olmadığı zamanlarda müdür odasını öğretmenlerine bırakmakta kendisi okul içerisinde başka işlerle ilgilenmektedir. Gözlem yapılan ilkokul ve lisede de idarelerin öğretmenlerine yönelik olumlu tutumlarına şahit olunmuş ve her iki okulda da öğretmenlerin rahatlıkla sorunlarını okul idareleriyle paylaşabildikleri gözlemlenmiştir. Gözlem yapılan ortaokul ve lisede idarecilerin ders programlarını hazırlarken öğretmenlerin isteklerini göz önüne aldıkları ve öğretmenlerin memnuniyetini sağlayacak bir tutum sergiledikleri de öğrenci araştırmacının gözlemleri arasında yer almaktadır.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve gerçekleştirilen gözlemler öğretmen motivasyonunu etkileyen etmenlerden birinin de idarenin tutumu olduğunu ortaya koymuştur. İdarenin öğretmenlerine karşı anlayışlı olması ve olumlu bir tutum sergilemesi öğretmen motivasyonunu arttırmaktadır. Bu bulgular ise idarenin

tutumunun bu araştırma özelinde motive edici bir faktör olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.4.3. Takdir ve Ödüllendirme

Katılımcı öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenlerden biri olarak dile getirdikleri faktörler arasında takdir edilmek ve ödüllendirilmek de yer almaktadır. Öğretmenler velilerinden yaptıkları işlerin takdir edilmesini beklerken idarelerinden de hem takdir hem de ödüllendirme beklemektedirler. Anaokulunda görev yapan bir katılımcı müdürü tarafından takdir edilmenin kendi motivasyonuna nasıl yansıdığını şu sözlerle açıklamıştır:

Ben yakın zamandan bir örnek vereyim hocam: Öğretmenler gününde benim velilerim, sağ olsunlar, hani MEBBİS'ten tebrik göndermişler bana. Bu tebriki müdürümüz söyledi ve aynı zamanda sizinle çalıştığım için gayet mutluyum hani gurur duyuyorum tarzı mesaj atmış bana. Bu beni çok mutlu etti mesela. Bu benim için gayet olumlu bir durum. Çalışma durumumu da etkileyebilecek, hani insanın şevkle gelebilmesine sebep olabilecek bir durum, diye düşünüyorum.

Ortaokulda meslek hayatını sürdürmekte olan bir katılımcı velileri tarafından onore edilmenin motivasyonunu arttırdığını ifade etmiştir.

Velilerin de: "Hocam siz çok iyisiniz. Sizden öğreniyorlar. Benim çocuğuma da öğretir misiniz?" demeleri, benim çocuğum okulda "Nasıl?" diye sürekli sormaları da tabii ki bizde olumlu motivasyon yapıyor. Motivasyonunuzu arttırıyor, çocuklarla daha çok ilgilenmeye başlıyoruz.

Lisede görev yapan bir öğretmense idaresinden beklentilerini sıralarken bu konuya şu şekilde değinmiştir:

Ne beklerdik? Herhalde çalışan öğretmenle, çalışmayan öğretmenin ayırt edilmesini, çalışanların takdir edilmesini beklerdik. Gerçekten emeklerinin karşılığını almaları gerektiğini söyledim. Hani bunu sadece maddi anlamda söylemiyorum. Hani örnek veriyorum bir işte teşekkür belgeleri, başarı belgeleri falan dağıtılıyor ya. İşte öğretmenler gerçekten hani şey olsa: "Gerçekten bu çalıştı, buna verildi" diye hani öğretmenlerin aklında bir fikir

oluşsa bence bu daha önemli bir şey. Hani maddi açıdansa bu öğretmenleri daha çok onore eder, diye düşünüyorum. Aslında okul içinde de belki böyle çalışmalar yapılabilir. Hani her ay ya da belki dönem sonunda, sene sonunda öğretmenlere ödülleri verilebilir gerçekten çok çalışan, emek sarf eden öğretmenlere. Ama herhalde idare bundan şeyden çekiniyor. Diğer öğretmenler alınır mı, arada böyle bir sıkıntı çıkar mı, diye çekiniyorlar. Hani onlara da hak veriyorum aslında ama. Dediğim gibi herkes olgun düşünse, profesyonel düşünse böyle bir sıkıntı kalmaz ama bunlar öğretmenleri motive eder aslında. Beni motive ederdi mesela.

Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemler süresince araştırmanın durumunu teşkil eden ortaokulun müdür yardımcısının öğretmenlerini yaptıkları güzel işlerden dolayı takdir ettiği görülmüştür. Özellikle okulda ücretli öğretmen olarak görev yapan ve henüz mesleğinin başında yer alan öğretmenlerin yaptığı güzel işlerin müdür yardımcısı tarafından takdir edildiği ve bu durumun öğretmenlerin çalışma azmini arttırdığı öğrenci araştırmacı tarafından gözlemlenen olaylar arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra gözlem yapılan ilkokulun müdürünün de anasınıflarının yaptıkları etkinlikleri sergiledikleri panolara gözlemleyip öğretmenlerine yaptırdıkları etkinliklerden dolayı teşekkür ettiği ve onları onore ettiği de gözlemlenen olumlu davranışlar arasında yer almaktadır. Öğretmenler tarafından Müdür Bey'in bu güzel davranışı zaman zaman tekrarladığı ve bu durumun kendilerine olumlu yansıdığı öğrenci araştırmacıyla gerçekleştirdikleri kısa sohbetler esnasında dile getirilmiştir. Görüldüğü üzere hem katılımcıların söylemleri hem de öğrenci araştırmacının gözlemleri öğretmenlerin yaptıkları işin takdir edilmesini ve ödüllendirilmesini beklediklerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların ortaya koydukları işlerin eğitimin diğer paydaşları tarafından takdir edildiği ve kendilerinin onore edildiği durumlarda motivasyonlarının arttığı bu araştırmanın bulgularından birisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgunun bir sonucu olarak da takdir ve ödüllendirme bu araştırma özelinde motive edici bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

4.5.5. Okulun İmkanlarıyla İlişkili Etmenler

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler ve öğrenci araştırmacı tarafından yapılan gözlemler sonucu ortaya çıkan bir diğer tema “Okulun İmkanlarıyla İlişkili Etmenler” olmuştur. Bu tema altı alt temadan meydana gelmektedir. “Okulun İmkanlarıyla İlişkili Etmenler” temasının alt temaları olarak şunlar belirlenmiştir:

4.5.5.1. Materyallerin Yeterliliği

Katılımcı öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmelerde dile getirilen bir diğer motivasyon etmeni de “Materyallerin Yeterliliği” olmuştur. Özellikle anaokulunda görev yapan katılımcıların büyük bir kısmı okullarındaki materyallerin yeterli olmasının kendileri için önemli olduğunu ve materyal eksikliğinin kendileri için problem teşkil ettiğini ifade etmiştir. Bu konu hakkında görüş bildiren bir anaokulu öğretmeni şunları söylemiştir:

Fiziksel yönden bizde materyal çok önemli biliyorsunuz. Sınıflarımızda merkez okul olmasına rağmen çok materyal yok yani özellikle eğitici materyaller yok. Köşelerimizde mesela fen doğa köşemizde yani şey olmuş böyle alınmış ama sınıflar aynı okulun içinde olduğu için o sınıftan o sınıfa giderken kaybolmuş. Her sene bir alınması gerekiyor yani fiziksel olarak bunlar olumsuz bizim için.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen materyal eksikliğinin kendilerini olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Aynı okuldan bir başka öğretmen okullarındaki eğitici oyuncak sayısının az olmasının öğretmenlere nasıl yansıdığını şu şekilde aktarmıştır:

Okulda zaten anaokulu çağında gelişimi sağlayacak şeyler ne kadar çok olursa öğretmenin yapabileceği etkinlikler o kadar fazla oluyor ve moral motivasyonunu artırıyor. En azından bizim okuldan örnek verirsek bizim okulda eğitici oyuncak sayısı az. Bunları her yıl temin ediyoruz fakat deforme oluyor, kırılıyor, yırtılıyor. Onun için sürekli yenilenmesi gerekiyor. Bu eğitsel oyuncakların arttırılması, öğrencilerin ve öğretmenin moral motivasyonunu kesinlikle arttırır.

Görüldüğü üzere katılımcı, eğitici materyallerin arttırılmasının okuldaki öğretmenlerin motivasyonlarına olumlu etki edeceğini belirtmiştir. Lisede görev

yapan bir katılımcı ise dersiyse alakalı materyal olmamasının derslerin zevkli geçmesinin önüne geçtiğini dile getirmiştir:

Biyolojiyle alakalı hiçbir materyal yok. Laboratuvar da yok ders araç gereçleri de yok. Ekstra bir göstermek için materyal yok... Kesinlikle, öğrencilerinde bu yönde istekleri talepleri oluyor. Ders anlattığım zaman keşke biz de görebilsek gibi önerilerde bulunuyorlar ama maalesef mikroskop dahi yok. En azından basit bir mikroskop olsa dersler daha zevkli geçebilir.

Katılımcı öğretmenler kendileriyle gerçekleştirilen görüşmelerde materyal eksikliğinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Okullarda gerçekleştirilen gözlemlerde ise gözlem yapılan ilkokulda anasınıfının birisinin okul açıldıktan sonra başka bir yere taşınması gerektiği ve bu sınıfın malzemelerinin büyük bir kısmının yeni yerine götürülemediği gözlemlenmiştir. Bu sınıfın her anlamıyla verimli bir sınıf olması neredeyse bir ayı bulmuştur. Bu süre zarfında bir sürü oyuncak veya eğitici materyal eksikliğinin olduğu, bu durumun kendisini zorladığı ve motivasyonunu bozduğu sınıfın öğretmeni tarafından öğrenci araştırmacıya çeşitli kereler dile getirilmiştir. Görüldüğü üzere hem katılımcıların görüşleri hem de öğrenci araştırmacının gözlemleri okullarda materyallerin tam olmadığı durumların motivasyonu olumsuz etkilediği bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayanarak araştırmanın katılımcıları tarafından eğitici materyallerin yeterliliğinin bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiği görüşüne ulaşılmıştır.

4.5.5.2. Okulun Fiziki Yeterlilikleri

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu okulların fiziki yeterliliklerinin motivasyonu etkileyen bir etmen olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın durumunu teşkil eden anaokulu, ilkokul ve lisede görev yapan katılımcılar, okullarının fiziki açıdan yeterli olmamasının motivasyonlarını olumsuz etkilediğinden bahsetmiştir. Anaokulunda görev yapan bir katılımcı okullarındaki eksik alanların motivasyonlarına etki ettiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

Oyun odası ve drama odası olsa bizim için çok mükemmel olurdu. Şu an okulumuzda sadece sınıflar mutfak yemekhane ve idare odası var. Çocuk ekstrasından sınıftan başka bir yere çıkamıyor. Yani kış günleri bir oyun odamız

olsa bir drama odamız olsa farklı bir ortama girse çocuk iyi olurdu. Bu olumsuz etkiliyor biraz motivasyonu.

Görüldüğü gibi çalıştığı eğitim kurumunun oyun ve drama odasına sahip olmaması katılımcının motivasyonunu olumsuz etkilemiştir. İlkokulda görev yapan bir katılımcı ise okullarının fiziksel yetersizliklerinin kendi motivasyonunu düşürdüğünden bahsetmiştir:

Dediğim gibi fiziksel olarak bizim kendi okulumuz özelinde bir kantinimiz yok. Öğrencilerin alışveriş yapacağı bir yer yok. Tuvalet yok. Bu motivasyonu çok düşürüyor... Bu donanım eksiklikleri, fiziksel olarak bulunan donanım eksiklikleri zaten insanı iyice rahatsız ediyor.

Yukarıdaki cümleleri sarf eden katılımcı okullarında lavabo ve tuvalet bulunmamasının motivasyonunu olumsuz etkilediğini ifade etmeye çalışmıştır. Aynı okulda görev yapan pek çok katılımcı öğretmen bu konunun motivasyonlarını olumsuz etkilediğinden dert yanmışlardır. Bu katılımcılardan birisi bu konu hakkında şunları söylemiştir:

Yine aynı şeyi söyleyeceğim. Bizim okulumuz eski bir okul. 1930 yılında yapılmış. Anıtlar kurulu tarafından koruma altına alınmış bu yüzden lavabo yok ama bir şekilde bunun lavaboların yapılması gerekiyor. Çünkü bizim çocuklarımız lavabo ihtiyacı görmek için başka okula gidiyorlar. Yanımızdaki ortaokula gidiyorlar. Bu fiziksel olarak olumsuz etkilerden bir tanesi.

Lisede görev yapan bir katılımcı ise okullarının ısı sorununun öğretmen motivasyonuna etkisinden bahsetmiş ve şunları söylemiştir:

Şimdi öncelikle bizim okul binamız zaten bize ait değil. Bunu okulumuzdaki öğretmenlerin pek çoğu dile getiriyorlardır zaten. Öyle olduğu için hani yine okul idaresi elinden geldiğince bir şeyler yapıyor, işte hani futbol sahası, voleybol sahası işte bahçe düzenlemesi falan ama bunun dışında büyük değişikliklere gidemiyoruz tabi ki. Örneğin bizim okulumuz çok soğuk oluyor. Kalorifer petekleri ve kazanı yetersiz geliyor ama bina bize ait olmadığı için hani bu konuda bir değişiklik yapılamıyor. Soğuk olduğu için kış boyunca genelde öğretmenler hep üşümede, kalorifer peteğinin başında beklemede

oluyorlar. Tabi bu hem öğrencinin hem öğretmenin motivasyonunu etkiliyordur sınıflarda... Sürekli üşüyoruz çünkü. Hep kat kat böyle giyiniyoruz.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen okullarının soğuk olmasının öğretmen motivasyonuna etki ettiğini ifade etmiştir. Aynı okulda görev yapan bir diğer katılımcı ise öğretmenler odasının yetersizliğini dile getirmiştir:

Okulumuzun aslında az önce söyledim, biraz bina küçük. Öğretmenler odası biraz daha geniş olabilir. Biraz dar... Ben şahsen kendim sevmiyorum. Yani öğretmenler odamızın biraz daha geniş olmasını dilerdim ama işte eldeki mevcut bu. Öğretmenler odamız genişletilebilir.

Katılımcılar kendileriyle yapılan görüşmelerde okullarının fiziki yeterlilik durumundan bir motivasyon etmeni olarak bahsetmişlerdir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemlerde ise ilkokul binasında hem öğrenciler hem öğretmenler için lavabo ve tuvaletin bulunmadığı, okulun bir kantininin olmadığı ve okulun hizmetlileri için bir odanın olmadığı görülmüştür. Bu okulda görev yapan öğretmenler ve öğrenciler lavabo tuvalet ihtiyaçlarını yan taraftaki ortaokul binasına geçerek karşılamaktadır. Bu durum ise öğretmenlerin hem öğrenci güvenliği açısından endişe duymasına hem de motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Öğrenci araştırmacının okulda bulunduğu süre içerisinde öğretmenler odasında bu eksiklik defalarca gündem olmuş ve öğretmenler tarafından motivasyonu olumsuz etkileyen etmen olarak dile getirilmiştir. Durumu teşkil eden lisede ise okul binasının yönünün yanlış olmasından dolayı okul neredeyse hiç güneş görmemekte ve okulda ısınma problemi yaşamaktadır. Öğrenci araştırmacının okula ilk ziyareti yaz başı olmasına rağmen okulun hala ısınmadığı gözlemlenmiştir. Sonraki ziyaretler esnasında da okulun soğuk olduğu hem gözlemlenmiş hem de öğretmenler tarafından bu hususun motivasyonları olumsuz etkilediği kendi aralarında konuşulduğuna şahit olunmuştur. Görüldüğü üzere hem gerçekleştirilen gözlemler hem de katılımcılarla yapılan görüşmeler okulun fiziki açıdan yeterli olmamasının katılımcı öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Ortaya koyulan bu bulgu ise bu araştırma özelinde fiziki yeterliliğin bir hijyen faktörü olarak değerlendirilmesine neden olmuştur.

4.5.5.3. Teknolojik Aletler ve İnternet Altyapısı

Bu araştırmanın katılımcıları teknolojik aletlerin eksikliğinin ve internet altyapısında meydana gelen problemlerin kendi motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. İlkokulda görev yapan bir katılımcı okullarında akıllı tahta bulunmamasının kendi motivasyonlarına etkisini şu ifadelerle açıklamıştır:

Sınıflarımızda araç gereç olarak çok fazla eksikimiz yok ama diğer okulların hepsinde akıllı tahta uygulaması yapıldı. Bizim okulumuz tarihi bina olduğundan dolayı akıllı tahta uygulaması yapılamadı. Onun eksikliğini hissedebiliyoruz bazen, bu bizim motivasyonunuzu olumsuz olarak etkileyebiliyor... İsteddiğimiz zaman açıp istediğimiz zaman kapatma imkânımız olmuyor yani onun için hazırlık çalışmamız oluyor. Bilgisayarı takıyoruz. Gerekli şeyleri yaparken beş dakikamız gidiyor yani bu da zaman israfı oluyor ve olumsuz motive ediyor.

Görüldüğü üzere okullarında akıllı tahtanın olmaması katılımcının motivasyonunun olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. İlkokuldaki öğretmenlerin birçoğu bu konunun kendi motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Bu konu hakkında görüş bildiren ve ilkokulda görev yapan bir diğer katılımcı şunları söylemiştir:

Olumsuz etkenler olarak baktığımızda, okulumuz tarihi bir okul olduğu için teknik aksaklıklar çok fazla. Bir kere akıllı tahta yapılamıyor okula izin alınmadan. İzin alma da yıllar sürebiliyor. Neredeyse bu okulda çalıştığım dört yıl boyunca sürekli izin sürecinde hala. Mesela bir akıllı tahtamız olmadı. Daha çok imece usulü yapmış olduğumuz projeksiyon falan gibi şeylerle idare etmeye çalışıyoruz. Bu bir olumsuz etmen oluyor benim için.

Anaokulunda görev yapan bir katılımcı ise okullarının teknolojik eksikliklerinin kendi motivasyonunu etkilediğini ifade etmiştir.

Onun haricinde mesela sınıflarda bilgisayarlar yok. Bilgisayar olmaması, projeksiyonun çoğu zaman çalışmaması benim motivasyonumu etkiliyor. Çünkü karşıya büyük bir görsel halinde yansıtmak istiyorum mesela sunumumu. Öğrencilere çünkü resimlerden anlatmak istiyorum. Bazen hikâyeye anlatıyorum

ve onu yansıtmak istiyorum. Projeksiyon çalışmıyor. Çoğu zaman bilgisayarımı taşımak zorunda kalıyorum.

Lisede görev yapan bir katılımcı internet bağlantısındaki problemlerden bahsetmiştir:

İnternet okulumuzda yavaş, onun problemini yaşıyoruz. O yönden sıkıntı oluyor mesela tahtadan internetten bir şey açacaksak çok zorlanarak açıyoruz... İnternet ciddi bir problem.

Görüldüğü üzere katılımcılar okullarındaki teknolojik alt yapının yetersiz olmasından ve internet bağlantısında yaşanan problemlerden rahatsız olmakta ve bu onların motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Okullarda gerçekleştirilen gözlemlerde ise anaokulu ve ilkokulda akıllı tahta bulunmadığı ve öğretmenlerin bu ihtiyaçlarını projeksiyon aletleri ve bilgisayarlarla gidermeye çalıştıkları görülmüştür. Anaokulundaki sınıflarda bilgisayar da olmadığından bu okuldaki öğretmenlerin ihtiyaç duymaları durumunda kendi kişisel bilgisayarlarını okula getirdikleri gözlemlenmiştir. Bu durum ise öğretmenlere bir iş yükü oluşturmaktadır ki bu öğretmenlerin motivasyonlarının olumsuz etkilenmesinin sebeplerinden biri olarak gösterilebilir. Sonuç olarak bu araştırma okullardaki teknolojik yetersizliklerin ve internet alt yapısında var olan eksikliklerin öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu açıdan teknolojik aletler ve internet altyapısının bu araştırmanın katılımcıları tarafından bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiği düşünülmektedir.

4.5.5.4. Okulun Temizliği ve Düzenliliği

Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer motivasyon etmeni de çalışma ortamının temiz ve düzenli olması olmuştur. Katılımcı öğretmenler görev yaptıkları yerin temizliğinde ve düzenli olmasında herhangi bir aksama olması durumunun motivasyonlarının düşmesine sebep olduğunu dile getirmişlerdir. Bu konu hakkında görüş bildiren bir anaokulu öğretmeni şunları söylemiştir:

İlk buraya göreve başladığımda okul iç badana boyası yapılıyordu. Fakat okul başladıktan sonraya sarktı. Oryantasyon sürecinde daha okulda iç boyama

işlemi devam ediyordu. Öyle olunca öğretmenler okula geldiklerinde öğrencilerle birlikte bir yerde boya yapılıyor, bir yerde öğretmen ders işlemeye çalışıyor. Kesinlikle verimli bir eğitim öğretim ortamı olmadığı için sağlıklı bir süreç geçmedi. Orada yaşadığım deneyimlere göre okul ortamı ne kadar elverişsiz olursa öğretmen o kadar derse girmek istemiyor ya da moral motivasyonu düşük oluyor. Olumsuz etkileyen etkenlerin başında bu da geliyor.

Anaokulunda görev yapan bir diğer katılımcı ise işini yaptığı ortamın temizliğinin motivasyonuna yansımaları şu sözlerle açıklamıştır:

Onun dışında olumsuz olabilecek işte ablalarımız az olduğu için temizlik konusunda birazcık sorun olabiliyor yetişemediklerinden dolayı. Mesela gün içinde etkinlik sonrasında sınıfın temizlenmesi gerekiyor ancak şey olduğu için hani diğer sınıflarla ya da ne bileyim başka bir işi olduğundan dolayı birazcık geçe kalıyor. Bu da açıkçası sınıf içinde etkinlik düzenini bozuyor. Bu konuda sorun yaşıyoruz.

Ortaokulda görev yapan bir öğretmen ise okullarının temiz olmasının kendisine olumlu yansıdığını dile getirmiştir:

Çünkü pis sınıfta ders işlemenin çok da etkili olduğunu düşünmüyorum. Ama temiz bir sınıfta tertemiz bir sınıfta ders işlemek motivasyonu arttıran sebep bence. Bu okulda ben şu ana kadar girdiğim hiçbir sınıfı pis görmedim. Okul çıkışı temizlendiğine de kendi gözümle şahit oluyorum açıkçası.

Görüldüğü üzere katılımcılar görev yaptıkları ortamın temiz ve düzenli olmasını beklemekte ve bunun sağlanmadığı durumlarda öğretmen motivasyonunun bundan olumsuz etkileneceğini dile getirmektedirler. Öğrenci araştırmacı tarafından okullarda gerçekleştirilen gözlemler de ise gözlem yapılan bütün okulların temizlik konusunda hassas oldukları görülmüş ve öğrenci araştırmacının olumsuz yönde dikkatini çekecek hiçbir durumla karşılaşılmasıdır. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler ve öğrenci araştırmacı tarafından yapılan gözlemler görev yaptıkları yerin temizliğinde ve düzeninde bir sıkıntı olmasının öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilediği bulgusunu ortaya koymuştur. Elde edilen bu bulgu ise sınıfların

temiz ve düzenli olmasının bu araştırmanın katılımcıları tarafından hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.5.5. İkili Öğretim

Katılımcı öğretmenler tarafından dile getirilen motivasyon etmenlerinden birisi de ikili öğretim olmuştur. Öğretmenler bu konuda özellikle aynı sınıfta iki öğretmenin kullanmasından rahatsız olduklarını ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Anaokulunda görev yapan bir katılımcı bu konuda şunları söylemiştir:

Sabahçı çıkan öğretmenimiz mesela çocuklara sınıfı toplatamadığı zaman biz dağınık bir sınıfa girebiliyorduk. Öğretmeden kaynaklanan bir şey değil ama yapmayınca çocuklar yapmıyordu yani. O yönden sıkıntı olabiliyordu. Aynı eşyalarımızı dolaba koyuyorduk. Mesela onun 10 çocuğu var, atıyorum benim 10 çocuğum var ayrı ayrı bir dolaba hepsini sığdırmaya çalışıyorduk. Yetersiz alan oluyordu yani. Bunlar yönünden tabi ki motivasyon da sıkıntı oluyordu. Şu an tek sınıf hani istediğimiz gibi kendimize ait nasıl düzenlersek hani kimseye sormadan o şekilde idare ediyoruz.

Yukarıdaki sözleri sarf eden katılımcının kurumunda ikili öğretim uygulanmaktadır. Bir önceki eğitim öğretim yılında bu okulda öğrenci sayısının fazlalığından dolayı sabahçı üç öğlenci üç olmak üzere toplam altı şube açılmıştır. Okuldaki sınıf sayısının da yetersiz olması ve bu sınıfları altı şubeye hizmet veriyor olması okuldaki bütün sınıfları ikişer şubenin kullanmasına sebep olmuştur. Bu yıl ise okulda dört şube bulunmaktadır ve her şubenin kendine özel bir sınıfı bulunmaktadır. Katılımcı öğretmen yukarıda önceki eğitim öğretim yılında yaşadığı durumun kendi motivasyonuna etkisinden bahsetmektedir. İlkokulda görev yapan bir öğretmen ise ikili öğretimin kendi motivasyonunu nasıl etkilediğinden şu şekilde bahsetmiştir:

Önceleri iki üç hafta kadar biz diğer zümre öğretmeniyle birlikte aynı sınıfı kullandık. Bunlar da çok büyük problem oldu ve motivasyonu etkiliyordu... Mesela benim kendime göre bir düzenim var, onun kendine göre düzeni var. Zaten sınıflarımız çok küçük. Çocukların kendi eşyalarını koyabilecekleri

dolaplar yok. Şimdi ben kendim mesela dolapları kendi çocuklarıma göre düzenlemek istiyorum. Diğer öğretmenimiz kendine göre düzenlemek istiyor. İki sınıf toplamda neredeyse 45- 50 kişiyi buluyor. Çok kalabalık. Sınıf da küçük olduğundan dolayı yeterince bir düzen oluşturamıyoruz. Çok zor oluyor. Üst üste oluyor her şey.

2018-2019 Eğitim Öğretim yılının başında ilkokuldaki anasınıfının birisi sınıf eksikliğinden kapanmış ve iki şube bir sınıfta hizmet vermek zorunda kalmıştır. Yaklaşık bir ay devam eden bu sürecin sonunda şubelerden bir tanesi Halk Eğitim Merkezi'nin alt katına taşınmıştır. Katılımcı yukarıda bu süreç zarfında yaşadığı şeylerin motivasyonuna yansımından bahsetmektedir.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmenler ikili öğretim yapılan okullardaki aynı sınıfı iki öğretmenin kullanması uygulamasının motivasyonlarına olumsuz yansıdığını dile getirmektedirler. Bu durum ise ikili öğretimin bu araştırmanın katılımcıları tarafından bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiği sonucunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

4.5.5.6. Okulun İmajı

Katılımcılar tarafından dile getirilen bir başka motivasyon artırıcı etmen de görev yaptıkları eğitim kurumunun imajı olmuştur. Bu araştırma süresince özellikle ilkokulda görev yapan öğretmenlerin bir kısmı bu hususa değinmiş ve okullarının popüler bir okul olmasının motivasyonlarına olumlu yansıdığını dile getirmişlerdir. İlkokulda görev yapan bir katılımcı, görev yaptığı kurumun imajının kendi motivasyonuna nasıl yansıdığını şu şekilde anlatmıştır:

İlçemizdeki en çok tercih edilen okul olması zaten pozitif bir yansıma yapıyor bize. Yani şu okulda çalışıyorum, diyorsun bu direkt olumlu bir etki oluyor. Kendini daha çok geliştirme gereği hissediyorsun.

Araştırmanın durumunu teşkil eden ilkokulda görev yapan bir başka katılımcı okullarının imajı ve kendi motivasyonu arasındaki ilişkiyi şöyle anlatmıştır:

Ben ... İlkokulunda görev yapıyorum. Okulumuz çok tercih edilen bir okul. Veliler bizim okulumuza öğrencilerini kaydettirmek için adeta uğraşıyorlar. Bu

da bizim motivasyonumuzu olumlu yönde etkiliyor. Okulun popüler olması...Yani mutlu oluyoruz. Şimdi hani bunu dile getirmek biraz hani insanlar övünmek istemezler ama popüler bir okul olması, böyle bir okulda çalışmak tabi ki motivasyonumuzu olumlu etkiliyor. Herkes tercih edilen bir okulda çalışmak ister sonuçta.

Görüldüğü üzere katılımcılar okullarının çevrede olumlu bir imaja sahip olmasının motivasyonlarını olumlu etkilediğini dile getirmişlerdir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemlerde de özellikle gözlem yapılan ilkokulun ilçe halkı tarafından tercih edilen bir okul olduğu görülmüştür. Gözlemler süresince velisi olduğu çocuğun kaydı başka okula düşmesine rağmen okul idaresine gelip bu okula kaydını aldirmek için konuşan velilerle karşılaşmıştır. Ayrıca öğrenci araştırmacı okulda bulunduğu süre içerisinde öğretmenlerin okullarının tercih edilen bir okul olmasının farkında olduklarını gözlemlemiş hatta bu okuldaki öğretmenlerin bu durumu sık sık dile getirip bundan mutluluk duyduklarına da şahitlik etmiştir. Görüldüğü üzere hem katılımcı görüşleri hem de gerçekleştirilen gözlemler, okulun olumlu imajının öğretmen motivasyonunu arttırdığını ortaya koymaktadır. Bu durum ise okulun imajının katılımcılar tarafından motive edici bir faktör olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.6. Okulun Bulunduğu Yerle İlgili Etmenler

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu katılımcıların görev yaptıkları kurumun bulunduğu yeri bir motivasyon etmeni olarak nitelendirmesi olmuştur. Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bu bulgu öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemlerle doğrulanmış ve bu araştırmanın temalarından birisi olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya konulan bu temanın üç alt teması bulunmaktadır. Bu alt temalar: “Görev Yapılan Yerleşim Merkezinin Memlekete Yakınlığı,” “Görev Yapılan Yerleşim Merkezinde Sosyal Yaşamı Etkileyen Faktörler” ve “Ulaşım İmkanları” olarak adlandırılmışlardır.

4.5.6.1. Görev Yapılan Yerleşim Merkezinin Memlekete Yakınlığı

Araştırmanın katılımcıları tarafından motivasyon kaynağı olarak dile getirilen bir diğer etmen de görev yapılan yerleşim merkezinin katılımcıların memleketlerine olan yakınlığı olmuştur. Katılımcılar memleketlerinde ya da memleketlerine yakın bir yerleşim merkezinde görev yapmanın motivasyonlarında ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önüne geçtiğinden bahsetmişlerdir. Memleketlerine uzak bir yerleşim merkezinde görev yapan katılımcılar ise bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Araştırmanın durumunu teşkil eden ilkokulda görev yapan bir katılımcının bu konu hakkındaki düşünceleri şunlardır:

Şimdi olumludan bahsetmişken son bir şey aklıma geldi. Benim memleketim Beyşehir. Beyşehirli olduğum için hani buraya gidiş gelişlerimiz çok rahat oluyor. Ailemize çok yakın olmasından dolayı hani çok uzak beş on saat süren bir yol değil. Canımız istediği zaman biz gidebiliyoruz, ailemiz gelebiliyor. Mesela çocuğumuza bakması gerekiyor ailemizin. Annelerimizden, ailemizden birisi gelip bakabiliyor rahatlıkla, kolaylıkla. Biz özlediğimiz zamanlar da çok kolay gidebiliyoruz memleketimize. Çoğu zaman mesela hafta sonu gidiyoruz, pazar günü dönüyoruz mesela. Bunlar bizim için olumlu etmenler. Memleketimize yakın olması. Bunu da söylemek istedim.

Yukarıdaki sözlerin sahibi olan katılımcı, memleketine yakın bir yerleşim merkezinde görev yapmanın kendisi ve ailesi açısından avantajlarını dile getirmiş ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkileyecek faktörlerin önüne geçmesinden dolayı kendileri için olumlu olduğunu ifade etmiştir. Lisede görev yapmakta olan bir katılımcı ise memleketinden uzakta görev yapmanın kendi motivasyonuna olumsuz yansıdığından bahsetmiştir.

Yine aynı şekilde okulumun kendi memleketime, aileme asıl yaşamak istediğim yere uzak olması bu beni olumsuz etkiliyor.

Sonuç olarak katılımcı öğretmenler, memleketlerinde ya da memleketlerine yakın bir yerleşim merkezinde çalışmak istemekte ve aksi bir durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmektedirler. Bu durum ise bu araştırma özelinde öğretmenlerin görev yaptıkları yerleşim merkezinin

memleketlerine olan yakınlığının motivasyonlarına etki ettiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç ise görev yapılan yerleşim merkezinin memlekete olan yakınlığının araştırmanın katılımcıları tarafından bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.6.2. Görev Yapılan Yerleşim Merkezinde Sosyal Yaşamı Etkileyen Faktörler

Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer olumsuz motivasyon etmeni de görev yapılan yerleşim merkezinde sosyal yaşamı etkileyen faktörlerin sınırlılığı olmuştur. Bu husustan söz eden katılımcılar özellikle ilçenin küçüklüğünün motivasyonları için olumsuz bir etmen olduğundan bahsetmişlerdir. Anaokulunda görev yapan bir katılımcı bu konu hakkında şunları dile getirmiştir:

Çok memnun değilim zaten bu ilçede yaşadığım için yani tabi ki şöyle oluyor. Hani biz: Okul çıkışı “Bir yerlere gidelim ya da bir AVM gezelim, bir şey yapalım” diyemiyoruz. Direkt evimize gidiyoruz. Zaten çok çıkılacak da bir ortam değil. Biliyorsunuz yani bir çarşığı gezeyim bir turlayayım diyebileceğiniz bir ne dükkân var ne de ortam, çok iyi değil yani. O yönlerden tabi ki böyle kafa dağıtmak için iyi bir yer değil yani can sıkıcı bir yer diyeyim. Tabi ki bu da motivasyonumuzu etkiliyor. Hani okul çıkışı bir AVM gezek, biz kadınları biliyorsunuz bir alışveriş yapsak kendimize geliriz. Ama burada öyle bir imkânımız yok. Hani bir çarşıya çıkma imkânımız yok. İlla bir mağaza, bir şey olmasına gerek yok yani çıkınca yapacak hiçbir şey yok. Onlar tabi ki olumsuz etkiliyor.

Yukarıdaki ifadelerin sahibi olan katılımcı küçük bir ilçede yaşamının ve yaşadığı yerleşim merkezinde sosyal ve kültürel faaliyetler gerçekleştirebileceği mekanların olmamasının kendi motivasyonuna olumsuz yansıdığından bahsetmiştir. Lisede görev yapan bir katılımcı ise bu konu hakkında şunları söylemiştir:

Yani ilçemiz zaten sosyal açılardan çok verimsiz bir yer olduğu için yapacak bir şey kalmıyor öğretmenlere. Özellikle kadın öğretmenlere diyeyim ben. Bu durum da motivasyonu etkiliyor. Çünkü ben şey diye düşünüyorum. Erkek öğretmenler işte halı sahaydı, öğretmeneviydi, kahveydi ya da işte böyle

arkadaşlarla falan toplanıp Kızıldağ'a falan gidiyorlar mangal yapıyorlar. Yine böyle şeylerle biraz olsun vakit geçirebiliyorlar

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen ilçenin sınırlıklarının özellikle kadın öğretmenler için bir problem oluşturduğunu ifade etmiş ve bu durumun motivasyonuna olumsuz yansıdığından bahsetmiştir. Son olarak anaokulunda görev yapan bir katılımcı ise yaşadığı yerleşim merkezinde çok fazla sokak köpeği olmasının kendisini nasıl etkilediğinden bahsetmiştir:

İlçe ile ilgili hocam bir tek bir sıkıntım var köpekler... O çok etkiliyor beni çünkü okula gidip gelirken baya sorun oluyor. Mesela ben yürümeyi çok severim. Diğer bulunduğum yerde de aynı şekilde gün içinde ya da akşamları falan çıkardım ama yani burada ihtiyaç olan okula gelmeyi bile yapamıyorum açıkçası. Böyle bir de köpekler grup halinde gittikleri için ve elimizde böyle poşet olduğu zaman hemen üzerimize geldiklerinden dolayı çok sıkıntı yaşıyorum... Çok etkiliyor hocam ya! Okula gelirken ayrı bir stres oluyor, giderken ayrı bir stres oluyor. Hocalarımız bu konuda yardımcı olmaya çalışıyorlar ama onların da tabii işleri oluyor. Erken çıkıyorlar ya da ne bileyim aceleleri oluyor.

Görüldüğü gibi katılımcı öğretmen yaşadığı yerleşim merkezinde çok fazla sayıda sokak köpeği olmasının kendisi açısından sorun olduğunu söylemiş ve bu sebepten dolayı okula gelip gitmenin kendisi için stres haline geldiğini ifade etmiştir. Öğrenci araştırmacı da ilçe genelinde çok fazla sayıda sokak köpeği olduğunu gözlemlemiştir. Bu köpeklerin büyük bir kısmının bu araştırmanın durumunu teşkil ana okulunun yolu üzerindeki eski bir mezarlıkta barındığı ve bu durumun bu yolu kullanmak zorunda olanlar için hem ciddi bir tehdit hem de stres kaynağı olduğu öğrenci araştırmacının gözlemleri arasında yer almaktadır. Anaokulunda görev yapan ve işyerine yürüyerek gidip gelmesi gereken bir öğretmenin bu köpeklerin barındığı mezarlığın yanından geçtiği düşünüldüğünde bu öğretmenin motivasyonunun bu durumdan olumsuz etkilenmesi olasılığı çok yüksektir.

Hem katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler hem de öğrenci araştırmacının gözlemleri öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen etmenler arasında görev

yaptıkları yerleşim merkezinde sosyal yaşamı olumlu yönde etkileyen faktörlerin az olmasının da yer aldığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu ise bu araştırma özelinde sosyal yaşamı etkileyen faktörlerin bir hijyen faktörü olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucunu doğurmuştur.

4.5.6.3. Ulaşım İmkanları

Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer motivasyon etmeni de ulaşım imkanları olmuştur. Görev yaptıkları eğitim kurumlarına rahat ulaşabildiklerini düşünen katılımcılar bu durumun olumsuzlukların önüne geçtiğinden bahsetmişlerdir. Buna karşın okullarının ulaşım imkanlarının zorluğundan bahseden katılımcılar ise bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Anaokulunda görevini sürdürmekte olan bir katılımcının, okulunun ulaşım imkanlarına dair görüşleri şunlardır:

Yürümek zorunda kaldığımız dönemler oluyor. Taksiyi kullanalım diyoruz oda ayrı bir sıkıntı. Ulaşım sıkıntısı da var açıkçası. Mesela çok kısa mesafede bile aynı ücreti alıyorlar. O konunun da olumsuz olduğunu düşünüyorum açıkçası.

İlkokulda görevini sürdürmekte olan bir katılımcı bu konu hakkında şunları düşünmektedir:

Önce olumlu etkenlerden bahsetmek istiyorum. Şimdi biz ... İlkokulu olarak şehir merkezinde çalışıyoruz. Bir kere okulun şehir merkezinde olması bizim için olumlu bir etken zaten. Yani ulaşım konusunda bir sıkıntımız olmuyor. Diğer illerde, ilçelerde, köylerde olduğu gibi.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen, okullarına rahat ulaşabildiklerini ve bu durumun oluşabilecek sıkıntıların önüne geçtiğini dile getirmiştir. Bu katılımcı araştırmanın durumunu teşkil eden ilkokulda görev yapmaktadır ve bu okul ilçenin en merkezi bölgesinde eğitim öğretime devam etmektedir. Öğrenci araştırmacı bu okulun öğretmenlerinin birçoğunun okula yürüyerek gelip gittiklerini gözlemlemiştir. Öğretmenlerin özellikle öğle arası gibi kısa bir zaman diliminde bile evlerine yürüyerek rahatlıkla gidip gelebilmesi evleri ile okulları arasındaki mesafenin az olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumsa görüldüğü üzere katılımcıların

motivasyonlarında oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçmektedir. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler ve öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemler sonucu bu araştırmanın katılımcıları tarafından görev yapılan eğitim kurumunun ulaşım imkanlarının bir motivasyon etmeni olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen görüşme ve gözlemler katılımcıların okullarının ulaşım imkanlarının zor olmasından rahatsızlık duyduklarını ve bu durumdan motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgular ise bu araştırmanın katılımcılarının ulaşım imkanlarını bir hijyen faktörü olarak kabul ettiğini göstermektedir.

4.5.7. Öğrenci Kaynaklı Motivasyon Etmenleri

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler ve öğrenci araştırmacının gözlemleri öğretmen motivasyonunu etkileyen etmenlerin bir kısmının öğrencilerle bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Bu tespitin sonucu olarak araştırmanın bulguları arasında “Öğrenci Kaynaklı Motivasyon Etmenleri” olarak adlandırılan bir tema yer almıştır. Bu temanın dört alt teması bulunmaktadır. Bu alt temalar: “Öğrencilerin Akademik Durumu,” “Öğrencilerin Sağlık Sorunları,” “Öğrenci Davranışları” ve “Öğrenci Sayısı” olarak isimlendirilmiştir.

4.5.7.1. Öğrencilerin Akademik Durumu

Katılımcıların ortaya koydukları bir diğer motivasyon etmeni, öğrencilerin akademik durumu olmuştur. Bu konu hakkında görüş bildiren öğretmenler öğrencilerin akademik durumunun ya da hazırbulunuşluluk düzeyinin yüksek olması durumunda bundan motivasyonlarının olumlu etkilendiğini ifade etmişlerdir. Anaokulunda görev yapmakta olan bir katılımcı öğrencilerinin hazır bulunuşluğundan duyduğu memnuniyetini şu sözlerle açıklamıştır:

Okuldaki gelen velilerin daha bilinçli olması, çocuklarını gönderdiklerinde işte onların kesmede, boyamada, kalem tutmada herhangi bir sorun yaşanmaması. Geldiği zaman çocukların hazırbulunuşlu bir şekilde gelmesi ve bu şekilde olduğu zaman bizim tabi etkinliklerimizi daha kolay yapmamızı sağlıyor. Bu şekilde söyleyebilirim olumlu motivasyon etmenleri olarak.

İlkokulda görev yapmakta olan bir katılımcı ise okulundaki öğrencilerin akademik durumunun motivasyonunu olumlu etkilediğinden bahsetmiştir:

Bir okulda bir öğretmeni etkileyen en önemli etken öğrencidir. Öğrencinin kalitesi. Çünkü öğretmenleri çalıştıracak olan yine öğrencidir. Benim için birinci olumlu etmen öğrencinin kalitesidir... .. İlkokulu için düşünecek olursak öğrenci kalitesi iyi, motivasyonu etkilemeye yüksek. Çünkü ne kadar talep olursa öğretmen o kadar kendini daha iyi hazırlamak zorunda.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmenler öğrencilerinin akademik durumlarının olumlu olmasından olumlu etkilenmekte ve bu durum katılımcıların motivasyonlarının artmasına sebep olmaktadır. Ortaokulda görev yapmakta olan bir katılımcının söyledikleri de bu durumu destekler niteliktedir:

Motivasyonla ilgili daha çok şey ya öğrenci başarısı mesela okulda iyi öğrenciler var. İyi öğrencilerden dolayı yani onlar motive ediyor bizi... Sınıfa severek giriyorum. Yani derste ders işlemeye başlayınca çocukların anladığını görmek, espri yapmak, karşıdan öğrenciden esprili cevap almak... İşte bu öğretmenin motivasyonunu arttırıcı. Yani hoş bir şey. İnsanın çalışması geliyor.

Gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılar, öğrencilerin akademik durumunun motivasyonlarını etkilediğini dile getirmişlerdir. Öğrenci araştırmacının okul ziyaretleri sırasındaki gözlemleri de bu durumu destekler niteliktedir. Özellikle ilkokulda görev yapan öğretmenler öğrencilerinin büyük bir kısmının akademik durumlarının iyi olmasından duydukları memnuniyeti hem öğretmenler odasındaki sohbetlerinde hem de velilerle görüşmelerinde sık sık dile getirmişlerdir. Görüldüğü üzere hem katılımcı görüşleri hem de öğrenci araştırmacının gözlemleri bu araştırma özelinde öğrencilerin akademik durumunun yeterli olmasının öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediği bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulguya dayanılarak katılımcı öğretmenler tarafından öğrencilerin akademik durumunun motive edici bir faktör olarak düşünüldüğü sonucu ortaya konulmuştur.

4.5.7.2. Öğrenci Sağlığı

Katılımcı öğretmenlerin ifade ettiği bir başka olumsuz motivasyon etmeni öğrencilerinin sağlık durumu olmuştur. Katılımcılar öğrencilerin yaşadığı sağlık problemlerinin dersin işlenişini olumsuz etkilediğini bu sebeple de motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. İlkokulda görev yapmakta olan bir öğretmen öğrencilerinin sık hastalanmasının motivasyonunu olumsuz etkilediğini şu şekilde açıklamıştır:

Sonra sınıfın içinde okul öncesi için gerekli olan tuvalet yoktu, dışarıdaydı. Çocuklar koridordan gidip geldikleri için çok soğuk alıyorlardı. Sürekli hasta oldular. Sınıfta lavabo yoktu mesela... Tabi ki motivasyonumu etkiliyor. Çünkü hasta olan çocuklar devam edemiyor okula. Önemli bir konu işleyecek oluyorsunuz işlemeniz gerekiyor. O anda çocuk okulda olmuyor. İşleseniz çocuklar geri kalıyorlar. İşlemeden bu sefer olmuyor. İleri bir tarihe aktarmanız gerekiyor. Bu sefer yetişmiyor konularınız. Bu yönden sıkıntılar yaşadık biz.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmen öğrencilerinin sağlık problemlerinin ders işlerken kendisini zorladığını ve konularda daha yavaş ilerlemek zorunda bıraktığını ifade etmiş ve bu durumun kendisini olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Öğrenci araştırmacı tarafından yapılan gözlemler esnasında ise özellikle kış aylarında anaokulu ya da ilkokul gibi küçük yaş gruplarının eğitim öğretim yaptığı kurumlarda çok sayıda öğrencinin sağlık sorunlarından dolayı okula devam edemediği görülmüştür. Öğrencilerin sağlık sorunlarından dolayı devamsızlık yapmak zorunda kaldıkları sınıfların öğretmenlerinin, özellikle konularını yetiştirme konusunda problem yaşadıkları da öğrenci araştırmacının gözlemleri arasında yer almaktadır. Hem katılımcıların görüşleri hem de öğrenci araştırmacının gözlemleri öğrencilerinin yaşadığı sağlık sorunlarının öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyen bir etmen olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu ise bu araştırma özelinde öğrenci sağlığının öğretmen motivasyonu için bir hijyen faktörü olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

4.5.7.3. Öğrenci Davranışları

Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucu elde edilen bir başka bulgu öğrencilerin davranışlarının katılımcı öğretmenlerin motivasyonlarını etkilediği olmuştur. Katılımcılar görüşmeler esnasında öğrencilerin kendilerine karşı gösterdikleri olumlu davranışların motivasyonlarını arttırdığını dile getirmişlerdir. Lisede görev yapmakta olan bir öğretmen bu konu hakkında şunları söylemiştir:

Öğretmen olarak çalışmakta olumlu etkisi olan şeyler mesela öğrenci profili. Okulun öğrencileri benim öğretmenlik yapmam için uygun. Bu okulun öğrencileriyle birlikte çalışmayı, onlara bir şeyler vermeyi, bir şeyler anlatmayı seviyorum. Karşılığında çünkü bir şeyler aldığımı hissediyorum. Aynı zamanda saygılı bir öğrenci profilimiz var. Bu beni olumlu yönde etkiliyor. Okula mutlu şekilde geliyorum.

Aynı okulda görev yapmakta olan bir başka öğretmen ise öğrenci davranışlarının öğretmen motivasyonunu etkilediğinden bahsetmiştir.

Olumlu etki ile ilgili söyleyeceğim diğer bir nokta okuldaki öğrencilerimizin öğretmene karşı olan tutumları. Bence bir öğretmenin işinden gerekli keyfi alabilmesini sağlayan en önemli nokta öğrencidir. Bulduğumuz ortamda öğrenci ile kişisel sıkıntısı olan, sınıfında sınıf yönetimi başarısı gösteremeyen arkadaşlarımız maalesef bu mutsuzluğa düşebiliyorlar... Kendi adıma böyle bir sıkıntı yaşamıyorum. Öğrencilerle aram oldukça iyi ve bu durum motivasyonumu olumlu etkiliyor.

Görüldüğü üzere katılımcılar öğrencilerin kendilerine karşı saygılı davranmalarının ve öğrencileriyle iyi ilişkilere sahip olmalarının motivasyonlarını olumlu etkilediğini dile getirmişlerdir. Katılımcılar tarafından dile getirilen bu durum ise öğrencilerin öğretmenlere karşı gösterdikleri davranışların katılımcılar tarafından motive edici bir faktör olarak algılandığını göstermektedir.

4.5.7.4 Öğrenci Sayısı

Bu araştırma esnasında yapılan görüşmeler sınıftaki öğrenci sayısının öğretmen motivasyonunu etkileyen bir etmen olduğunu göstermiştir. Katılımcılar sınıflardaki

öğrenci sayısının fazla olmasının motivasyonlarına olumsuz yansıdığını ifade etmişlerdir. İlkokulda görev yapmakta olan bir katılımcının bu konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir.

Benim bu yıl değil ama önceki yıllarda sınıflarım çok kalabalık oluyordu. Yirmi beş kişilik sınıflarımın olduğu yıllar oldu. Bu sayıda bir anasınıfi için çok fazla. Bu kadar öğrencinin olması gerçekten çok zorluyor, çok yoruluyorsun.

Görüldüğü üzere katılımcı öğrenci sayısının fazla olmasının kendisini olumsuz etkilediğinden bahsetmiştir. Aynı okuldaki bir diğer katılımcı ise sınıflarındaki öğrenci sayısının fazla olmasının kendisine olumsuz yansıdığını şu sözlerle dile getirmiştir:

Biraz öncede belirttiğim gibi merkezi ve eski bir okul olmasından dolayı yani köken olarak eski olmasından dolayı öğrencimiz oldukça kalabalık. Kontrol etmek zor oluyor. Sınıflarımız kalabalık... Bunlardan dolayı biz sıkıntı yaşıyoruz.

Ortaokulda görevini sürdürmekte olan bir katılımcı ise daha önce görev yaptığı okulda öğrenci sayısının fazla olduğunu ifade etmiş ve bunun kendisine yansımalarından bahsetmiştir:

Diğer çalıştığım yerde de motivasyonumu olumsuz yönde etkileyen mesela sınıf mevcutlarının çok kalabalık olması benim motivasyonumu etkiliyordu. Ben 33 kişilik sınıflarda ders veriyordum ve bu 33 kişilik sınıflarda BEP'lik öğrencilerim de vardı beş altı tane. Sınıf genelinde bu çok rahatsızlık verici oluyordu... Mesela bunlar insanı rahatsız edici derecede olabiliyor ama burada sınıf mevcutları zaten az olduğu için çok sıkıntı yaşamıyoruz.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sınıflardaki öğrenci sayısının fazlalığının motivasyonlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Öğrenci araştırmacı tarafından yapılan gözlemlerde ise anaokulu, ortaokul ve lisede öğrenci sayılarının az olduğu ve buna bağlı olarak da sınıfların kalabalık olmadığı gözlemlenmiştir. Bu okullarda sınıf mevcutları 10-20 aralığında değişmektedir. Sadece ilkokulda diğer okullara nazaran biraz daha kalabalık sınıflar bulunmaktadır. Bunun sebebi ise

ilkokulun ilçe merkezinde nüfusun yoğun olduğu bir bölgede bulunuyor olmasıdır. Bu okuldaki öğretmenlerin sınıflarının kalabalık olmasından şikayetçi olduklarına okulda geçirilen zaman zarfında öğrenci araştırmacı tarafından tanıklık edilmiştir. Sonuç olarak sınıflardaki öğrenci sayısı bu araştırma özelinde öğretmen motivasyonunu etkileyen bir etmen olarak ortaya çıkmıştır. Bu sayının olması gerekenin üzerinde olmasının katılımcıların motivasyonunu azaltması sınıflardaki öğrenci sayısının bu araştırma özelinde bir hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.8 Öğretmen Kaynaklı Motivasyon Etmenleri

Bu araştırma esnasında ortaya çıkan motivasyon etmenlerinin bir kısmının okulun öğretmen kadrosundan kaynaklandığı görülmektedir. Katılımcıların görüşleri ve öğrenci araştırmacının gözlemleri sonucunda ortaya çıkan ve görev yapılan okulun öğretmenleriyle ilgili olduğu düşünülen bu etmenler araştırmanın temalarından birini meydana getirmiştir. Ortaya konulan bu tema ise “Öğretmen Kaynaklı Motivasyon Etmenleri” olarak isimlendirilmiştir. Bu temanın dört alt teması bulunmaktadır. Aşağıda bu alt temalarla ilgili bulgular ortaya konulmuştur.

4.5.8.1. Okulun Öğretmen Kadrosunun Niteliği

Bu araştırmayı gerçekleştirebilmek için yapılan görüşmeler esnasında katılımcılar tarafından dile getirilen motivasyon etmenlerinin birisi de “Okulun Öğretmen Kadrosunun Niteliği” olmuştur. Katılımcılar genç ve çalışkan bir kadroya sahip olmalarının motivasyonlarını olumlu etkilediğini ifade etmiştir. İlkokulda görev yapmakta olan bir katılımcı görev yaptığı kurumun genç bir kadroya sahip olmasının kendi motivasyonunu olumlu etkilediğinden bahsetmiştir:

Mesela genç bir kadroya sahip olmak, çoğunlukla genç bir kadroya sahip olmuş olmak bu bence en olumlu etmenlerden bir tanesi. Arkadaşların çoğunluğu genç olduğu için öğrenmeye açıklar, değişime açıklar. Rehberlik servisi ile yapılan çalışmalarda istekli davranabiliyorlar. Bence en büyük motivasyona olumlu etki kadronun çoğunlukla gençlerden oluşmuş olması. Bunu ifade edebilirim.

Yine aynı okulda görev yapmakta olan bir diğer katılımcı ise okulunun öğretmen kadrosunun çalışkanlığının kendi motivasyonu nasıl etkilediğini şu sözlerle açıklamıştır:

Etraftan ben çok fazla motive isteyen arayan bir insan değilim yani illaki birileri beni motive etsin olayı yok bende. Ama tabii ki motivasyon da sınıfın, okulun heyecanı, okulun bütün olarak öğretmenlerin çalışması, benim de çalışmamı etkiler.... Enerjik bir kadronun olması yani istekli ve ilgili bir kadronun olması mutlaka beni de daha etkiler çünkü o heyecana sen de kapılırsın. O sürü psikolojisi ile gidersen... Okulumuzda herkes çalışıyor, elinden geldiği kadar çalışıyor ve de bu okul ve çevredeki öğrencilerimizin şanslı olduğunu düşünüyorum. Herkesin elinden gelen her şeyi yaptığını düşünüyorum. Fazlasıyla yani örnek öğretmenlerin olduğunu düşünüyorum okulumuzda.

Görüldüğü üzere katılımcı öğretmenler okullarının eğitim kadrosunun niteliklerinin kendi motivasyonlarını etkilediğini dile getirmişlerdir. Özellikle genç ve çalışkan iş arkadaşlarına sahip olmak katılımcı öğretmenler açısından motivasyonu artırıcı birer etmen olarak ortaya çıkmıştır. Öğrenci araştırmacının gözlemleri de gözlem yapılan anaokulunda hepsi birbirine yakın yaş grubunda olan genç öğretmenlerden meydana gelen bir kadro olduğunu ortaya koymuş ve bu öğretmenlerin birbirleriyle olumlu ilişkilere sahip olduğuna bunun da motivasyonlarını arttırdığına öğrenci araştırmacı tarafından şahit olunmuştur. Gözlem yapılan ilkokulda ise öğrenci araştırmacı tarafından çalışkan bir kadroyla karşılaşmıştır. Bu okulda rekabetin çok yoğun olması öğretmenleri sürekli çalışmaya itmekte ve diğer arkadaşlarının çalıştığını gören öğretmenler daha çok çalışmaktadır. Bu durum ise öğretmenlerin iş motivasyonlarının sürekli yüksek olmasına sebep olmaktadır. Görüldüğü gibi genç ve çalışkan bir kadroya sahip olmak öğretmen motivasyonunu arttırmaktadır ve bu araştırmanın katılımcıları tarafından motive edici faktörler olarak değerlendirilmektedir.

4.5.8.2. Öğretmenlerin Sağlığı

Katılımcılar tarafından ifade edilen bir başka motivasyon etmeni sağlık durumları olmuştur. Katılımcı öğretmenler sağlık sorunları yaşamaları durumunda motivasyonlarının azaldığını dile getirmişlerdir. İlkokulda görev yapmakta olan bir katılımcının bu konu hakkında söyledikleri şunlardır:

Ben zaten öğretmeyi seven bir insanım. Çevremde motivasyonunu etkileyen, etkilemeyen ne olabilir? Belki kendi sağlık sorunlarım olabilir. Sağlık sorunlarım olduğu zaman ben mutlaka etkilenirim... Beni en çok etkileyen mesela ben sıcaklığı çok seven bir insanım. Soğuktan hoşlanmam, sağlık problemlerimden dolayı olumsuz etkiler beni. Sağlık durumuyla ilgili bir sıkıntım oldu mu sınıfta enerjimin düştüğünü hissediyorum. Bu da etkiliyor.

Görüldüğü üzere katılımcı sağlık sorunlarının kendi motivasyonunu olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen gözlemlerde ise katılımcı öğretmenlerin hasta oldukları zaman dilimlerinde derslere girme ya da başka faaliyetler yapma konusunda isteksiz oldukları görülmüştür. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ve gerçekleştirilen gözlemler öğretmenlerin yaşadıkları sağlık sorunlarının motivasyonlarını olumsuz etkilediği bulgusunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmadan elde edilen bu bulgular neticesinde öğretmen sağlığı bir hijyen faktörü olarak değerlendirilmiştir.

4.5.8.3. Öğretmenlerin Kendini Geliştirme Faaliyetleri

Bu araştırma esnasında ortaya çıkan bir başka motivasyon etmeni de öğretmenlerin kendilerini geliştirmek adına katıldıkları eğitimler ya da paydaşı oldukları projeler olmuştur. Katılımcı öğretmenler kendilerini geliştirmek amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin motivasyonlarını olumlu etkilediğini dile getirmişlerdir. Bu konu hakkında anaokulunda görev yapan bir katılımcının düşünceleri şunlardır:

Mesela yeni bir Montessori sınıfımız açıldı. Onu ben yapmadım, başka bir hocamız yaptı eğitimi aldığı için. O bile bizi heyecanlandırdı yani. Farklı bir kan geldi ve bize de ufuk açtı. Gerçekten neler yapabiliriz daha başka,

çocukları mutlu edebilmek için diye düşünüyoruz... Mesela geçen yıl ben Isparta'da orff eğitimi aldım. Yani o bile başka bir enerji verdi bana. Hani çocukların böyle ritim duygularını geliştiriyoruz... Böyle eğitimlerde bize daha olumlu pekiştireç oluyor.

Ortaokulda görev yapan ve öğretmenlerin motivasyonu için kendini geliştirecek eğitimlerin önemli olduğuna inanan bir katılımcı ise bu düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

Bir de öğretmenlerin ayrıca profesyonel kişiler tarafından bir danışmanlık hizmeti almasını isterdim. Sonuçta meslekte kendini geliştirmen için iletişimini de geliştirmen gerekiyor ister istemez... Şimdi kesinlikle yani başka kurumlara baktığımız zaman bütçelerinden ayırıp Antalya gibi yerlerde iyi hocaları getirip seminer aldırabiliyorlar. Millî Eğitim camiası olarak sonuçta özel bir iş yapıyoruz biz, öğrenci yetiştiriyoruz, bir nesil yetiştiriyoruz. Bu şekilde tabii ki de öğretmenlerin grup şeklinde yöre bazında iyi hocalar tarafından seminerler alması kesinlikle olumlu yönde etki edecektir.

Lisede görev yapmakta olan bir katılımcının hizmet içi eğitimler konusundaki görüşleri şunlardır:

Mesela ben geçen hafta kapsayıcı eğitim kursuna gittim. ... Ortaokulunda ilçedeki birçok müdür yardımcısı ile birlikte 22 kişiydik. Çok yararlıydı yani bu şekilde etkin olan hizmet içi eğitimlerin arttırılması taraftarıyım... Açıkçası yolun başında olduğuma inanıyorum, daha ben altı yıllık öğretmenim ve bir yıllık müdür yardımcısıyım. Bana çok büyük şeyler kattı. Bu şekilde kurslar arttırılırsa da yönetimle alakalı olacak şekilde iyi olacaktır.

Son olarak lisede görev yapmakta olan bir katılımcı öğrencileriyle beraber gerçekleştirdiği projelerin kendisini nasıl etkilediğini şu şekilde açıklamıştır.

Biz bu yıl iki tane etkinlik projesi yapıyoruz. Bu buraya yeni gelmeme rağmen olumsuzlukları tümünden sildi neredeyse. Hem öğrencileri motive etti... O proje beni inanılmaz olumlu etkiledi. Akademik noktada doyuramadığım mesleki doyumumu bu projeye birazcık daha tamamlamış oldum aslında. Öğrenciler de ilk defa projeye katıldılar. Büyük bir deneyimdi onlar için. Onlardan hani "Gelecek yıl tekrardan ben de projede olmak istiyorum." şeklinde geri

dönütler aldım. Şu an sene sonu itibariyle bitiriyoruz projeyi, bir yıl sürdü. Ekim itibariyle başladı. Bu yönden olumlu etkisi çok oldu yani.

Görüldüğü üzere katılımcılar kendilerini geliştirecek faaliyetlerin motivasyonlarını arttırdığını düşünmektedir. Öğrenci araştırmacının gözlemleri sırasında ise özellikle anaokulunda görev yapan ya da ilkokulun anasınıflarında görev yapan öğretmenlerin üniversiteler tarafından kendilerine yönelik düzenlenen sertifika programlarını takip ettikleri ve bu programlara katılma konusunda istekli oldukları görülmüştür. Yine ilkokulda görev yapmakta olan sınıf öğretmenlerinin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen ve kendi işlerini kolaylaştırabilecek hizmet içi eğitimlere daha önceden katıldıkları da bu öğretmenler tarafından dile getirilmiş aynı zamanda bu öğretmenlerin bu kurslara katılmaktan dolayı memnun oldukları ve bu kursların iş motivasyonlarını arttırdığı gözlemlenmiştir. Hem katılımcıların görüşleri hem de öğrenci araştırmacının gözlemleri öğretmenlerin kendini geliştirmek adına gerçekleştirdikleri faaliyetlerin motivasyonlarını arttırdığını göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları göz önüne alındığında ise öğretmenler tarafından gerçekleştirilen kendini geliştirme faaliyetlerinin öğretmenler için motive edici bir faktör olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır.

4.5.8.4. Derse Hazırlıklı Gelmek

Bu araştırma sonucu ortaya çıkan bir başka motivasyon etmeni de öğretmenleri derse hazırlıklı gitmesi olmuştur. Katılımcı öğretmenler derslere hazırlıklı gitmelerinin iş motivasyonlarında yaşayacakları olumsuzlukların önüne geçtiğini dile getirmişlerdir. İlkokulda görev yapan bir katılımcı bu konuda şunları düşünmektedir:

Derse hazırlıklı olarak gitmeyi çok seven bir insanım ben. Evde mutlaka her gün yani bir yarım saat bile olsa yarın ne yapacağım, çocuklara neler vereceğim bununla ilgili bir şeyler hazırlıyorum. Bu benim motivasyonumu arttırıyor. Hazırlık yapmadığım zamanlarda ne yapacağımı nasıl anlatacağımı şaşırıyorum açıkçası.

Lisede görev yapmakta olan bir katılımcı ise derslere hazırlıklı gitmenin kendi motivasyonuna nasıl yansıdığını şu şekilde açıklamıştır:

Şunu da ekleyelim öğretmenin derse hazır gelmesi gerekiyor. Bu bir senelik olmuş, beş senelik olmuş olayına bakmıyor maalesef. Yaptığımız iş özellikle kendi branşım üzerine konuşacak olursam bir dil dersi öğretmeniyim ve tekrar etmezsem maalesef çoğu şeyi unutuyorum. Derslere hazırlıklı gitmemiz de bizim açımızdan oldukça önemli. Bu motivasyonu artırıcı bir nokta. Bazen yoğunluktan dolayı hiç işlemediğim bir konuya bakmadığım zaman açıkçası sınıfta bir tereddüt yaşadığım oluyor. Olmuyor desem yalan olur.

Görüldüğü üzere katılımcılar derse hazırlık yapmalarının kendi motivasyonlarının olumsuz etkilenmesinin önüne geçtiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu görüşleri bu araştırmanın bulgularından birini oluşturmuş ve öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen etmenlerden birisinin derslere hazırlık yapmaları olduğu bulgusunu ortaya koymuştur. Bu bulgu ise bu araştırma özelinde derse hazırlıklı gelmenin öğretmenler için Çift Faktör Kuramı çerçevesinde hijyen faktörü olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

4.5.9. Veli Kaynaklı Motivasyon Etmenleri

Bu araştırma boyunca öğretmen motivasyonunu etkileyen etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu etmenleri belirlemek amacıyla katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sırasında en çok ifade edilen hususlardan bir tanesi de veli profili olmuştur. Katılımcılar tarafından veli grubunun özelliklerinin, tavır ve davranışlarının motivasyonlarını etkilediğine dair söylemler görüşmeler boyunca sıklıkla dile getirilmiştir. Öğrenci araştırmacının gözlemleri de katılımcıların bu söylemlerini destekler niteliktedir. Hem katılımcıların söyledikleri hem de öğrenci araştırmacının gözlemleri sonucu ortaya çıkan bulgulara dayanarak “Veli Kaynaklı Motivasyon Etmenleri” teması oluşturulmuştur. Bu temanın alt temaları “Öğrenci Velilerinin Eğitime İlgisi Düzeyi,” “Velilerin Öğretmenlere Karşı Anlayışlı Olması” olarak belirlenmiştir.

4.5.9.1. Öğrenci Velilerinin Eğitime İlgisi Düzeyi

Katılımcıların dile getirdiği velilerinin motivasyonlarını etkilediğine dair söylemlere kaynaklık eden hususlardan birisi de velilerin eğitime ilgi düzeyi

olmuştur. Katılımcı öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu veli ilgisinin az olmasının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğinden bahsetmişlerdir. İlkokulda görev yapmakta olan bir katılımcının bu konu hakkındaki düşünceleri şu şekildedir:

Velilerin işbirliği yapmaması işte öğrencilerine yeteri kadar yardım etmemesi, öğretmenin söylediklerini yapmamaları, takip etmemeleri bunlar olumsuz etmenler... Yani şöyle diyeyim: Mesela 20 kişilik bir sınıfta beş altı tane ilgisiz veliniz olduğu zaman olumsuz yönde etkiliyor. O beş çocuk sınıfta farklı sorunlar ortaya çıkarıyor, sıkıntı orada yani. Diğer 15 kişi mesela ilgili, takip ediyor. Onların çocuklarında sıkıntı olmuyor. O beş kişinin mesela çocukları geride kalıyor.

Görüldüğü üzere katılımcı sınıfın büyük bir çoğunluğunun ilgili olması durumunda bile birkaç ilgisiz velinin öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Ortaokulda görev yapmakta olan bir katılımcı velilerinin çocuklarını tanımadığını ve bunun kendi motivasyonunu olumsuz etkilediğini şu sözlerle ifade etmiştir:

Velilerin birazcık daha ilgili veliler olmasını isterdim açıkçası. Çocuğu çünkü eve gönderdiğimiz şekilde geri alabiliyoruz. Çocuğunu tanımayan velilerle muhatap oluyoruz...Mesela çok hareketli bir çocuk için veli “Aslında evde çok sessiz sakin” diyebiliyor. Özellikle beşinci sınıfların derslerine girdiğim için onları gözlemleyebildim. Çocuğun okuması ya da yazması beşinci sınıf öğrencisine göre çok geride bir durumda ama aile bunun farkında olmuyor. Veli bunun farkında olmuyor. Çünkü çocuğunu önüne alıp hani bir kitap okutturmamış; bir dikte çalışması yaptırmamış, diye düşünüyorum. Bu biraz sıkıntı oluyor açıkçası... Bu yüzden çocuğu eve gönderdiğimiz gibi çocuk geri geliyor ödevler konusunda... Veliyi görüşmeye çağırıyoruz ama iş sıklığından tarladan, bağdan, bahçeden bahsettiği için istediğimiz süre zarfında velilerle görüşemeyebiliyoruz. Bu da tabi sadece çocuğu bizim gözlemlememize neden oluyor. Olumsuz olarak bir bu var bence bu okul için.

Lisede görevini sürdürmekte olan bir katılımcı ise okullarındaki velilerin ilgisiz olmasının öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğinden bahsetmiştir.

Veli ilgisizliği de mevcut bizde, bunu da ekleyelim. Velilerimiz gelmiyor. Mesela okul aile birliği toplantısı yapıyoruz. Yok, doksan öğrenciden anca dört, beş, altı. Arada bir çarşamba günleri bizim buranın pazarı olduğu için iki üç veli gelir. O da ya çocuğunu çarşıya götürecektir ya çocuğa para bırakacaktır. Bu nedenle gelir yani gelen veli başarısını falan sormaz. Gelir; “Şu parayı öğrenciye ben vermek istiyorum,” der ya da “Veriverin,” der. Böyle öğrenci velilerimizde eğitime karşı biraz ilgisizlik var. Zaten buraya gönderen veli şey düşünmüyor. Bir üniversite kazansın düşünmüyor. Biraz alt yapı oluşsun, ahlaki olarak biraz daha kendisini geliştirsin. Velilerimizin birinci önceliği o...Diğer öğretmenlerimiz de aynı şeye katılıyor. İşte mesela sınıf toplantıları yapın, diyoruz arkadaşlara. Yapıyorlar, mesaj atıyorlar, telefon ediyorlar. Yine bir kişi, iki kişi... Yani bu konuda eksikimiz var. Bu da tabi öğretmenimizin motivasyonunu düşürüyor.

Görüldüğu üzere katılımcılar veli ilgisizliğinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğinden bahsetmişlerdir. Öğrenci araştırmacı ise lisede geçirdiği zaman zarfında sadece iki velinin kısa süreliğine okulu ziyaret ettiğine şahit olmuştur. Bu okulda görev yapan öğretmenlerin velilerin ilgisizliğinden yakındıkları ise öğrenci araştırmacının bir diğer gözlemi olmuştur. Görüldüğu gibi hem katılımcıların beyanları hem öğrenci araştırmacının gözlemleri velilerin eğitime ilgi düzeyinin düşük olmasının öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Ortaya konulan bu bulgu ise bu araştırma özelinde velilerin eğitime ilgi düzeyinin bir hijyen faktörü olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

4.5.9.2. Velilerin Öğretmenlere Karşı Anlayışlı Olması

Bu araştırma sırasında ortaya çıkan bir diğer motivasyon azaltıcı etmen anlayışsız veli profili olmuştur. Katılımcı öğretmenler, öğrenci araştırmacıyla yaptıkları görüşmeler sırasında velilerin anlayışsız tavırlarının kendi motivasyonlarını bozduğunu geçmişte yaşadıkları olaylarla örneklendirerek anlatmaya çalışmışlardır. Anaokulunda görev yapmakta olan bir katılımcı anlayışsız veli tavırlarının motivasyonuna olumsuz yansıdığından bahsetmiştir.

Ben de böyle öğretmenim ama bazı veliler sanki öğretmen değilmişim de çocuklarının evine tutulmuş bir bakıcıymışım edasıyla konuşuyorlar. Tavrı ve tarzları çok farklı. Hem jestlerinden hem mimiklerinden biraz seni olumsuz etkileyebiliyorlar. Yani anlayışlı olmuyorlar. Çocuk mesela gözlerinin önünde de düşebilir ya da başına bir şey gelebilir. Burada zaten o kadar afakî şeylerden bahsetmiyorum. Her zaman yani burada sekizde geliyorsak sekizden bire kadar başlarındayız. Hani teneffüsümüz dahi olmadığı için ama bazı şeyler gözden kaçabiliyor. Bazı şeyler gözümüzün önünde olabiliyor. Sanki onları bilerek yapmışız tavrına giriyorlar.

İlkokulda görevini sürdürmekte olan bir katılımcıda anlayışsız veli tavırlarının öğretmen motivasyonuna olumsuz etkisinin olduğunu dile getirmiştir:

Vallahi bizim okulumuz zaten okula çok da uygun değil yani bahçe çok dar. Bahçe yeterli değil öğrenciye. Burada 300'den fazla öğrenci var toplansın. Bahçe çok küçük. 100 öğrencinin hareket edebileceği bir bahçe var. Nöbetler çok sıkıntılı geçiyor. Çocuklar koşarken, mesela hareket ederken teneffüslerde çarpışmalar, düşmeler oluyor bu olaylar etkiliyor... Tabii canım etkilemez mi? Mesela bir çocuk düşüyor, direkt nöbetçi öğretmen sorumlu oluyor. Bahçede nöbetçisin. Çocuk düşüyor karşıda koşarken, sorumlusu sensin mesela. Ondan sonra gidiyor veli şey yapıyor bunu şikâyet ediyor ya da "Şikâyet edeceğim." diyor. "Şikâyet edeceğim." demesi bile öğretmenin direkt moralini bozuyor. Geçen yıllarda böyle olaylar yaşandı. Düşüyor mesela çocuk düşmüş dışını kırmış, hani öğretmenim burada hiçbir suçu yok ki öğretmen ne yapsın. Görevini yapıyor, bir yerden bakıyor ama düşen çocuğa da bir şey yapamaz ki. Bunu da veliler anlamıyor mesela gidip "Şikâyet edeceğim." diyor. Tehdit yapıyor, bu da motivasyonu bozuyor.

Görüldüğü üzere katılımcılar, anlayışsız veli profiline motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen okul ziyaretleri sırasında ise gözlem yapılan ilkokulda senenin başında sınıflar kura ile belirlenirken bir velinin bahçede bir sınıfın öğretmenin eksik olmasından dolayı kura çekimine çok sert bir şekilde itiraz ettiğine şahit olunmuştur. Bu durumun ise öğretmenlerin morallerini bozduğu gözlemlenmiştir. Bu

araştırma esnasında ortaya çıkan katılımcı görüşleri ve öğrenci araştırmacının gözlemleri anlayışsız veli tavırlarının öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu açıdan velilerin anlayışlı olmaları bu araştırma özelinde bir hijyen faktörü olarak değerlendirilmiştir.

Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmanın dokuz teması ve bu temalara ait 33 alt teması bulunmaktadır. Bu alt temalar Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde incelenmiş ve bazılarının hijyen faktörü bazılarınınsa motive edici faktör olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir. Aşağıdaki tabloda araştırmanın alt temalarının Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde hangi faktör olarak değerlendirildiği gösterilmektedir.

Tablo-6. Araştırmanın Alt Temalarının Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi

| HİJYEN FAKTÖRLERİ | MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mesleğin Saygınlığı • Ücret • Okullarda Tüm Öğretmenlere Aynı İstihdam Düzenlemelerinin Uygulanması • Denetimler • Kariyer Basamakları • Öğretmenler Arasındaki Arkadaşlık İlişkileri • Yardımcı Personelle İlişkiler • Öğretmenler Arasındaki Rekabet • İş Yüğü • İş Güvenliği • Örgütsel Adalet • Materyallerin Yeterliliği • Okulun Fiziki Yeterlilikleri • Teknolojik Aletler ve İnternet Altyapısı • Okulun Temiz ve Düzenli Olması • İkili Öğretim • Görev Yapılan Yerleşim Merkezinde Sosyal Yaşamı Etkileyen Faktörler • Öğrenci Sağlığı • Öğrenci Sayısı • Öğretmen Sağlığı • Öğrenci Velilerinin Eğitime İlgi Düzeyi • Velilerin Öğretmenlere Karşı Anlayışlı Olması • Derse Hazırlıklı Gelmek • Ulaşım İmkanları • Görev Yapılan Yerleşim Merkezinin Memlekete Yakınlığı | <ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenler Arasındaki İşbirliği • İdarecilerin Tutumu • Takdir ve Ödüllendirme • Okulun İmajı • Öğrencilerin Akademik Durumu • Öğrencilerin Davranışları • Okulun Öğretmen Kadrosunun Niteliği • Öğretmenlerin Kendini Geliştirme Faaliyetleri |

BÖLÜM 5

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Tartışma

Bu çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörler Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden çoklu durum çalışması deseni uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesi için Isparta İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı kamuya ait dört okul, durum olarak belirlenmiş ve öğrenci araştırmacı bu okullarda görüşme ve gözlemler gerçekleştirmiştir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen görüşme ve gözlemler sonucunda araştırmanın bulguları ortaya çıkmış bu araştırmanın katılımcılarının motivasyonlarını etkileyen faktörler ortaya konulmuştur. Bu araştırma sonucundan elde edilen bulgulara yönelik daha önce gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ve bu sonuçların bu araştırmanın bulgularıyla olan uyum durumu şu şekildedir:

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulardan birisi de okullarda gerçekleşen denetimlerin öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemesi olmuştur. Araştırmanın bulguları incelendiğinde eğitim kurumlarında gerçekleştirilen denetimlerin öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemesinde iki farklı neden ön plan çıkmaktadır: Bu nedenlerden ilki denetimi gerçekleştiren görevlilerin denetlenen öğretmenlere karşı ortaya koyduğu tavır ve davranışların olumsuzluğu olurken, ikincisi ise denetimlerin çok fazla evrak odaklı gerçekleşmesi ve bu denetimler esnasında öğretmenlerin evraklarla uğraşmaktan esas görevlerini yerine getirmeye fırsat bulamaması olmuştur.

Öğretmen motivasyonunu denetim sürecinde olumlu veya olumsuz etkileyen durumları bulmak için Akcan ve Polat (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada 13 olumsuz, dokuz olumlu durum tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular ise denetimlerin öğretmen motivasyonunu sadece olumsuz yönde etkilediğidir. Bu açıdan öğrenci araştırmacının bu araştırmadan elde ettiği bulgular ile Akcan ve Polat (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları birbirlerini desteklememektedir. Buna karşın Akcan ve Polat'ın (2015) araştırmasında öğretmen

motivasyonunu olumsuz etkileyen durumlar arasında müfettişlerin olumsuz yaklaşımı ve müfettişler tarafından sadece evrak kontrolü yapılması da yer almaktadır. Ortaya çıkan bu sonuçlar ise bu araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Herzberg'in kuramının en çok tartışılan faktörü olan ve kimi araştırmalarda hijyen faktörü kimi araştırmalarda ise motive edici faktör olarak ortaya çıkan ücret, öğrenci araştırmacının bulguları arasında da yerini almıştır. Bu araştırmanın bulguları öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenler arasında elde ettikleri gelirin de yer aldığını ortaya koymaktadır. Katılımcı öğretmenlerin büyük bir kısmı mesleklerini yapmaları sonucu elde ettikleri gelirin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirirken az sayıda öğretmen ise elde ettikleri gelirin motivasyonlarında oluşabilecek olumsuz durumların önüne geçtiğini dile getirmiştir. Özellikle gelirlerinin motivasyonlarında oluşabilecek herhangi bir olumsuzluğun önüne geçtiğini düşünen öğretmenler, destekleme ve yetiştirme kurslarından elde ettikleri gelirin kendilerini tatmin ettiğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin gelirlerinin motivasyonlarını nasıl etkilediğine dair bu araştırmadan elde edilen bulgularla bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bulgular birbirlerini destekler niteliktedir. Ertürk (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin iş motivasyonları ile ilgili en az benimsedikleri maddeler arasında bekledikleri düzeyde ücret alamamaları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Bunun yanı sıra son yıllarda Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda açılan ve öğretmenlerin elde ettiği gelir kalemlerinin arasında önemli bir yer tutan destekleme ve yetiştirme kurslarıyla ilgili Akman (2017) tarafından yapılan araştırmada bu kurslardan elde edilen gelirin öğretmen motivasyonlarını olumlu düzeyde etkileyebilecek bir unsur olduğu dile getirilmiştir. Bunun dışında yine destekleme ve yetiştirme kursları ile ilgili Bozbayındır ve Kara (2017) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde de destekleme ve yetiştirme kurslarının paydaşlarına olan katkılarından bir tanesinin de öğretmenlere sağladığı maddi destek olduğu ifade edilmiş ve bunun öğretmenleri motive ettiği sonucu ortaya konulmuştur. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlarla

öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmanın destekleme ve yetiştirme kurslarının öğretmen motivasyonuna etkisi ile ilgili ortaya koyduğu bulgular birbirleriyle uyum göstermektedir.

Bu araştırmada öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyen etmenler arasında gösterilen bir diğer bulgu da ücretli öğretmenlik olmuştur. Ücretli öğretmenler, özellikle yapılan kadrolu- ücretli ayırımından ve ellerine geçen ücretin yetersiz olmasından dolayı rahatsızlık duymakta ve bu durum motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra okul idarecilerinin de velilerin ücretli öğretmenlere yönelik olumsuz tutumlarından rahatsız oldukları ve bu tutumların okulun düzenini bozduğuna dair düşüncelerinin olduğu da bulgulardan çıkarılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgularla günümüze kadar ücretli öğretmenliğin sorunlarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bulgular, birbirlerini destekler niteliktedir. Öğülmüş, Yıldırım ve Aslan (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre ücretli öğretmenlerin sorunlarının başında aldıkları ücretler ve çevrenin ücretli öğretmenlere yönelik olumsuz tutumları yer almaktadır. Bunun yanı sıra Bayram (2009) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasında ücretli öğretmenlerin kadrolu öğretmenler tarafından okulda geçici görüldükleri ve kadrolu öğretmenlerle diyalog kurmakta zorlandıkları, hatta kadrolu öğretmenle birlikte bazı sosyal faaliyetlere katılma konusunda sıkıntı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğu üzere bu araştırmanın ücretli öğretmenlikle ilgili bulguları, Bayram'ın (2009) ve Öğülmüş, Yıldırım ve Aslan'ın (2013) bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Öğretmenlik mesleği, terfi ve ilerleme imkanlarının çok fazla olmadığu bir meslek olarak dikkat çekmektedir. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyen bir başka etmen de mesleğin terfi ve ilerleme imkanlarındaki kısıtlılık olmuştur. Herzberg tarafından motive edici etmenler arasında gösterilen terfi ve ilerlemenin gerçekleşebilmesi için yeterli fırsatların sağlanmaması öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle geçmiş yıllarda iki kez yapılan fakat uzun zamandır yapılmayan kariyer basamakları sınavının uygulanmayışı, katılımcı öğretmenlerin

motivasyon düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır. Canpolat (2011) tarafından hazırlanan tez çalışmasının sonuçları da öğretmenlik mesleğinde kariyer basamaklarının uygulanmasıyla, öğretmenlerin hem içsel hem de dışsal motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Canpolat (2011) tarafından ortaya konulan bu bulgu ise öğrenci araştırmacının bulgusunu destekler niteliktedir.

Bu araştırmanın bulgularından bir diğeri de okulların fiziki yeterliliklerinin öğretmenlerin motivasyonlarını etkilediğidir. Araştırma esnasında yapılan görüşme ve gerçekleştirilen gözlemler ortaya koymuştur ki okulların fiziki şartlarında var olan eksiklikler öğretmenlerin motivasyonlarının azalmasına sebep olmaktadır. Çift Faktör Kuramına göre hijyen faktörleri arasında yer alan fiziki yeterlilik Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen dış etmenler arasında gösterilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde okulun fiziki yapısının yeterliliğinin, dışsal motivasyonu etkileyen unsurlar arasında yer aldığı görülmektedir. Fiziki faktörlerin öğretmen motivasyonunu etkilediği sonucunu ortaya koyan bir başka çalışma ise Barlı, Bilgili, Çelik ve Bayrakçeken (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda ise fiziksel şartlardaki iyileşmenin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Görüldüğü üzere fiziki şartların yeterliliğinin öğretmen motivasyonunu etkilediğine dair elde edilen bulgu daha önce gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları ile uyum halindedir.

Herzberg'in kuramına göre hijyen faktörleri arasında yer alan çalışanlar arasındaki ilişkiler öğretmen motivasyonunu etkileyen etmenlerden birisi olarak bu araştırmanın bulguları arasında da yer almıştır. Araştırmanın sonucu ortaya çıkan bu bulgularsa Çinkır ve Çetin (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Çinkır ve Çetin (2010) okulun tüm çalışanları arasında olumlu mesleki ilişkilerin bulunmasının etkili okulların en önemli bileşenleri arasında yer aldığını dile getirmiş ve çalışanlar arasında ortaya çıkan olumlu ilişkilerin çalışanların motivasyonunu arttıracaklarını ifade etmiştir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulgularının örtüştüğü bir diğeri çalışma ise Boz'un (2018) yüksek lisans tezi olmuş ve Boz (2018) ortaya koyduğu tez

çalışmasında meslektaşlarla ilişkilerin öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ada ve arkadaşları (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin ekip ruhu içerisinde olması, dışsal motivasyon unsurları arasında gösterilmiştir. Elde edilen bu bulgu ise öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmada ortaya çıkan öğretmenlerin işbirliği yapmasının motivasyonlarını olumlu etkilediği buna karşın rekabetin motivasyonlarını düşürdüğü bulgusuyla örtüşmektedir.

Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmada, öğretmen motivasyonunu etkileyen bir diğer etmenin velilerle geliştirilen ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları velilerin anlayışsız davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Kıran ve Sungur (2018) tarafından yapılan araştırma sonucu ortaya konulan öğretmenlere ebeveyn desteğinin ve güveninin öğretmenlerin motivasyonlarını arttırdığı sonucuyla örtüşmektedir. Bu araştırma sonucu veli ilişkilerinin motivasyona etkisi hususunda elde edilen bir başka bulgu, ilgisiz veli profilinin öğretmen motivasyonunu azalttığı olmuştur. Elde edilen bu bulgu ise Boz'un (2018) gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Boz (2018) araştırmasında ilgisiz velilerin öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediğini dile getirmiştir.

Çevik ve Köse (2017) okul kültürünün öğretmen motivasyonunu etkileyen bir unsur olduğunu ve bu kültürü oluşturabilmek için de okul yöneticileri tarafından eğitimler ve etkinliklerin düzenlenmesi gerektiğini dile getirmiştir. Gökay ve Özdemir (2010) ise görsel sanatlar öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için seminer, panel, yarışma gibi sosyal etkinlikleri düzenli olarak yapmayı tavsiye etmiştir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar, öğrenci araştırmacının çalışmasında yer alan gerçekleştirilen sosyal etkinliklerin öğretmenler tarafından birer motive edici faktör olarak değerlendirildiği ve katılımcıların motivasyonunu arttırdığı bulgusuyla uyum halindedir.

Öğrenci araştırmacı tarafından ortaya konulan çalışma sonucu ortaya çıkan bir diğer motivasyon etmeni de yönetimde adalet olmuştur. Katılımcı öğretmenler, kendi

motivasyonlarını olumsuz etkileyen etmenleri sayarken sıklıkla yöneticilerin adil olmayan davranışlar sergilediklerini belirtmişler ve bunun motivasyonlarını düşürdüğünü dile getirmişlerdir. Yapılan araştırmada elde edilen bu bulgu Ertürk ve Aydın (2015) tarafından öğretmenlerin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarını incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ertürk ve Aydın (2015) gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel adalet ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlar ve yöneticilerin adaletli olmasının içsel motivasyonu arttıracak sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen etmenleri bulmak amacıyla Erdener ve Deniz (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda araştırmacılar okul yöneticilerinin daha adaletli bir yönetim sergilemelerinin öğretmenlerin iş motivasyonu düzeylerini arttırmayı kolaylaştıracağını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular Erdener ve Deniz'in (2016) bulgularıyla da örtüşmektedir.

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşme ve gözlemler sonucu ortaya çıkan bir diğer bulgu ise ikili öğretimin öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediği olmuştur. Katılımcılar ikili öğretimde motivasyonlarını olumsuz etkileyen hususların başında aynı sınıfın iki farklı öğretmen tarafından kullanılmasının geldiğini ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenler genellikle bu durumun düzen yönünden sıkıntılar ortaya çıkardığını ve ortaya çıkan bu sıkıntıların kendileri için yorucu olduğunu dile getirmişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bu bulgu ise Aysu ve Aral'ın (2016) araştırmasında katılımcı öğretmenlerin, anaokullarında görev yapan öğretmenlerin öğrenme merkezlerini kuramamalarının nedenlerinden biri olarak aynı sınıfı başka öğretmenin kullanmasını gösterdikleri bulgusuyla uyum içerisindedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgularla uyum içerisinde olan bir diğer araştırma ise Sadık ve Korkmaz (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırma olmuştur. Sadık ve Korkmaz'ın (2011) araştırmasının sonuçları, normal öğretim yapan okullardaki öğretmenlerin okul yaşamı kalitelerine yönelik algılarının ikili öğretim yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak Doğan, Uğurlu ve Demir'in (2014) araştırmasının sonuçları arasında ikili eğitim sisteminin yorucu olmasının 4+4+4 eğitim sisteminin öğretmen açısından olumsuz

yönlerinden biri olduğu dile getirilmiştir. Doğan, Uğurlu ve Demir'in (2014) çalışmasından elde edilen bu bulgu ikili eğitim sisteminin zorluklarına dikkat çekmektedir ve öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkan bulguları destekler niteliktedir.

Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışma esnasında ortaya çıkan bir diğer bulgu ise idarecilerin tutumlarının öğretmen motivasyonunu etkilediği olmuştur. Katılımcılar okulların anlayışlı idarelere sahip olmasının öğretmen motivasyonunu arttırdığı dile getirmişlerdir. Herzberg'in Çift Faktör Kuramında hijyen faktörleri arasında yer alan yöneticilerin çalışan motivasyonuna etkisini eğitim kurumları özelinde araştıran çok sayıda bilimsel çalışma ortaya koyulmuştur. Bu çalışmalardan birinde Yıldız (2017) öğretmenlerin okul tercihlerini okul yönetimi açısından değerlendirmiş ve okul yöneticilerinin okuldaki öğretmen motivasyonunu etkileyen en önemli unsur olduğunu dile getirmiştir. Yıldız'ın (2018) çalışmasının sonucu göstermektedir ki öğretmenlerin okul tercihlerini yaparken ortaya koydukları kriterler arasında okul yöneticilerinin anlayışlı olması da yer almaktadır. İdarenin tutumunun öğretmen motivasyonuna etkisini ortaya koyan bir diğer çalışma da Ertürk ve Aydın (2017) tarafından gerçekleştirilen ve öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen faktörleri bulmayı amaçlayan araştırma olmuştur. Bu araştırmanın sonuçları idarenin öğretmenlere yönelik olumlu tutumunun ve yöneticilerin öğretmenlere ve düşüncelerine değer vermesinin öğretmen motivasyonunu arttırdığını göstermektedir. Görüldüğü üzere bu araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular Yıldız (2018), Ertürk ve Aydın (2017) araştırmalarının sonuçlarıyla uyum içerisindedir.

Banoğlu, Madenoğlu, Uysal ve Dede (2014) tarafından Fatih Projesine yönelik öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları Fatih Projesinin öğretmen motivasyonunu etkilediğini göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler özellikle etkileşimli tahta kullanımının hem kendi motivasyonlarını hem de öğrenci motivasyonunu arttırdığını dile getirmiş ve Fatih Projesinin sadece öğretmenlerin bilişsel yeterliliklerini arttıran değil aynı zamanda öğretmenleri derse motive eden bir proje olduğunun altını çizmişlerdir. Gerçekleştirdiğimiz araştırmada da katılımcı öğretmenler okullarında etkileşimli

tahtanın olmadığından sıkça şikayetçi olmuşlar ve bunun kendi motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini dile getirmişlerdir. Görüldüğü üzere Banoğlu ve arkadaşları (2014) tarafından ortaya konulan araştırmanın sonuçları ile gerçekleştirdiğimiz araştırmanın bulguları birbirlerini destekler niteliktedir.

Herzberg'e göre motive edici faktörlerden olan saygı görme ihtiyacının içerisinde ele alınan mesleğin saygınlığı konusu bu araştırmanın katılımcılarının motivasyonlarını etkileyen etmenler arasında bulunmaktadır. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen görüşme ve gözlemler öğretmenlerin, mesleklerinin saygınlığının günden güne azaldığına inandığını ortaya koymuştur. Bu durumsa katılımcı öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Literatürde bu araştırmadan elde edilen bulguyu destekler nitelikte bilimsel çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar arasında Ertürk ve Aydın (2017) tarafından gerçekleştirilen ve öğretmenlerin iş motivasyonunu arttıran ya da olumsuz etkileyen durumları belirlemek amacıyla ortaya konulan araştırmada yer almaktadır. Ertürk ve Aydın'ın (2017) araştırmasının sonuçları arasında öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyen durumlardan birisi de toplumda mesleğe duyulan saygının azalması olarak gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleklerinin saygınlığına dair algılarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bilimsel araştırmalardan birisi de Külünkoğlu (2017) tarafından ortaya konulmuştur. Külünkoğlu'nun (2017) araştırmasının sonuçları arasında ise öğretmenlere olan saygının azalmasının öğretmenlerin motivasyonlarını azalmasına sebep olduğu da yer almaktadır. Mesleğin saygınlığının azalmasının öğretmenlerin sorunları arasında yer aldığını ortaya koyan bir diğer çalışmada Demir ve Arı'nın (2013) gerçekleştirdiği bilimsel çalışma olmuştur. Demir ve Arı'nın (2013) araştırmasında öğretmenlerin meslekleriyle ilgili ortaya koydukları sorunlar arasında frekansı en yüksek olan üç sorundan birisi öğretmen mesleğinin saygınlığının azalması olmuştur. Görüldüğü üzere öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulguları Ertürk ve Aydın (2017), Külünkoğlu (2017) ve Demir ve Arı'nın (2013) araştırmalarının sonuçlarıyla örtüşür niteliktedir.

Kaya, Polat ve Kaya'nın (2014) öğretmenlerin örgütsel bağlılığa yönelik düşüncelerini ortaya çıkarabilmek için gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları ulaşım imkanlarının hem kadın hem erkek öğretmenler için önemli bir örgütsel bağlılık

kriteri olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları incelendiğinde hem erkek hem de kadın öğretmenlerin ulaşım kolaylığını kurumlarına bağlanma unsuru olarak dile getirdiği, ayrıca kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyen etmenler arasında ulaşım yetersizliğini de saydığı görülmüştür. Kaya ve arkadaşları (2014) ayrıca elde ettikleri sonuçların öğretmen motivasyonu açısından önemine de vurgu yapmışlardır. Örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde etkisini ortaya koyan bir diğer çalışma Ertan'ın (2008) doktora tezi olmuştur. Ertan'ın (2008) çalışması da örgütsel bağlılığın hem iç hem de dış motivasyon üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu iki araştırmada göstermektedir ki örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar motivasyon üzerinde de etki oluşturmaktadır. Bu araştırma esnasında gerçekleştirilen görüşme ve gözlemler de öğretmenlerin motivasyonları etkileyen etmenler arasında çalıştıkları kurumun ulaşım imkanlarının ve dolayısıyla evlerine yakınlığının yer aldığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgu Kaya ve arkadaşları (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ile desteklenmektedir.

Son dönemlerde sıklıkla karşılaşılan öğretmenlere yönelik şiddet olayları, bu araştırmanın katılımcıları tarafından da önemsenmekte ve motivasyonlarını olumsuz etkileyen etmenler arasında gösterilmektedir. Öğrenci araştırmacının okullarda gerçekleştirdiği gözlemlerde katılımcıların beyanlarını destekler niteliktedir. Hem katılımcıların görüşlerine hem de öğrenci araştırmacının gözlemlerine dayanarak elde edilen öğretmenlere yönelik şiddet olaylarının, öğretmen motivasyonunu azalttığı ve bir hijyen faktörü olarak ortaya çıktığı sonucu bu araştırmanın bulgularından birisi olarak ortaya konulmuştur. Ortaya konulan bu bulgu ise Atmaca ve Öntaş (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Atmaca ve Öntaş'ın (2014) araştırmasının sonuçları velilerin öğretmenlere yönelik gerçekleştirdikleri şiddet faaliyetlerinin öğretmenlerin meslek hayatına yönelik en belirgin yansımasının moral ve motivasyon yitimi olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikteki bir diğer araştırma ise Alpanık (2011) tarafından ortaya konulmuş ve bu araştırmada öğretmenlerin şiddet algılarının artmasının motivasyonlarının azalmasına neden olduğu sonucu elde edilmiştir. Dolayısıyla öğrenci araştırmacı tarafından

gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular Atmaca ve Öntaş (2014) ve Alpanık'ın (2011) bulgularını desteklemektedir.

Yıldırım (2008) tarafından gerçekleştirilen ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan araştırmanın sonuçları, ödüllendirmenin öğretmen motivasyonu açısından gerekli olduğunu, ortaya koymaktadır. Yıldırım'ın (2008) araştırmasının katılımcıları, öğretmenlerin ödüllendirilmesinin sağlayacağı faydalar arasında öğretmenlerin motivasyonlarının artmasını da sıralamışlardır. Özgan ve Aslan (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise okul müdürlerinin sözlü iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonuna etkisi incelenmiş ve müdürler tarafından takdir edilmenin öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediği buna karşın idarecilerin takdir etme konusunda eksik kalmasının motivasyonu olumsuz etkilediği sonuçları elde edilmiştir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen bulgulardan birisi ise öğretmenlerin idarecileri tarafından takdir edilmesi ve ödüllendirilmesinin motivasyonlarını olumlu etkilediği olmuştur. Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilen bulgular Yıldırım (2008), Özgan ve Aslan (2008) bulgularını destekler niteliktedir.

Herzberg, fiziki yeterliliğin hijyen faktörü olduğunu dile getirmiştir. Bu araştırmanın bulguları ise öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyen etmenler arasında materyal eksikliğinin de yer aldığını göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu Korkmaz (2004) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasının sonuçlarıyla uyum halindedir. Korkmaz (2004) gerçekleştirdiği çalışmada müzik öğretmenlerinin motivasyon kaynaklarını araştırmış ve kaynak, araç, gereç yetersizliğinin olumsuz motivasyon kaynakları arasında yer aldığı sonucuna ulaşmıştır. Öğrenci araştırmacının gerçekleştirdiği çalışmada ortaya çıkan materyal eksikliğinin öğretmenlerin motivasyonlarını etkilediğine dair bulgunun desteklediği bir başka araştırma ise Sarıca (2013) tarafından gerçekleştirilen tez çalışması olmuştur. Sarıca'nın (2013) çalışmasının sonuçları, öğrencilere yetecek kadar araç gereç olmasının ve ders araç gereçlerinin sağlam olmasının öğretmenlerin büyük çoğunluğu için geçerli olan motivasyon etmeni olduğunu ortaya koymuştur.

Dolayısıyla öğrenci araştırmacı tarafından elde edilen bulgu hem Korkmaz'ın (2004) hem de Sarıca'nın (2013) bulgularını destekler niteliktedir.

Herzberg tarafından hijyen faktörleri arasında gösterilen öğrenci sayısı, gerçekleştirilen görüşmeler esnasında katılımcı öğretmenler tarafından motivasyon etmenlerinden birisi olarak sıkça dile getirilmiş ve bu araştırmanın bulguları arasına girmiştir. Elde edilen bu bulgu Korkmaz (2004) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasıyla uyum halindedir. Korkmaz'ın (2004) çalışmasında, öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyen kaynakların başında sınıf mevcutlarının etkili bir müzik eğitimi için fazla olması sonucu ortaya çıkmıştır ki bu sonuç öğrenci araştırmacının bulgularıyla uyum göstermektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgularla uyum halinde olan bir başka bilimsel çalışma ise Cemaloğlu ve Şahin (2007) tarafından ortaya konulmuştur. Cemaloğlu ve Şahin (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ders verdikleri sınıflardaki öğrenci sayıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Görüldüğü üzere bu araştırmada elde edilen öğrenci sayısının öğretmenlerin motivasyonunu etkilediğine dair bulgu hem Korkmaz'ın (2004) hem de Cemaloğlu ve Şahin'in (2007) araştırmalarının bulgularını desteklemektedir.

Karahan (2015) tarafından hazırlanan ve kamu kurumlarında görevlerini sürdüren memurların motivasyon düzeylerinin iş tatminlerine etkisini belirlemeyi amaçlayan tez çalışmasının sonuçlarından birisi de işyerlerinin temizlik koşullarının memurun motivasyonunu etkilediği olmuştur. Özgan, Bozbayındır ve Yalçın (2011) tarafından ortaya konulan ve mükemmeliyetçi okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bilimsel araştırmanın sonuçları arasında ise bu müdürlerin okullarını temiz ve düzenli tutmasının, öğretmenleri sosyal yönden olumlu etkilediği yer almaktadır. Son olarak öğretmenlerin etkili okula ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Ertürk (2018) tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmanın katılımcıları, etkili okullarda okul ortamının temiz ve ferah olacağını dile getirmişlerdir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise okul ortamının temizliğinde ve düzeninde herhangi bir aksama olmasının, öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyeceği bulgusuna ulaşılmıştır. Görüldüğü üzere öğrenci araştırmacı tarafından elde edilen bu bulgu Karahan'ın (2015), Özgan ve

arkadaşlarının (2011) ve Ertürk'ün (2018) araştırmalarının sonuçlarıyla uyum halindedir.

Büyükgöze (2012) tarafından gerçekleştirilen ve çalışanların kurumsal imaj algılarıyla motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan tez çalışmasının sonuçları, bu iki faktör arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Şimşek (2018) tarafından gerçekleştirilen tez çalışmasının sonuçları ise öğretmenlerin örgütsel imaj algılarıyla psikolojik iyi olma düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmada ise görev yaptıkları eğitim kurumlarını imajlarının iyi olması halinde katılımcıların motivasyonlarının bu durumdan olumlu etkilendiği bulgusu elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu ise hem Büyükgöze'nin (2012) hem de Şimşek'in (2018) araştırmalarının sonuçlarını destekler niteliktedir.

Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel (2010) tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmanın sonuçları arasında işyerlerinde var olan psikoşiddetin öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği de yer almaktadır. Aynı araştırmada öğretmenlere yönelik psikoşiddetin kaynakları arasında öğrencilerin de yer aldığı ortaya konulmuş ve araştırmanın katılımcıları tarafından öğrencilerinden gelen psikoşiddetten duydukları rahatsızlık sıkça dile getirilmiştir. Yıldırım (2011) tarafından gerçekleştirilen ve okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirleyen bilimsel araştırmanın sonuçları, müdürlerin dışsal motivasyon kaynakları arasında öğrenci davranışlarının da yer aldığını göstermektedir. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışma ise öğrenci davranışlarının öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlerden birisi olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır. Öğrenci araştırmacının tez çalışmasından elde edilen bu bulgu hem Yıldırım'ın (2011) hem de Yaman ve arkadaşlarının (2010) bilimsel araştırmalarından elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

Ada ve arkadaşları (2013) tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmada öğretmenlerin motivasyon etkenleri araştırılmış ve araştırmanın katılımcıları tarafından en çok dile getirilen dışsal motivasyon etkeni öğrencilerin ilgili olması olmuştur. Aynı araştırmanın katılımcılarının, sıkça dile getirdiği bir diğer motivasyon etkeni de öğrencilerin hazırbulunuşluğu olmuştur. Yıldırım (2011) tarafından ortaya

konulan bilimsel araştırmada ise okul müdürlerinin, en çok dile getirdikleri dışsal motivasyon kaynakları arasında ğrenci başarısı da yer almıştır. Öğrenci araştırmacı tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada ise ğrencilerinin başarılı olmasının katılımcıların motivasyonlarını olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu hem Ada vd., (2013) hem de Yıldırım (2011) tarafından gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların bulgularıyla uyum içerisindedir.

5.2. neriler

Günümüz dünyasında bireylerin ve toplumların hayatlarını şekillendirecek ve daha güzel hale getirecek etmenlerin başında alınan eğitimin kalitesi gelmektedir. Bu sebeple bugünün dünyasında eğitim kurumları çok önemli bir yer tutmakta ve geleceklerini inşa etmek isteyen bireyler ve toplumlar tarafından kaliteli eğitim kurumları talep edilmektedir. Eğitim kurumlarının daha kaliteli hale gelmesi ise çalışanlarının dolayısıyla ğretmenlerinin işlerini daha iyi yapmalarına bağlıdır. Öğretmenlerin işlerini iyi yapabilmeleri içinse motivasyonlarının yüksek olması gerekir. Bu gerekliliğin bir sonucu olarak öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden faktörlerin belirlenmesi hedeflenmiş ve bu doğrultuda çok sayıda bilimsel araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bilimsel araştırmalar sayesinde öğretmenlerin motivasyonlarının artmasına sebep olan faktörlerin belirlenip daha sık uygulanır hale getirilmesi ve öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen faktörlerin de eğitim kurumlarından elemine edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmada da öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden faktörler Herzberg'in ift Faktör Kuramı çerçevesinde incelenmiş ve araştırmanın bulguları elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olması amacıyla bir takım uygulama nerileri ortaya konulmuştur.

5.2.1. Uygulama nerileri

Araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin elde ettikleri gelirden rahatsız olduklarını ve bu durumun öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle okullarında ders sayısının az olmasından dolayı kendi istekleri dışında daha az derse girmek zorunda kalan ve bu sebeple ek ders creti düşük olan öğretmenlerin maaşlarının düşüklüğünden şikâyet ettikleri ğrenci

araştırmacının gözlemleri arasında yer almaktadır. Bu durumun önüne geçebilmek amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlerin derse girmelerinin yanı sıra materyal geliştirebilecekleri, ölçme değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri, bireysel desteğe ihtiyacı olan öğrencileriyle ilgilenebilecekleri ortak bir çalışma saati belirlenip bunun karşılığında da öğretmenlerin motive olmalarını sağlayacak bir ücret ödenebilir. Bu önerinin gerçekleşmesi halinde öğretmenler ek ders hesabı yapmaktan kurtulacak ve motive olacakları bir ücret elde etmiş olacaklardır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin evde yaptıkları kendilerine gelir getirmeyen fakat ekstra iş yükü oluşturan yazılı sorusu hazırlamak, yazılı okumak, sınav sonuçlarını değerlendirmek, materyal hazırlamak gibi faaliyetler öğretmenler tarafından çalışma saatlerinde gerçekleştirilecektir. Bu durum ise bu araştırmanın bulguları arasında yer alan ve katılımcılar tarafından olumsuz motivasyon kaynağı olarak nitelendirilen iş yükünün önüne geçmiş olacaktır.

Araştırmanın bulguları arasında yer alan ve öğretmenler tarafından hijyen faktörü olarak değerlendirilen faktörlerden birisi de öğretmenlik mesleğinin kariyer basamaklarının kısıtlılığı olmuştur. Her ne kadar okullarda müdürlük ve müdür yardımcılığı gibi yönetici kadroları yer almış olsa da öğretmenlik mesleğini seven ve idarecilikten ziyade öğretmenlik yapmaktan daha çok haz duyan öğretmenlerin yıllar geçse bile aynı unvanla anılıyor olmaları öğretmenleri rahatsız eden bir diğer husus olarak bu araştırmanın bulguları arasında yer almıştır. Bu durumun önüne geçebilmek amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı tarafından daha önce uygulamaya konulan ve 2006 yılında bir kez yapılan fakat uzun zamandır yapılmayan kariyer basamakları sınavı tekrar ve düzenli olarak uygulanır hale getirilebilir.

Bu araştırmanın bulguları arasında yer alan bir başka olumsuz motivasyon kaynağı istihdam çeşitlerindeki farklılıklar olmuştur. Özellikle ücretli öğretmen olarak görev yapan katılımcılar bu durumun kendi motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Bu durumun önüne geçebilmek amacıyla ücretli-sözleşmeli öğretmenlik gibi uygulamalara son verilebilir, öğretmenler arasındaki istihdam farklılıklarının ortadan kaldırılabilir ve bütün öğretmenlerin aynı statüde olduğu bir sistem inşa edilebilir.

Bu araştırma da hijyen faktörü olarak gösterilen bir diğer husus ise okulun yetersizlikleri olmuştur. Katılımcı öğretmenler okullarının fiziki yetersizliklerinin ve materyal yetersizliklerinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu durumun önüne geçebilmek için hem bakanlık tarafından gönderilen ödenekler arttırılabilir hem de okul aile birliklerinin düzenleyecekleri kermes, sergi vb. etkinlikler sayesinde okulların maddi olanakları arttırılıp bu eksikliklerin giderilmesi sağlanabilir.

Katılımcı öğretmenler tarafından dile getirilen motive edici faktörlerden arasında idarenin tutumu da yer almaktadır. Öğretmenler idarenin olumlu tutumunun motivasyonlarını olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu motivasyon etmenini daha yaygın hale getirebilmek için okul idarecilerinin eğitim yönetimi yüksek lisansı yapması teşvik edilebilir ayrıca yöneticilere etkili iletişim ve liderlik konusunda hizmet içi eğitim verilebilir.

Bu araştırmanın bulguları arasında katılımcıların iştirak ettikleri kendini geliştirme faaliyetlerinin motivasyonlarını olumlu etkilediği de yer almaktadır. Özellikle taşrada ve küçük yerleşim merkezlerinde görev yapan öğretmenler bu faaliyetlere katılabilme konusunda zorluk yaşamaktadır. Bu durumun önüne geçmek ve bu tip yerleşim merkezlerindeki kendini geliştirme faaliyetlerini kolay ulaşılr hale getirmek buralarda yaşayan öğretmenlerin motivasyonlarının artmasına sebep olacaktır. Bunu gerçekleştirebilmek içinse İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından her yıl öğretmenlerine ne tip faaliyetler istediklerine dair bir soru yöneltilip gelen cevaplara göre imkanlar doğrultusunda o ilçelerde kendini geliştirme faaliyetleri düzenlenebilir.

Öğrenci araştırmacı tarafından hijyen faktörü olarak değerlendirilen bir diğer motivasyon etmeni teknolojik aletler ve internet alt yapısı olmuştur. Araştırma boyunca özellikle akıllı tahtası olmayan okulların öğretmenleri bu durumdan şikâyet etmiş ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Öğrenci araştırmacının gözlemleri ise gidilen anaokulu ve ilkokulda akıllı tahtaların bulunmadığı yönündedir. Öğretmenlerin motivasyonlarındaki bu düşüşün önüne geçebilmek için akıllı tahtası olmayan sınıflar bir an önce bu teknolojiyle tanıştırılabilir. Böylece anaokulu, ilkokul gibi küçük yaş gruplarını barındıran

okullarda öğrencilerin görerek öğrenme imkanları artacak ayrıca öğrencilerin derslerde çabuk sıkılmalarının önüne geçilecektir. Bunlarda öğretmenlerin motivasyonlarında oluşabilecek herhangi bir düşüşün önüne geçecektir.

5.2.2. Araştırma Önerileri

Bu araştırmanın durumları olarak belirlenen okullar Isparta İline bağlı bulunan bir ilçenin sınırları içerisinde seçilmişlerdir. Bu ilçe 10000 nüfusa sahip küçük bir ilçedir. Bu ilçede görev yapan katılımcılar ise buldukları yerleşim merkezinin sosyal imkanlarındaki eksikliklerin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Gelecekte öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilecek çalışmalarda büyük ilçelerde ve il merkezlerinde görev yapan öğretmenlerle küçük ilçelerde, kasaba ve köylerde görevini sürdüren öğretmenlerin motivasyonları arasında karşılaştırma yapılması alan yazına katkı sağlayabilir.

Bu araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise istihdam uygulamalarındaki farklılığın öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediği ve bir hijyen faktörü olarak ortaya çıktığı olmuştur. Bu durumun öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini belirleyebilmek için ücretli, sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin karşılaştırılmasını içeren bir araştırma ortaya konulabilir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlik mesleğinin kariyer basamaklarındaki yetersizliklerin öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle 2006 yılında bu yana kariyer basamakları sınavının açılmayışı katılımcı öğretmenler tarafından motivasyon bozucu bir etmen olarak sıkça dile getirilmiştir. Bu durumun öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için aynı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden uzman olanların ve olmayanların katılımcısı oldukları bir araştırma gerçekleştirilebilir.

Son olarak bu araştırmanın durumunu teşkil eden okullar maddi kaynakları sınırlı okullardır. Bu durum ise bu okulların birçok yeterliliği tam olarak sağlamalarının önüne geçmektedir. Araştırmanın katılımcıları olan öğretmenler tarafından motivasyon etmeni olarak dile getirilen faktörlerin büyük bir kısmını ise hijyen faktörleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin motivasyon kaynakları olarak

hijyen faktörlerinden bahsetmelerinin sebepleri arasında okulların var olan maddi yetersizliklerin ne kadar etkili olduğunu araştırmak literatüre katkı sağlayabilir. Bunun için maddi olanakları yüksek bir özel okulun ve sınırlı maddi olanaklara sahip bir okulun durum teşkil ettiği bir durum çalışması gerçekleştirilebilir. Böylece okulların imkânlarındaki farklılıkların, öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri de farklılaştırıp farklılaşırmadığı ortaya konulabilir.



KAYNAKÇA:

- Abukan, B. (2014). *Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre kendini gerçekleştirme ve bilgelik ilişkisi: Yaşlılar üzerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3).
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkasıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve ıs tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 326-350.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13).
- Akcan, E. ve Polat, S. (2015). Müfettiş denetiminin öğretmen motivasyonuna etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 502-510
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aladağ, Ö. (2007). *Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alan, U. (2006). *Motivasyon Kuramları ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, (217), 12-16.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alpanık, F. (2011). *Resmi İlköğretim Okullarında Okul İçi Şiddet Algısı İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(2), 159-179.
- Arık, A. (1996). *Motivasyon Ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Yayınevi.
- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama* (1. Basım). İstanbul: Literatür Yayınları
- Atmaca, T. ve Öntaş, T. (2014). Velilerin öğretmenlere uyguladığı şiddete yönelik nitel bir araştırma. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 2(1), 47.
- Aydın, B. (2003). Bilgi toplumu oluşumunda bireylerin yetiştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 183-190.
- Aysu, B. ve Aral, N. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin öğrenme merkezleri hakkındaki görüş ve uygulamalarının incelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 24 (5).
- Banoğlu, K., Madenoğlu, C., Uysal, Ş. ve Dede, A. (2014). Fatih projesine yönelik öğretmen görüşlerinin incelenmesi (Eskişehir ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 39-58.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23).
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.

- Balcı, E. (1992). *Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri* (1. Basım). Ankara: Adım Yayınevi.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S. ve Bayrakçeken, S. (2005). İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: farklılıkların ve sorunların araştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başarı [Tanım3.]. Türk Dil Kurumu Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=36409 adresinden 13.05.2019 tarihinde alınmıştır.
- Bayram, G. (2009). *Öğretmenlerin İstihdam Biçimi Farklılıkları ve Yarattığı Sorunlar: Ankara’da Çalışan Sözleşmeli ve Ücretli Öğretmenlerin Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2.Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayını.
- Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3(3), 147-155.
- Boz, T. (2018). *Kadın Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarına İlişkin Ortak Anlayışlarının Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Bozbayındır, F. ve Kara, M. (2017). Destekleme ve Yetiştirme Kurslarında (Dyk) Karşılaşılan Sorunlar ve Öğretmen Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 336-349
- Bozkurt, V. (2000). Küreselleşme: Kavram-Gelişim ve Yaklaşımlar. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2(1).
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*(1.Basım). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bulut, N. (2003). Küreselleşme: Sosyal Devletin Sonu mu? *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 52(2), 173-197
- Büyükgöze, T. (2012). *Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması ile Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyükgöz, T. (2008). *Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canpolat, C. (2011). *Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi) Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Creswell, W. J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Chosing among five approaches*. (2.Basım). Thousands Oaks, CA: Sage.
- Cüceloğlu, D. (1999).*İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitapevi
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 13(1), 55-66.
- Çelik, A. (1996). Kütüphaneciliğin psiko-soysal boyutları: kütüphanecinin "statü" sorunu. *Türk Kütüphaneciler Derneği*. 10 (4), 331-338.
- Çevik, A. ve Köse, A. (2017) Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi. *Journal of the Human & Social Science Researches*, 6 (2).
- Çinkır, Ş. ve Kuru Ç. S. (2010). Öğretmenlerin mesleki çalışma ilişkileri hakkındaki görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3), 353-371
- Çiftçi, B., Dolgun, U., Kağnıcıoğlu, D., Çolak, A., Özler, D. E., Serinkan, C. ve Özbek, M. F. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Ekin Kitabevi
- Davis, K.(1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çeviren: Kemal Tosun).İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları
- De Jesus, S. N. ve Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (1), 119-134.
- Demir, M. K. ve Arı, E. (2013).Öğretmen sorunları-Çanakkale İli örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1).
- Deniz, M. (2005). *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini*. (Editör: Mehmet, Tikici). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.293-337.
- Deniz, Ü. ve Erdener, M.A. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen etmenler. *Sosyal Bilimlerde Stratejik Araştırmalar*, 29-41.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2014). 4+ 4+ 4 eğitim sisteminin okul paydaşlarına olumlu ve olumsuz etkilerinin yönetici görüşlerine göre incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* ,13 (1), 115-138.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 7(1), 63-74.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde insan ilişkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 277-284.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. A.Ş.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırılması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ertekin, Y. ve Gülçimen, E. Y. (2003). Örgütsel politika ve taktikler. *TODAİE Fassurance in education*, 4(3), 11-16.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.

- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (4), 233-246.
- Ertürk, R. ve Memişoğlu, S. P. (2018). Öğretmenlerin etkili okula yönelik görüşleri. www.researchgate.net, 08.05.2019.
- Fisher, D. C. ve Yuan, X. Y. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *International Journal of Human Resource Management*, 9 (3), 516-528.
- Gökay, M. ve Özdemir, Ş. S. (2010) Görsel sanatlar (resim-iş) öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörler: Konya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26).
- Gülbahar, Y. ve Alper, A. (2009). Öğretim teknolojileri alanında yapılan araştırmalar konusunda bir içerik analizi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 93-112.
- Gülise, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (20), 234-246.
- Hagemann, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*. (Çeviren: Göktuğ Aslan). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma Ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hart, F. Yvonne (1983). *Successful Aging Need Satisfaction In Jewish Senior Citizens In Windsor, Based On Maslow's Hierarchy Of Needs*, Master Theses, University at UWindsor, Windsor.
- Hitt, A. M. ve Mathis, L. R. (1986). *Management: Concepts And Effective Practices*. West Publishing Company.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İletişim [Tanım1.]. Türk Dil Kurumu Sözlüğü. http://http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdb0d4810ee20.00668442 adresinden 13.05.2019 tarihinde alınmıştır
- Kalleberg, L. A. ve Loscocco, A. K. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 78-90.
- Kanoğlu, B. (2007). *Çalışan Memnuniyeti Ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş Örnek Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, F. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışan Memurların Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkilerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram Ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaş, L. (2012). *Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, F., Ş., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı açısından ilköğretim 1. kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 1-18.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri iş görenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2).
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Gütüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.

- Kaya, F., Polat, F. ve Kaya, S. (2014) Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri Elazığ ili örneği, *Millî Eğitim Dergisi*, 44 (202), 59-75.
- Kaypak, Ş. (2011). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Kentsel Değişim Ve Bilgi Kentleri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (1).
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda Motivasyon Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek*, (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Külünkoğlu, T. (2017).Ortaokul öğretmenlerinin öğretmene saygı değerine ilişkin görüşleri. *Asya Studies* 1(1) 11-22.
- Mark E. Koltko-Rivera (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: *Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification*.
- Korkmaz, G. ve Sadık, F. (2011) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yaşam kalitesini algılama düzeylerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 10 (1).
- Korkmaz, Ö. (2004). *Müzik Öğretmenlerinin Motivasyon Kaynakları Ve Mesleki Tükenmişlikleri*, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koroğlu, Ö. (2012). İş gören doyumu ve turizm işletmelerinde yapılan araştırmalara ilişkin bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 7(14), 245-266.
- Kılıç, M., Kaya, A., Yıldırım, N. ve Genç, G. (2004).Eğitimci Gözüyle Öğretmen ve Öğrenci. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (12).
- Kurt, T. (2005). Herzberg in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1).
- Martin, J. A. (2001). The student motivation scale: A tool for measuring and enhancing motivation. *Australian Journal of Guidance and Counselling*. (11), 1-20.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50 (4), 370.Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad..
- Merriam, B. S. (2013). *Nitel Araştırma: Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çeviren: Selahattin, Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güven, M. ve Çevik, E. İ. (2008). İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8).
- Okçu, E. (2015). *Eğitimde Dönüşümün Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi) Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Okul [Tanıml.]. Türk Dil Kurumu Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a835f08bcc020.46510405adresinden 13.02.2018 tarihinde alınmıştır.
- Omay, U. (2007). Tüccar sınıfın Protestan hareketi desteklemesinin Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52).
- Anaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Onan, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*.(1.Basım). İstanbul: Epsilon Yayıncılık

- Ödül [Tanım 1.]. Türk Dil Kurumu Sözlüğü. http://http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=%C3%B6d%C3%BCI adresinden 13.05.2019 tarihinde alınmıştır
- Öğülmüş, K., Yıldırım, N. ve Aslan, G. (2013). Ücretli öğretmenlerin görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlar ve ücretli öğretmenlik uygulamasının okul yöneticilerince değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 12(4).
- Öktem, M. K. (1991). Güdüleme kurumları ve yetişen kamu yöneticilerimiz: X ve Y kuramları üzerine bir alan araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, C, 24, 3.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdemir, S. ve Terena, M. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, (24).
- Özdemir, T. Y. ve Boydak, Ö. M. (2013). İlköğretim Müfettişlerinin Unvanlarında Yapılan Değişikliğin İş Doyumu ve Motivasyonlarına Etkisi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 147-158.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler*. (4.Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık
- Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda Kapsam Kuramları*. <http://oys.hku.edu.tr/Dersicerikleri/eis1506/pdf/13.pdf> , Erişim Tarihi: 17.01.2019.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*,7(1), 190-206.
- Özgan, H., Yalçın, A. ve Bozbayındır, F. (2011). Mükemmeliyetçi okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki etkileri. *Education Sciences*,6 (1), 904-917.
- Özguven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Pdrem yayınları.
- Öztürk, E. ve Uzunkol, E. (2013). İlkokul öğretmeni motivasyon ölçeğinin psikometrik özellikleri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 9(4), 421-435.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2014). Motivasyon. Ü. Sığırı, & S. Gürbüz içinde, *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın AŞ.
- Patton, M. Q. (1987). *How To Use Qualitative Methods In Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. (1.Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Sabancı, A. (1994). *Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon Ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir*. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sağlam, M. ve Sağlam, A. Ç. (2005). Öğretmenlik mesleğinin maddi yönüne ilişkin genel bir değerlendirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(3), 317-328.
- Sarıca, Y. (2013). *Eğitim Ortamlarının İyileştirilmesinin Yönetici Ve Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Silah, M. (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İş gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Kıran, D. ve Sungur, S. (2018). Fen bilimleri öğretmenlerinin motivasyon ve iş doyumlarının okul ortamı ile ilişkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 43(194).
- Süngü, H. (2012). Bazı OECD ülkelerindeki öğretmen maaşlarının karşılaştırmalı bir analizi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2).
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, M. (1999). Millî Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik öneriler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 221-227.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. (2018). *Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları İle Psikolojik İyi Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler, Örgütsel Yaklaşım*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 201-218.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, (14), 58-70.
- Turgut, B. (2001). Küreselleşme ve Millî Değerler. *Millî Eğitim Dergisi*, (150).
- Türko, R. M. (1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*. <http://earsiv.atauni.edu.tr/xmlui/handle/123456789/274> .Erişim Tarihi: 15.01.2019
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilen nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1), 43-53.
- Vollmeyer, R. ve Falco, R. (2000). *Does motivation affect performance via persistence? Learning and Instruction*, 10(4), 293-309.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö. ve Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1136-1151.
- Yavuz, C. ve Karadeniz, B. C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, C. M. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(4), 663-690.
- Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmî İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon Ve İş Tatmini Etkileyen Faktörler*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.

- Yıldız, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Pozitif Algı Düzeylerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Görüşlerine Göre Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Yıldız, B. (2010). *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yin, K. R. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları*. (Çeviren: İlhan, Günbayı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

KAMUYA AİT OKULLARDA ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN KOŞULLARIN HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

Açılış konuşması:

1. Araştırmacının kendisini tanıtması
2. Katılımcıya İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan araştırma izninin gösterilmesi
3. Katılımcının araştırmaya ilişkin bilgilendirilmesi
4. Katılımcının taahhüt formunu okuması ve imzalaması
5. Katılımcının iletişim bilgilerinin alınması
6. Katılımcıya başlamadan önce herhangi bir sorusunun olup olmadığının sorulması

SORULAR

1. Bu okulda öğretmen motivasyonuna etki eden etmenlere ilişkin neler söylemek istersiniz?
 - a) Olumlu etkisi olan etmenler
 - b) Olumsuz etkisi olan etmenler
2. Bu okulda öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik olarak ne gibi iyileştirmeler yapılabilir?
 - a) Fiziksel
 - b) Sosyal
 - c) Yönetsel

Ek 2. Gözlem Formu**GÖZLEM FORMU**

Gözlem

Yeri ve Tarihi:

Gözlem Süresi:

BETİMSEL NOTLAR

DEĞERLENDİRME NOTLARI

Ek 3. Taahhüt Formu

KAMUYA AİT OKULLARDA ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN KOŞULLARIN HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, kamuya ait okullardaki çalışma koşullarının öğretmen motivasyonuna etkilerini anlamak ve motivasyonu artırmaya yönelik öneriler geliştirmektir. Araştırma sürecinde elde edilen veriler, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde yorumlanacak ve bu bulgulara dayanan uygulama önerileri geliştirilecektir.

ARAŞTIRMA SÜRECİ

Araştırmada nitel araştırma metodolojisi benimsenmiştir. Bu doğrultuda araştırmacı (eğer siz de kabul ederseniz) sizinle baş başa görüşme yapacaktır. Araştırmacı yüz yüze görüşmelerde ses kaydı alacaktır. Eğer bunlar sizi rahatsız ederse çalışmaya katılmayabilirsiniz.

RİSKLER VE RAHATSIZLIKLAR

Araştırma kapsamında size soracağımız sorular çalıştığınız okul, okul yöneticileri, iş arkadaşlarınız ya da idarecilerinize ilişkin değerlendirmeler yapmanızı gerektirebilir. Böylesi sorular sizi rahatsız ederse soruya cevap vermeyebilir, önceden verdiğiniz bazı cevapların metinden çıkarılmasını talep edebilir, hatta araştırmadan tamamen çekilebilirsiniz.

GİZLİLİK

Araştırma sonuçları raporlanırken isminizin yanı sıra okulunuzun, iş arkadaşlarınızın ve yöneticilerinizin ismi gibi kimliğinizi ortaya çıkarabilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Diğer taraftan Isparta ilinde görev yapmakta olduğunuz araştırmada belirtilebilir. Dijital ses kayıt cihazı ile alınacak olan ses kaydınız kelime işlem programı formatında yazıya geçirilecektir. Kelime işlem dosyası içinde yukarıda sayılan ve kimliğinizin anlaşılmasına neden olabilecek bilgilerin tamamı şifrelerle değiştirilecektir. Ses ve kelime işlem dosyaları araştırmacı tarafından araştırma ile ilişkisi olmayan başka hiç kimse ile paylaşmayacak ve araştırmanın tamamlanmasından sonra silinecektir.

KATILIM VE ARAŞTIRMADAN ÇEKİLME

Bu araştırmaya katılım gönüllülük esasına tabidir. Katılımcılar istedikleri anda araştırmadan çekilebilirler ve daha öncesinde vermiş oldukları bilgileri de araştırmadan çekebilirler.

ARAŞTIRMACININ KİMLİĞİ

Bu araştırma Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında Tezli yüksek lisans yapmakta olan, Şarkikaraağaç Anadolu Lisesi Matematik öğretmeni Adnan Coşgun tarafından yürütülmektedir. Adnan Coşgun'un tez danışmanı yukarıda adı geçen anabilim dalında görev yapmakta olan Yrd. Doç. Dr. Gökhan Özaslan'dır. Adnan Coşgun'a 05448776375 numaralı telefondan ve Adnan19866@gmail.com adresinden ulaşabilirsiniz.

ARAŞTIRMACININ VE KATILIMCININ İMZALARI

Çalışmam sürecinde yukarıda yazılı olan kurallara uyacağım.

.../.../2018

ADNAN COŞGUN

.../.../2018

Yukarıda yazılanları okudum ve anladım.

Ek.4.İzin Belgesi

T.C.
ISPARTA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 27749142-44-E.7934403
Konu: Araştırma İzni

19.04.2018

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi :09/04/2018 tarihli ve 5205 sayılı yazımız.

İlgi yazınızla talep ettiğiniz, Adnan COŞGUN'a ait uygulama çalışmasının yapılmasının uygun görüldüğü ile ilgili Valilik Makamının 19/04/2018 tarihli ve 7903778 sayılı onayı ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Yusuf YALÇIN
Müdür a.
Şube Müdürü

Eki: Onay (1 Adet)

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır. 19.04.2018


Hatice AYDINLI
M e m u r

İstiklal M.113. Cd. N:54 ISPARTA
Elektronik Ağ: isparta.meb.gov.tr
e-posta: isparta@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Z.ÇETİN
Tel: (0 246) 2803346
Faks: (0 246) 2803278

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c8a4-eede-3000-ab35-44d4 kodu ile teyit edilebilir.

Ek.5. Özgeçmiş

| | | |
|--|---|---|
|  KONYA | T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü |  NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ |
|--|---|---|

| Adı Soyadı: | Adnan COŞGUN | İmza: | | |
|----------------|---|------------------------------|-------------------------------|-------------|
| Doğum Yeri: | Beyşehir/KONYA | | | |
| Doğum Tarihi: | 22.06.1986 | | | |
| Medeni Durumu: | Evli | | | |
| Öğrenim Durumu | | | | |
| Derece | Okulun Adı | Program | Yer | Yıl |
| İlköğretim | Gencek İlkokulu | | Gencek/Derebucak/KONYA | 1997 |
| Ortaöğretim | Beyşehir Ali Akkanat Anadolu Lisesi | | Beyşehir/ KONYA | 2001 |
| Lise | Beyşehir Anadolu Öğretmen Lisesi | | Beyşehir/KONYA | 2004 |
| Lisans | Cumhuriyet Üniversitesi | Matematik Öğretmeliği | SİVAS | 2010 |
| Yüksek Lisans | Necmettin Erbakan Üniversitesi | Eğitim Yönetimi | | |
| İş Deneyimi: | E.Ü.A.Ş Kangal Termik Santrali 2009-2011 Millî Eğitim Bakanlığı/ Şarkikaraağaç Anadolu Lisesi/ Matematik Öğretmeni 2011-2019 | | | |

| | |
|--------------------|--|
| Aldığı Ödüller: | 2015 Başarı Belgesi 2016 Başarı Belgesi |
| Tel: | 05448776375 |
| Adres | Ulvikale Mahallesi/ Hastane Caddesi No:32-4 Şarkikaraağaç/ISPARTA |

