

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN KUŞAK BAĞLAMINDA DEĞİŞEN  
MOTİVASYON ARAÇLARI: X VE Y KUŞAĞI  
ÖĞRETMENLERİ AYNI ARAÇLARLA MI MOTİVE OLUR?**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hamit ÇÖKERDENOĞLU**

**KOCAELİ 2019**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN KUŞAK BAĞLAMINDA DEĞİŞEN  
MOTİVASYON ARAÇLARI: X VE Y KUŞAĞI  
ÖĞRETMENLERİ AYNI ARAÇLARLA MI MOTİVE OLUR?**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hamit ÇÖKERDENOĞLU**

**Prof. Dr. Soner POLAT**

**KOCAELİ 2019**

**T.C.KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERLİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM**  
**DALI**

**ÖĞRETMENLERİN KUŞAK BAĞLAMINDA DEĞİŞEN MOTİVASYON ARAÇLARI: X  
VE Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİ AYNI ARAÇLARLA MI MOTİVE OLUR?**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**


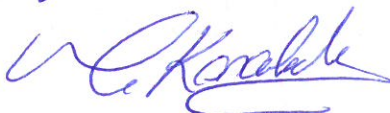

Tezi Hazırlayan: Hamit ÇÖKERDENOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:...18.09.2019 / 23

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Soner POLAT

Jüri Üyesi: Dr.Öğr.Üyesi Tuğba KONAKLI

Jüri Üyesi: Dr.Öğr.Üyesi Ender KAZAK

KOCAELİ 2019

## ÖNSÖZ

İnsanlar yaptıkları işleri severek yaptıklarında verimleri daha fazla olabilir. İşlerinde başarılı insanların ortak özelliklerine bakıldığında tutkuyla ve dört elle işlerine sarıldıklarını gözlemleyebiliriz. Diğer bir anlamda onların bu tutkuları motivasyonlarının yüksek oluşunu da ifade etmektedir.

Okullarda öğrencilerin eğitilmesi gibi önemli bir işi yapan öğretmenlerin işlerindeki motivasyonları dikkate değer bir konudur. Çünkü onların mesleklerindeki başarısı ilk olarak kendi motivasyonlarına bağlıdır. Öğretmenlerimizi daha iyi tanımak ve onların motivasyonunu yükseltecek doğru araçları seçmek eğitim yöneticilerinin önemli görevleri arasında sayılabilir. Daha motive öğretmenlerin yetiştirdikleri öğrenciler her alanda daha yüksek başarıya ulaşabilirler.

Yüksek lisans eğitimim ve tez süreci boyunca bana yol gösteren, cesaret ve ilham veren danışmanım Prof. Dr.Soner POLAT'a, jüride değerli görüşlerini belirten Dr. Öğr.Üyesi Tuğba KONAKLI'ya ve Dr.Öğr. Üyesi Ender KAZAK'a teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans eğitimimde ders aşaması sürecinde bilgilerini ve desteklerini esirgemeyen Doç.Dr. Asiye TOKER GÖKÇE'ye, Doç.Dr. Sibel KAYA'ya ve Doç.Dr. Hüseyin GÜL'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Tüm eğitim yaşamım boyunca dualarıyla yanımda olan annem Bahtinur ÇÖKERDENOĞLU'na ve babam Fatih ÇÖKERDENOĞLU'na, birlikte geçireceğimiz zamanlarımızdan fedakarlık sağlayarak tez yazma sürecinde bana destek olan değerli eşim Sümeyye ÇÖKERDENOĞLU'na minnettarım. Sizlerin desteği ve anlayışı olmasaydı bu süreç daha zorlu olacaktı. Yüksek lisans eğitimimi tamamlamış olmamın sevincini sizlerle paylaşıyorum.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET .....	V
ABSTRACT.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VII
TABLOLAR LİSTESİ .....	VIII
KISALTMALAR .....	IX
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU .....	3
1.1. PROBLEM DURUMU .....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	6
1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI .....	9
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	9
1.6. TANIMLAR .....	9

### İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. KUŞAK KAVRAMI .....	10
2.1.1. Kuşakların Sınıflandırılması .....	11
2.1.1.1. Sessiz Kuşak .....	12
2.1.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı .....	13
2.1.1.3. X Kuşağı.....	14
2.1.1.4. Y Kuşağı.....	16
2.1.1.5. Z Kuşağı.....	17
2.1.2. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar.....	19
2.2. MOTİVASYON .....	21
2.2.1. Motivasyon Kavramı.....	21
2.2.2. Eğitimde Motivasyon.....	22
2.2.3. Motivasyon Kuramları.....	23
2.2.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları.....	24
2.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	24
2.2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	27
2.2.3.1.3. McClelland'ın Başarma Güdüsü Kuramı .....	29
2.2.3.1.4. Alderfer'in VİG Kuramı.....	30

2.2.3.2. Süreç Kuramları.....	32
2.2.3.2.1. Davranış Şartlanması .....	32
2.2.3.2.2. Beklenti Kuramı.....	33
2.2.3.2.3. Eşitlik Kuramı.....	33
2.2.3.2.4. Hedef Belirleme Kuramı .....	36
2.2.4. Motivasyon Araçları.....	39
2.3. MOTİVASYON KUŞAK İLİŞKİSİ.....	40

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM .....	45
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ.....	45
3.2. ÇALIŞMA GRUBU .....	46
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	47
3.4 VERİ ANALİZİ .....	49

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.BULGULAR.....	50
4.1. X Kuşağındaki Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artıran ve Azaltan Etkenler .....	50
4.1.1. X Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonunu Artıran Etkenler.....	50
4.1.2. X Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonunu Azaltan Etkenler.....	58
4.2. Y Kuşağındaki Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artıran ve Azaltan Etkenler .....	64
4.2.1. Y Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonunu Artıran Etkenler.....	64
4.2.2. Y Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonunu Azaltan Etkenler.....	72
4.3. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyon Etkenlerinin Benzerlik ve Farklılıkları .....	79
4.3.1. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Artıran Araçların Benzerlik ve Farklılıkları .....	79
4.3.2. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Araçların Benzerlik ve Farklılıkları .....	81
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	94
ÖZGEÇMİŞ .....	101

## ÖZET

Tüm örgütler çalışanlarının motivasyonlarını artırmanın etkili yollarını bulma arayışı içerisinde. Bu örgütlerden biri olan okullarda farklı kuşakta yer alan öğretmenler bir arada çalışmaktadır. Bu araştırmanın amacı, X ve Y kuşağında yer alan öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenlerin birbiriyle farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Çalışmada ilk olarak kuşak kavramı, alan yazındaki araştırmalar ışığında açıklanmaya çalışılmış, kuşakların ayırt edici özelliklerine yer verilmiştir. İkinci olarak ise motivasyon kavramı ele alınmış ve geliştirilen motivasyon kuramları irdelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde 7 tane X kuşağı, 7 tane de Y kuşağı öğretmeniyle yapılmış olan odak grup çalışmasıyla elde edilen verilerin içerik analizi yapılmış ve tematik kodlar çıkarılmıştır. Bunlara göre X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran 26 tane unsur varken; Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran 29 tane unsur vardır. Bunlardan 13 tanesi her iki kuşak için de ortak olan motivasyon araçlarıdır. Ayrıca X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan 17 tane unsur varken; Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan 25 tane unsur vardır. Bunlardan 5 tanesi hem X ve hem de Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Kuşaklar, Motivasyon, Öğretmen Motivasyonu, X ve Y Kuşağı

## ABSTRACT

Today, all organizations seek to find effective ways to increase their employees' motivation. In these schools, teachers from different generations work together. The aim of this study is to determine whether the factors that increase and decrease the motivation of teachers in the X and Y generations differ from each other. In the first part of the study, the concept of generation is tried to be explained in the light of the researches in the literature and the distinctive features of the generations are given. In the second part, the concept of motivation is discussed and the motivation theories developed are examined. In the third part of the study, content analysis of the data obtained from the focus group study conducted with 7 X generation and 7 Y generation teachers was conducted and thematic codes were obtained. According to these, there are 26 elements that increase the motivation of the X generation teachers; There are 29 factors that increase the motivation of Y teachers. 13 of these are common motivation tools for both generations. In addition, there are 17 elements that reduce the motivation of the X generation teachers; There are 25 factors that reduce the motivation of Y teachers. Five of them reduce the motivation of both X and Y generation teachers.

**Key Words:** Generations, Motivation, Teacher Motivation, Generation X and Generation

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. X Kuşağının İlişkileri .....	15
Şekil 2. Maslow'un Kuramındaki Yüksek ve Düşük Düzeydeki İhtiyaçlar .....	27
Şekil 3. İş Tatminsizliğine ve İş Motivasyonuna Kaynaklı Eden Faktörler .....	28
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı ile Alderfer'in VİG Kuramı Karşılaştırması .....	31
Şekil 5. Beklenti Kuramı Modeli .....	33
Şekil 6. Girdi/Çıktı Oranına Göre Çalışanın Davranış Biçimi .....	34
Şekil 7. Hedef Belirleme Süreci.....	37



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kuşakların Sınıflandırması.....	<b>11</b>
<b>Tablo 2.</b> Kuşak Farklılıkları .....	<b>19</b>
<b>Tablo 3.</b> Kuşakların Kişisel Özellikleri .....	<b>20</b>
<b>Tablo 4.</b> Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	<b>46</b>
<b>Tablo 5.</b> X Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artıran Etkenlere İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar .....	<b>51</b>
<b>Tablo 6.</b> X Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Azaltan Etkenlere İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar. ....	<b>58</b>
<b>Tablo 7.</b> Y Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artıran Etkenlere İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar. ....	<b>65</b>
<b>Tablo 8.</b> Y Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Azaltan Etkenlere İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar .....	<b>73</b>
<b>Tablo 9.</b> X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Artıran Araçların Benzerlik ve Farklılıkları .....	<b>80</b>
<b>Tablo 10.</b> X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Araçların Benzerlik ve Farklılıkları .....	<b>82</b>

## KISALTMALAR

vb : ve benzeri

vd: ve diğerleri

ERC: Avrupa Araştırma Konseyi



## GİRİŞ

İnsanlar yaşamlarını sürdürürken sürekli olarak eylemleriyle ilgili kararlar alırlar. Onları belli eylemleri yapmaya iten ve bunları sürdürmelerini sağlayan araçların tümü motivasyon sürecine işaret eder. Motivasyon, karnı acıkan bir insanın yemek yemeğe yönelmesinden, uzun yıllar araştırmalar yaparak yeni bir gezegen bulma arayışına kadar çok geniş bir yelpazede düşünülebilir. İnsanlar istekli olmaları durumunda üretebilme ve çözüm bulabilme kapasiteleri yüksektir. Bunun aksine insanlar eylemlerinde isteksiz olduklarında verimleri düşük olabilir. Bunu bilen örgütler çalışanlarının motivasyonlarını artırmanın yollarını araştırmaktadır. Araştırmalarda motive olmuş çalışanların örgüt hedefleriyle ilgili daha verimli sonuçlar elde ettikleri ortaya konulmuştur.

Düşük maaşları ve düşük toplumsal statüleri başta olmak üzere öğretmenlerle ilgili birçok problem gündemdedir. Bu ve benzer problemlerden ötürü öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının düşük olduğuna yönelik sonuçlar vardır. Motivasyonu yüksek öğretmenler öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerinde daha faydalı olabilirler. İşine motive olmuş ve başarılı sonuçlar almak adına kendini geliştiren öğretmenlerin başta öğrencilerine, sonra okullarına sonra da topluma önemli katkılar yapabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü okullar toplumdaki gelişmelerin çekirdeğini oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin motivasyonlarını artıramamanın sebeplerinden biri de onları motive eden araçların bilinmemesi olabilir. Eğitim yöneticileri tüm öğretmenleri motive etmek için hep maddi ödüller veriyorsa ve bunun da çok etkili olmadığını görüyorsa tercihini yeniden gözden geçirmelidir. Çünkü öğretmenleri motive etmenin bir tek yolu yoktur. Onları çalışmalarında motive edebilmek için öğretmenler her yönüyle iyi tanınmalıdır.



Öğretmenleri iyi tanımının yollarından biri de kuşak özelliklerini bilmek olabilir. Ortak yaşam tecrübelerine sahip insanların benzer davranışlarının ve beklentilerinin olabileceği temel mantığına dayalı kuşak teorisini ve bunun motivasyonla ilişkisini bilmek, eğitim yöneticilerinin öğretmenleri motive etmedeki başarısını artırabilir. Herkesi maddi ödüllerle motive etmeye çalışmak yerine, yönetici kuşakların beklentilerine uygun isabetli araçlar seçebilir.

Farklı kuşakta yer alan öğretmenlerin okullarda birlikte çalıştığı düşünüldüğünde, onların kuşak özelliklerinin bilinmesinin ve bunun motivasyon araçlarını nasıl etkilediğinin ortaya konulmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu araştırma X ve Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyon araçlarını belirlemeyi ve birbirleriyle karşılaştırmayı hedeflemektedir.

Birinci bölümde araştırmanın problem durumu tanımlanmış, araştırmanın amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ortaya konulmuştur İkinci bölümde ise kuşak kavramına, kuşakların özelliklerine, motivasyon kavramına, motivasyon kuramlarına ve motivasyon kuşak ilişkisine alanyazın ışığında değinilerek kavramsal çerçeve çizilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın deseni, evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ortaya konulmuş, araştırmanın verilerinin nasıl toplandığına ve analiz edildiğine değinilmiştir. Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise elde edilen bulgular sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. PROBLEM DURUMU

#### 1.1. PROBLEM DURUMU

Okullar öğrenci kaynağını en verimli şekilde eğitim-öğretim sürecinden geçirerek topluma nitelikli üyeler kazandırmak isterler. Bu süreci sürdürürken okullarda öğretmenler, eğitim yöneticileri ve yardımcı personeller görev alırlar. Ancak en kritik rolü öğretmenler üstlenmişlerdir.

Öğretmenlerin okul süreçlerindeki başarıları öğrencilerin ilgilerinin artmasını, başarı düzeylerinin yükselmesini, olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerini sağlamaktadır (Sünbül, 1996: 597). Öğretmenlerin bu süreçteki başarılarını etkileyen unsurlardan biri istekli ve kararlı çalışmaları olabilir. Ancak yapılan çalışmalarda öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının yeterli düzeyde olmadığı ortaya konmuştur (Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin, 2007: 467).

Öğrenme-öğretme sürecinin etkililiğini ortaya çıkaran unsurların başında motivasyon gelmektedir (Akbaba, 2006: 343). Motivasyonu bireylerin belirli ihtiyaçlarının karşılanması şartına bağlayan Şeker'e (2015) göre insanların davranışlarını, isteklerini ve ihtiyaç durumlarını incelemeye kullanılabilen motivasyon kavramı insanların eylemleriyle arasındaki güdü olarak tanımlanabilir.

Öğretmenlerin motivasyonu artırılabilirdiğinde hem bireysel performansları hem de okulların etkili sonuçlar elde edebilme başarısı artabilir. Öğretmen motivasyonunu sağlaması gereken eğitim yöneticilerinin bu noktada öğretmenlerin isteklerini, görüşlerini, çalışma azimlerine etki eden okul içi ve okul dışı etmenleri iyi etüt etmesi gereklidir. Çünkü insanların motive edilebilmesi ihtiyaçlarının giderilmesi temel mantığına dayalıdır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005: 327).

Son yıllarda örgütlerdeki çalışma hayatını etkileyen önemli faktörlerden biri de kuşak farklılıklarıdır (Ölçüm ve Polat, 2016: 377). Araştırmalarında farklı kuşaklardan iş görenlerin farklı mesleki davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Farklı kuşakların iş yaşamında birlikte çalıştığı günümüzde kuşak-motivasyon ilişkisi üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Özçelik, 2015; Acar, 2014). Bunlardan bazılarında farklı kuşakların farklı araçlarla daha fazla motive edilebildiği ortaya konulmuşken, bazı araştırmalarda kuşak farklılıklarının motivasyon araçlarını anlamlı bir biçimde değiştirmedeği ortaya konulmuştur.

Türk Yükseköğretim Sisteminin üst kuruluşu olan Yükseköğretim Kurulu çalışanları ile yapılan araştırmaya göre, motivasyon araçlarından biri olan gelişme göstermenin bebek patlaması kuşağını X ve Y kuşağına göre daha fazla motive etmektedir (Özçelik, 2015). Ayrıca bu çalışmada Y kuşağı için ücret faktörünün diğer kuşaklara göre daha etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçların aksine banka çalışanları ile yapılan bir araştırmaya göre katılımcılar içsel ve dışsal motivasyon araçlarına kuşak farklılıklarına rağmen eşit düzeyde önem verdiklerini ortaya koymuşlardır (Acar, 2014). Görüldüğü gibi kuşakların motive edilme araçlarının farklılaşp farklılaşmadığına yönelik farklı örgütlerden farklı sonuçlar elde edilmiştir. ‘Eğitim örgütleri için kuşakların motivasyonu farklılaşıyor mu?’ ‘Farklı kuşak öğretmenleri farklı beklentilere sahip olduklarından birbirinden başka araçlarla mı motive edilmeyi beklemektedir?’ gibi sorular cevaplanmayı bekleyen önemli sorular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul örgütlerinin farklı kuşak öğretmenlerini barındırdığı göz önüne alındığında değişen iş karakterlerine ve iş değerlerine sahip olan öğretmenlerin aynı örgüt ikliminde çalıştığı söylenebilir. Farklı iş değerlerine sahip olan öğretmenlerin okuldan beklentileri de farklı olabilir. Farklı kuşakta yer alan öğretmenlerin farklılaşan beklentileri onların başka araçlarla motive edilmesi gerekliliği ortaya koymaktadır. Ancak günümüzde birçok eğitim yöneticisi tüm öğretmenleri tek bir kümede benzer özellikteki insanlar olarak gördüğünden onları aynı araçlarla motive etmeye çalışmaktadır. Halbuki kuşak teorisi yaklaşımı dikkate alındığında öğretmenlerin kuşak farklılıklarından dolayı motivasyon araçlarının da değişebileceği bilinmelidir.

Ortaya konulan motivasyon teorilerine bakıldığında çalışanları motive etme yollarının biricik ve değişmez olmadığı, aksine bir çalışanı motive eden aracın başka

bir çalışmada istenen etkiyi gösteremeyebileceği vurgulanmaktadır. Bu araçların doğru seçilmesi çalışanın kuşak özelliklerinin bilinmesine bağlıdır (Ergül, 2005: 78).

Aynı kuşaktaki çalışanların benzer beklenti ve isteklere sahip olabileceğini göz önüne aldığımızda öğretmenlerin kuşak değişkeni üzerinden motivasyon araçlarının incelenmesinin eğitim örgütleri için önemli yararlılıklar sağlayacağı düşünülmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi farklı örgütlerde yapılan çalışmalar kuşak motivasyon ilişkisi üzerine farklı bulgular ortaya koymuştur. Kuşak motivasyon ilişkisinin eğitim örgütleri çatısı altındaki X ve Y kuşağı öğretmenleri açısından karşılaştırmalı olarak incelenmesi yöneticilerin bakış açılarına yeni bir derinlik kazandırabilir. Bu öğretmenlerin daha etkin araçlarla motive edilebilmesini sağlayarak eğitim örgütünün toplam verimliliğini artırabilir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı farklı kuşaklardaki öğretmenleri (X ve Y kuşakları) motive eden araçları ortaya koymaktır. Araştırmanın alt amaçları şu şekildedir:

1. X kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenler nelerdir?
2. Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenler nelerdir?
3. X ve Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenlerden benzer ve farklı olanlar nelerdir?

### 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ülkelerin toplumsal ve ekonomik gelişmişlikleri sahip oldukları kaynaklarla sıkı sıkıya ilişkilidir. Yer altı-yer üstü kaynakları, kültürel mirasları ve coğrafi konumlarından elde ettikleri kaynaklar bu gelişmişliği sağlayan belirleyici faktörlerden bazılarıdır. Fakat eğer ülkelerin sahip oldukları kaynakları verimli şekilde kullanabilen ve gelişmişlik düzeylerini ileri taşıyabilecek nitelikli vatandaşları yoksa bu kaynakların etkisi sınırlı olacaktır. Ülkeler, sahip oldukları kaynakların en etkin şekilde kullanılabilmesi ve gelişmişliğe götüren taşıyıcı unsurlar olabilmesi için insan kaynağını en doğru şekilde eğitmeye çalışırlar. Nitelikli insan kaynağını oluşturabilmenin yeri ise okullardır.

Okullarda bu misyonu gerçekleştirmek üzere çalışan öğretmenler üstlendikleri misyonun önemi gereği, çalışma şartları, sahip oldukları haklar ve imkânlar bakımından iyileştirmeler beklemektedir. Çünkü onların çalışırken motivasyonlarının yüksek oluşu nitelikli insan kaynağı oluşturmalarındaki başarılarını olumlu etkileyebilir. Halbuki Türkiye’de öğretmenler birçok problemle boğuşmaktadır. Tekışık’a (1987: 26-29) göre ülkemizde öğretmenlik mesleğinde aşağıdaki problemler vardır:

- Öğretmenlik mesleği toplumda değerini tamamen yitirmiştir.
- Öğretmenler oturacakları lojman bulma ve ev sahibi olma imkânlarından yoksundur.
- Öğretmenler çocuklarının yükseköğretimdeki ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.
- Öğretmenlerin yararlanacağı sağlık ve dinlenme tesisleri yok denecek kadar azdır.
- Bürokrat ve parlamenterlerin öğretmenlik mesleği ve sorunlarıyla yeterince ilgilenmemektedirler.

Bu problemlerin kısacasında kalmış öğretmenler okullarda motivasyonları düşük bir şekilde çalışmaktadırlar. Motivasyonu düşük olan öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya konmuştur (Cemaloğlu ve Erdemoğlu

Şahin, 2007). Öğretmenlerin motivasyonlarını artırabilmenin ilk adımı da onları iyi tanımak ve onlara uygun motivasyon araçlarını kullanmaktır.

Örgütlerde önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini, motivasyonlarının yüksek oluşuyla ilgili olabilmektedir. Özellikle çalışanını iş yerinde memnun kılma ve motive etme durumlarının önemini farkında olan yöneticiler, bu amaçların gerçekleştirilme düzeyini yukarı çekebilmekte, diğer yandan geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmedik sonuçların oranını azaltabilmektedir. Motivasyonları sağlanmış iş görenlerin tanımlanmış rollerinin dışında örgüte yenilik sağlayıcı ve örgütü ileri taşıyıcı nitelikte çalışmalar için çaba gösterdikleri ortaya konmuştur (Koç, Öztürk ve Yıldırım, 2016: 173).

İşgörenlerin motivasyonlarının örgütün amaçları doğrultusunda sağlanması yöneticilerin başlıca görevlerinden biri olarak görülebilir. Yöneticiler çalışanlarını motive ederken onların kuşak özelliklerini ve bu özelliklerin kişilerde nasıl davranışlara yol açtığını iyi gözlemleyip etkili stratejik kararlar alabilmelidir.

Onlar bu aşamada çalışanlarını motive etmeyi sağlayıcı araçların seçilmesinden ve kullanılmasından sorumludur. Etkili motivasyon araçlarının belirlenmesi hem çalışanların kişisel ihtiyaçlarının giderilmesinde hem de örgüt boyutunda amaçların daha verimli şekilde gerçekleştirilebilmesinde anahtar rol oynayacaktır (Ergül, 2005: 78).

Eğitim örgütleri kapsamında değerlendirildiğinde bazı okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak amacıyla çeşitli motivasyon sağlayıcı araçları kullandığı görülmüştür (Helvacı ve Başın, 2013: 316).

Öğretmenlerin kuşak özelliklerin tanınması ve ona uygun motivasyon araçlarının geliştirilmesi sorunsalına kuşak bağlamında daha geniş pencereden bakılması okul müdürlerinin belirleyeceği davranış stratejilerinde başarıya ulaşmalarında etkili olabilir. Kuşakların istek ve beklentilerinin bilinmesi, bu beklentiler ışığında aynı kuşakta yer alan öğretmenlere benzer motivasyon araçlarının

sunulması okul ortamında hedeflenen eğitimsel ve öğretimsel çıktılarının gerçekleştirilme düzeyini artırabilir. Özellikle, son yıllarda çalışanların çok önemsendiği kuruma ait olma duygusu, örgüte değer katma ve oluşturulan örgüt değerlerini kişisel değer sisteminde yaşatma gibi beklentilerin karşılanması kurumsal başarıyı artırabilir (Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015: 410).

Ateş ve arkadaşlarına göre (2012), eğitim örgütlerinde en hayati rolü üstlenmiş öğretmenlerin değerler kazandırmayı hedefledikleri öğrenci kitlelerine karşı yeterli duyarlılığa sahip olmaları beklenmektedir. Bu duyarlılığı sağlayabilmeleri için, onları motive edebilecek nitelikteki etkili motivasyon araçlarıyla desteklemek gerektiğini ifade etmişlerdir. Fakat, bu motivasyon sürecinin sadece maddi kaynaklarla sağlanabileceği gerçektense uzaktır. Maddi kaynakların yanı sıra öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına yönelik motivasyon araçlarının da kullanılması önemli görülmektedir.

Öğretmenlerin eğitim süreçlerinde motive olmaları sadece kendiler için değil, hem öğretim ve eğitim etkinliklerini yönettikleri öğrencileri için, hem eğitim yöneticileri için hem de en geniş çerçevede ülkenin eğitim sisteminin sağlıklı işlemesi açısından çok önemli görülmelidir. İşlerinde motive olmuş öğretmenler eğitimde yapılan planlamaların uygulanmasında ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında, buna bağlı olarak da başarı sağlamada çok etkin bir role sahip olabilirler. Bunun aksine, motivasyonu düşük olarak çalışan öğretmenler kendileri için doyum sağlayamadıklarından stres düzeylerinin yüksek olması beklenir (Yazıcı, 2009: 34).

Sosyal örgütler olan okullarda öğretmenlerin motivasyon durumlarının incelenmesi ve bunlara uygun yönetici davranışlarının ortaya konması önem taşımaktadır. Bu hem öğretim işlerini yürüten öğretmenlerin farkındalık düzeylerini artırırken, hem de okul örgütünde daha sağlıklı bir eğitim ortamı sağlayabilir.

Bu çalışmanın, çalışanları üzerinde etkisine göre motivasyon araçlarını belirleme amacıyla olan okul yöneticilerine, öğretmenlerin kendi farkındalıklarını artırmasına, daha geniş perspektifte motivasyon araçlarının sunulmasıyla sorumlu

eğitim politikacılarına ve bu alanda çalışan akademisyenlere katkı sağlayacağı dűřünülmektedir.

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Dűřüncelerine bařvurulan retmenlerin tarafsızca ve gerçeđe uygun olarak fikirlerini ifade ettikleri varsayılmıřtır.

#### 1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Kocaeli ilindeki özel ve devlet okullarında alışan 7 X kuşağı retmeni ve 7 Y kuşağı retmeniyle sınırlıdır.

#### 1.6. TANIMLAR

**Okul:** Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise dűzeyinde rencilerin eđitim üretim faaliyetlerinin yűrűtűldűđű yerlerdir.

**retmen:** Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise dűzeyinde eđitim üretim faaliyetlerini yűrűten kiřilerdir.

**Yönetici:** Diğer alışanlar ile birlikte okulların eğitim üretim faaliyetlerindeki hedeflerine ulaşmasından sorumlu olan kişilerdir.

**Kuřak:** Benzer yařam řartlarının etkisiyle ortak davranıř biçimleri ve dűřünce sistemlerine sahip olan, yaklařık olarak aynı yıllarda dođmuř olan insan topluluklarıdır (Ayhűn, 2013).

**Motivasyon:** Bireylerin eylem ve hedeflerinde karar almalarını sađlayan, sahip oldukları enerjilerini harekete geçiren araçlar bűtűnűdűr (More, Wegner ve Miller, 2003).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. KUŞAK KAVRAMI

Kuşak kavramı sosyal bilimler alanındaki birçok araştırmaya konu olduğundan değişik tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda bunlardan birkaç tanesine yer verilerek kuşak kavramı farklı taraflarıyla incelenmiştir.

Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu kuşak kavramıyla açıklanmıştır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Ayhün'e (2013: 93) göre belirli zaman aralıklarında dünyaya gelmiş olan insanların benzer yaşam şartlarının etkisiyle ortak davranış biçimleri ve düşünce sistemlerine sahip olmaları kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır. Kuşak kavramıyla benzer anlamlar taşıyan nesil ve jenerasyon kelimeleri de toplumbilim terimleri sözlüğünde yer almaktadır. Bu açıklamalar dikkate alındığında, kuşak kavramı aynı zamanlarda hayatını sürdüren insan topluluklarının benzer özellikler taşıması olarak açıklanabilir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 169).

Bazı araştırmalarda yukarıda ifade edilenin aksine kuşakların birbirinden net ve kalın çizgilerle ayrılacak ölçüde farklı tutumlara sahip olmadıkları ortaya konmuştur (Gürbüz, 2015). Bu çalışmada popüler ve yaygın algının tersine kuşakların bireysel değerlerinin ve işle ilgili tutumlarının birbirinden anlamlı ölçüde farklılaşmadığı ortaya konmuştur. Bunun nedeni olarak ise kuşakların sınıflandırılmasının daha çok Amerika Birleşik Devlet'lerinde yürütülen çalışmalar ekseninde yapılmış olması ve bunun Türkiye örneklemeyle tam uyumluluk göstermemesi olarak ifade edilmiştir.

### 2.1.1. Kuşakların Sınıflandırılması

İyileşen sağlık hizmetleri ve artan refah düzeyi sayesinde çalışanlar iş hayatında daha fazla kalabilmektedir. Dünya tarihinde farklı kuşakların aynı anda iş yaşamında bu kadar geniş yelpazede bulunduğu başka zaman dilimi bulunmamaktadır. Günümüzde örgütlerde ‘Bebek Patlaması Kuşağı’, ‘X kuşağı ‘ ve ‘Y kuşağı’ olmak üzere 3 farklı kuşağa ait bireyler aktif olarak iş yaşamında yer almaktadır (Aydın ve Başol, 2014: 2).

Bu çalışmada yaklaşık 100.000 kişi üzerinde çalışarak dünya ölçeğinde kuşak sınıflandırması yapan McCrindle ve Wolfinger’in (2009: 21-22) sınıflandırması esas alınmıştır. Bu sınıflandırmaya göre kuşaklar; sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı (baby boomers), X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve alfa kuşağı olarak ayrılmıştır.

Yukarıda tanımlarına yer verilen kuşakların yıllara göre sınıflandırılması aşağıdaki gibidir (Tablo 1).

**Tablo 1.**

#### *Kuşakların Sınıflandırması*

Kuşaklar	Sessiz Kuşak (Gelenekseller)	Bebek Patlaması (Baby Boomers)	X kuşağı (Babby Burst)	Y Kuşağı (Echa Boom ya da Next Generation)	Z Kuşağı	Alfa Kuşağı
Doğum Yılları Aralığı	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2009	2010 ve sonrası

Kaynak: McCrindler ve Wolfinger, 2009: 21-22

Yukarıda doğum yılları açısından yapılan sınıflandırma, biyolojik olarak kuşaklar arasında kalın çizgiler çizmektedir. Fakat kuşaklar arasında belirgin sosyolojik farklılıkların ortaya konması zor olmuştur.

### 2.1.1.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak,1914-1918 yılları arasındaki 1.Dünya Savaşı sonrasında, 1939-1945 yılları arasındaki 2.Dünya Savaşı süresince doğmuş olan insanların oluşturduğu kuşaktır. Hiç kuşkusuz bu dönemin en önemli olayları 2.Dünya Savaşı ve tüm dünyada etkisini hissettiren ekonomik sıkıntılardır (Toruntay, 2011: 69).

Türkiye’de 1929-1939 yılları arasında dünyaya gelen insanlar kaybedilen 1.Dünya Savaşı sonrası kendi gelecekleriyle ilgili endişe duymuşlar, yaşamlarında karşılaştıkları güçlükler ve sorunlar nedeniyle Buhran Kuşağı olarak da bilinmektedirler. Savaşlar ve oluşturduğu acılar nedeniyle bu kuşağın insanları güvenlik ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamışlar, işleriyle ilgili kaygı duymuşlardır. 1929 yılındaki büyük ekonomik krizin yarattığı bunalım; dünyada her yerde hissedildiği gibi Türkiye’deki iş hayatını da olumsuz etkilemiştir (Ayhün, 2013: 98).

Sessiz kuşaktaki çalışanlar iş hayatının ortalama olarak %5 kısmını oluşturmaktadırlar. Profesyonel yaşamdaki tecrübeleri nedeniyle yöneticilik görevini yerine getiren sessiz kuşak çalışanları örgütlerde üst kademelerde görev yapmaktadırlar (Toruntay, 2011: 96).

Bu kuşaktaki kadınlar, eğitimin önemli görülmemesi sebebiyle okula gönderilmemişlerdir. Birçoğu lise eğitimlerini bile tamamlamamışken, çok azı üniversite mezunu olabilmışlerdir ( Şen Bezirci, 2012: 10). Ayrıca, otoriteye sessiz bir şekilde baş eğen bir kuşağın bireyleri toplumsal ve hukuk kurallarına bağlılıklarıyla bilinirler (Etlican, 2012: 3-4).

İçinde yaşadıkları dönemde meydana gelen savaşlar ve ekonomik yoksunluklar, bu kuşağın insanlarını kanaatkâr bir yaşam sürmelerine sebep olmuştur. Toplumun yaşça büyük olan bu üyeleri, fikir alışverişi yapabilen, kendi doğrularını savunabilen, çıkarımlar yapabilen bireyler olmakla birlikte bireysel anlamda karar almakta güçlük çekmektedirler. Bu kuşaktaki bireyler otoriteye saygı göstermenin yanında onlardan

gelen emirlere mutlaka uyarlar. Geleneklerine sıkı sıkıya bağı olan bu insanlar yeniliklere açık değildirler (Toruntay, 2011: 6).

Yaşanan savaşlar yüzünden psikolojik zorluklar yaşamaları çevrelerine karşı ilgisiz olmalarına sebep olmuştur. Bu kuşağın insanları, hayal kurma becerileri zayıf ve risk alma istekleri az olan insanlar topluluğu olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Ölçüm ve Polat, 2016: 362).

Günümüzdeki en yaşlı insanları içinde barındıran bu kuşak insanları ERC raporuna göre güce sadık ve otoriteye baş eğmeye meyillidirler. Düzenin ve dengenin sürmesinden yanadırlar. Aynı iş yerinde tüm çalışma hayatı boyunca çalışmak isterler. Bu kuşağın ilkeli, pragmatist ve kararlı bir yapıları vardır. Karşılarındaki insana güven duymak isterler (Adıgüzel vd 2014: 171).

#### **2.1.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı**

2. Dünya Savaşı'nın bitişinin ardından doğan 1 milyar bebeğe 'Baby Boomers' denilmektedir. Bu dönemde dünyada insan haklarında gelişmeler yaşanmıştır. Türkiye'de ise tek partili dönemden çok partili yaşama geçiş, 1960 darbesi gibi kritik olaylar yaşanmıştır (Topçuoğlu, 2007: 1).

Bebek patlaması kuşağındaki insanlar bir açıdan özgürlüğünü önemseyen, benmerkezci, eğlenceye düşkün insanlarken, diğer açıdan bu kuşaktaki insanlar, topluma ayak uydurabilen, hedefine yönelebilen ve pozitif kişiliğe sahip insanlardır. Ayrıca bu kuşaktaki insanlar çalışmayı seven ve sosyal açıdan sorumluluk duyguları yüksek insanlardır (Altuntuğ, 2012: 205).

Bu kuşakla ilgili olarak İzmirlioğlu (2008: 51) yaptığı bir araştırmada Türkiye'de farklı özelliklere sahip toplam 48 kişiyle görüşmüştür. Araştırmada, Türkiye'de bu kuşaktaki insanların dünyadaki 1968 hareketlerinin etkisinde kaldığı belirlenmiştir. İlk çocukluk ve gençlik yıllarında çok büyük ekonomik yoksulluklar içinde büyüyen bu kuşağın insanları birbirleriyle dayanışma ve yardımlaşma içerisinde

yaşamışlardır. Sahip oldukları yaşam kalitelerinin yetersiz oluşundan, ülkedeki siyasi istikrarsızlığın yarattığı olumsuz havadan, ekonomi, eğitim ve adalet sistemindeki çarpıklık ve bozukluklardan şikayet etmişlerdir (İzmirlioğlu, 2008: 51).

Bu kuşağın insanları genelde gelenekçi bir bakış açısına sahiptirler. En önemli endişeleri ekonomik durumlarının yeterli olmamasıdır. Bir ev sahibi olmayı kendilerinden önceki kuşaklara göre çok daha fazla istemektedirler (İzmirlioğlu, 2008: 51-52).

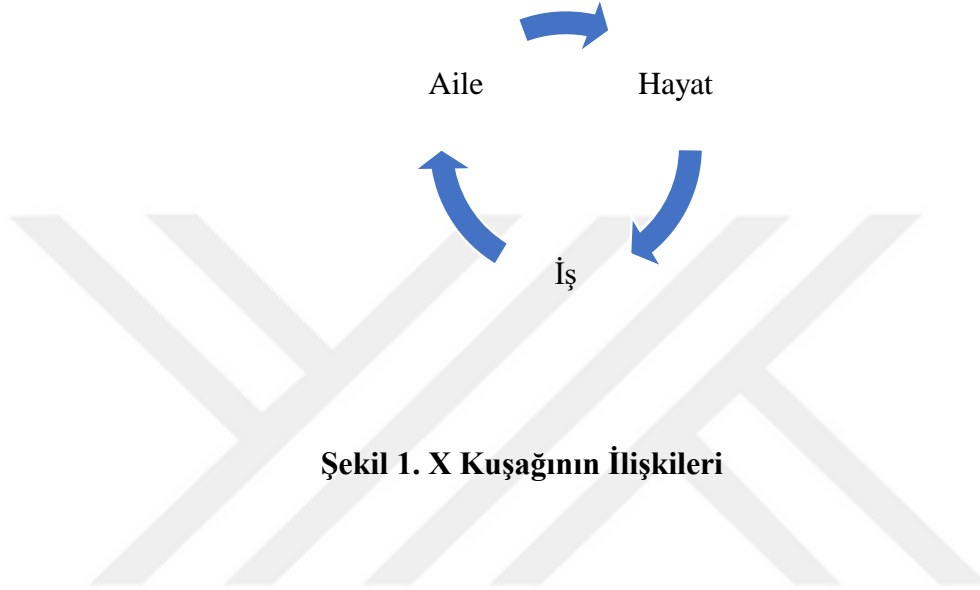
Kariyerlerinde ilerleme ve azimli olma kişisel özelliklerinin yanında, idealistlik, mükemmeliyetçilik ve takım uyumu gibi değerlere sahiptirler. Diğer taraftan bu kuşağın insanları kadın erkek eşitliği, ırk ayrımı yapılmaması ve çevreye duyarlı olma gibi değerler katmışlardır (Haeberle, Herzberg ve Hobbs, 2009: 14).

Bu kuşak ERC 2011 Raporu'na göre çalışkan, amaçlarına bağlı, toplumdaki diğer insanlarla iyi geçinen bir karaktere sahiptir. Bununla birlikte bu kuşağa ait olduğu ileri sürülen bir olumsuz özellik ise bencil olmalarıdır. Uzun saatler çalışmanın ve çok verim elde etmenin önemin inanan bu kuşağın insanları uzun dönemli olarak işte kalmayı hedeflerler. Kendi güdülenmelerini sağlayabilen ve çevreden övgü almayı sevmeyen bir yapılırlar vardır. Ücret önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışma arkadaşlarıyla ortak çalışmaktan hoşlanırlar (Adıgüzel vd 2014: 172).

### **2.1.1.3. X Kuşağı**

1965-1979 yılları arasında doğan aynı zamanda 'Kayıp Kuşak' olarak adlandırılan X kuşağındaki insanların ortalama olarak en genci 2019 yılı itibariyle 40 yaşında, en yaşlısı ise 54 yaşındadır. Birçok X kuşağının çalışma hayatının içinde olduğu söylenebilir. Bu insanların çalışma hayatında önemsedikleri iş değerleri, örgütlerden beklentileri ve profesyonel yaşamdaki becerileri diğer kuşaklardan farklı özellikler gösterebilmektedir.

X kuşağı çalışanları iş-yaşam dengesine önem vermektedirler. Diğer bir ifadeyle, X kuşağı çalışanları; aile, hayat ve iş üçgenindeki ilişkilerini birbirini olumsuz etkilemeden yürütmeye çalışmaktadırlar (Gürsoy, Maier ve Chi, 2008: 448; Williams, Page, Petrosky ve Hernandez, 2010: 9). Bu kuşağın çalışanlarının birçoğu boş zamanlarında aileleriyle birlikte zaman geçirmeyi tercih etmektedirler.



Birçok araştırma X kuşağının bazı önemli özelliklerini ortaya koymaktadır. Santos ve Cox'a (2000) göre, X kuşağı çalışanları esnek çalışma saatleri sunan, özerklik veren, profesyonel gelişim için sürekli fırsatlar yaratan örgütleri tercih etmektedirler. Kendi becerilerine ve durumlara özgü geliştirdikleri yargılara güvenerek görevlerini bağımsızca yerine getirmek istemektedirler (Richards ve Morse, 2012: 8-9).

X kuşağı çalışanları kişisel kariyerlerini ileri taşımak ve gelecekteki iş fırsatlarında seçilme şanslarını artırabilmek için işe yönelik bilgi ve becerilerini artırma eğilimindedirler (Richards ve Morse, 2012: 8-9). Bir iş yerindeki devam kararları kişisel gelişim fırsatlarına, yaptıkları iyi işlerin bilinmesine, takdir edilmesine ve ödüllendirilmesine bağlıdır (Hammill, 2005). Birçok X kuşağı çalışanı uzun bir süre aynı iş yerinde çalışmak yerine, eğer yeterli ve rekabetçi becerilere sahiplerse daha yüksek ücret ve promosyon fırsatları sunan başka iş yerlerini tercih edebilmektedirler (Altimier, 2006: 7-9).

Bu kuşak ERC Raporu'na göre esnek çalışan, özgüveni yüksek ve teknolojiye yatkınlığı olan insanlardan oluşur. Örgütlerde katı bir hiyerarşik yapı yerine daha esnek bir yapılanma isterler. Bu kuşaktaki kadınlar da erkekler kadar çalışma hayatının içine girmeye başlamışlardır. Kariyerlerinde çeşitlilik arayışındadırlar. Çalışma yaşamında ücret ve iş güvenliğini önemserler (Adıgüzel vd 2014: 73). Buna ek olarak, Yusoff ve Kian'a (2013: 98) göre X kuşağının genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir: kişisel kariyer odaklı, iş-yaşam dengesi kurmak isteyen, kendine güvenen, kuşkucu, ödüllendirilmek ve değer görmek isteyen, yeni teknolojilere ayak uydurabilen, anlık geri bildirim almak isteyen bireylerdir.

#### **2.1.1.4. Y Kuşağı**

1980-1994 yılları arasında doğan aynı zamanda 'Milenyum Kuşağı' olarak adlandırılan Y kuşağındaki insanların ortalama olarak en genci 2018 yılı itibariyle 24 yaşında, en yaşlısı ise 38 yaşındadır. Bazı Y kuşağı insanların eğitimlerinin son yıllarında, bazılarının ise çalışma hayatının içinde olduğu söylenebilir. Diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında, Y kuşağı çalışanlarının örgütler içerisinde kendilerine özgü beklentilerle, davranış biçimleriyle ve güçlü olan becerileriyle farklı özellikler sergiledikleri söylenebilir.

Y kuşağı çalışanları kendilerinden yaşça daha büyük çalışanlara göre daha fazla işbirliğine açık ve çalışmalarında daha iyimserdirler. Ayrıca, birçoğu daha iyi bir mesleki eğitim geçmişine sahiptir (Zemke, Raines ve Filipczak, 1999). Buna ek olarak, bu kuşağın çalışanları insanların yaş, etnik köken ve cinsiyet bakımından farklılıklarına daha fazla hoşgörü ile bakabilmektedirler (Gürsoy vd 2008: 448).

Y kuşağı çalışanları örgütsel organizasyon içerisinde mükemmel bir takım oyuncusudurlar. İşbirliği yapabilme yetenekleri gelişmiştir (Gürsoy vd 2008). İş yerlerindeki motivasyonları arkadaşlarıyla yürüttükleri takım çalışmalarına bağlıdır (Murphy, Gibson ve Greenwood, 2010: 40). Bunlara ek olarak, yüksek teknolojik çevrede büyümüşlerdir (Spiro, 2006: 17). Bu ileri teknoloji bilgiyi hızlıca özümseyebilmelerine, bilgiyi yeni durumlara uyarlayabilmelerine ve çoklu görevlerde başarılı olabilmelerine olanak sağlamaktadır (Gürsoy vd 2008).

Yusoff ve Kian'a (2013: 99) göre Y kuşağının genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir: kişisel kariyer odaklı, iyimser, farklılıklara daha fazla hoşgörü ile bakabilen, takım çalışmalarına yatkın, teknoloji meraklısı, eğlenmeyi seven, iş-yaşam dengesi kurmak isteyen, ödül almak ve değer görmek isteyen bireyler olarak bilinmektedirler. Bunların yanında Y kuşağının yenilikten hoşlandıkları bilinmektedir. Eskiye tüketip yeni arayışına girebilirler. İş yaşamında ise bu kuşak çalışanlarının çalıştıkları örgüte sadakat duyguları zayıftır. Bu yüzden sık iş değişiklikleri yapabilirler (Gökkaya, Serbest, Uçkun ve Demir, 2015: 129).

Y kuşağı olarak tanımlanan ve 1980-2000 yılları arasında doğan insanların ise işe eğlenceyi katmayı seven, kişisel iletişime önem veren, bireyseldense ortak çalışma gruplarında çalışmayı seven, işten çabuk sıkılan, otoriteyi reddeden, sürekli işi ve kendisi ile ilgili beklentileri olan, kariyer hedefleyen, yüksek adaptasyon sahibi ve sorumluluk almaya istekli insanlar olduğu düşünülmektedir (Koç vd 2016: 176; Gökkaya vd 2015: 129).

#### **2.1.1.5. Z Kuşağı**

1995-2009 yılları arasında doğan aynı zamanda 'İnternet Kuşağı' olarak adlandırılan Z kuşağındaki insanların ortalama olarak en genci 2019 yılı itibariyle 10 yaşında, en yaşlısı ise 24 yaşındadır. Bu kuşağın bireylerinin birçoğu eğitim yaşamlarının içindeyken, çok azı iş yaşamında görünmeye başlamıştır.

Teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı günümüzde bu değişikliklerin şekillendirdiği ve farklı özellikler kazandırdığı bu kuşağın bireyleri, kendilerinden önceki kuşaklardan ayırt edici nitelikler taşıdığı söylenebilir. Dijital kuşak olarak da adlandırılan bu kuşağın bireyleri teknolojiyle çok sıkı bağlantılı, bireysel, zor beğenen, çabuk sıkılan, çoklu görevler yapabilen, küresel ölçekte dünya vatandaşı olma eğilimli bireylerdir (Ayhün, 2013: 102).

İlerleyen teknolojik olanaklar Z kuşağı bireylerinin birbirleriyle etkileşimini artırmıştır. İletişim ve ulaşım araçlarının sağladığı kolaylıklar, bu kuşağın bireylerinin birbirleriyle paylaşımlarının artmasını sağlamıştır. Görsel ve sözel içeriklerle



iletişimlerini şekillendirebilmektedirler. Tüm kuşaklar incelendiğinde el, göz, kulak vb motor becerilerini aynı anda ve uyumlu biçimde kullanabilme yetenekleri en güçlü kuşak olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Keleş, 2011: 132). Bu olumlu özellikleri zaman zaman yaşadıkları dikkat ve konsantrasyon problemleriyle olumsuzla dönüşebilmektedir. Yaratıcılıklarını kullanabilecekleri eylemler onlar işin ilgi çekici olabilmektedir. Uzun süreli belleklerini etkin hale getirebilmek işin rutin ve ezbere dayalı eğitim içerikleri yerine oyuna dayalı işerikler ve hikayeleştirme teknikleri kullanılmalıdır. İş hayatın girdiklerinde karşılarına ııkabilecek güçlükler, yapay zekalar ve geliştirilmiş sistemler tarafından giderileceği işin daha az problemle başa ııkılmak zorunda kalacakları düşünülmektedir (Toruntay, 2011: 81-82). Bu kuşak henüz iş yaşamında aktif olarak ıalışmaya başlamadığından literatürde ıok bilgi bulunmamaktadır (Adıgüzel vd 2014: 174).

Strauss ve Howe'un kuşak kuramına göre Z kuşağından sonraki kuşak 'Alpha Kuşağı'dır. Bunların ekonomik, toplumsal ve siyasi krizlerin ağır şartlarda yaşandığı bir atmosferde yaşayacakları düşünülmektedir. Esasında Alpha kuşağıyla ilgili söylenenler birer öngörüdür. Zamanın akışı içerisinde şekillenecek sosyal yaşamın nasıl bireyler doğuracağı kesin olarak bilinemez. Sadece eldeki veriler ışığında gelecekle ilgili tahminlerde bulunulabilir.

## 2.1.2. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Yukarıda belirttiğim kuşakların kendilerine özgü özelliklerinin ardından kuşak farklılıklarını daha geniş bir pencereden sunabilmek adına aşağıda daha önceden yapılmış araştırmaların sonuçları karşılaştırmalı olarak sunulmuştur (Tablo 2).

**Tablo 2.**

### *Kuşak Farklılıkları*

<b>Tutum</b>	<b>Bebek Patlaması</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>
Güven düzeyi	Kendine güven	Otoriteye karşı düşük	Otoriteye karşı yüksek
Kuruma sadakat	Küçümseyen	Saf düşünen	Bağlı, Adanmış
İstek	Göreve talip olma	Girişimci	Bir kahramana bağlı kalma
Kariyer amacı	İşitli bir kariyer	Esnek bir çalışma süreci	Kariyer çeşitliliği oluşturma
Ödül	Unvan sahibi olmak	Özgürlük	Anlamli bir iş yapmak
Ebeveyn- çocuk	Uzaklaşan	Mesafeli	Söz sahibi olmak isteyen
Çocuk sahibi olma	Kontrollü	Şüpheli	Kesin
Aile yaşamı	Şımartılan, istekleri yapılan	İlgilenilmemiş, yabancılaşmış çocuk	Korunan çocuk
Eğitim	İfade özgürlüğü	Yararcı	Sorumluluk sahibi
Değerlendirme	Yılda bir kere belge verilerek	'Nasıl yapıyorum' diye soran	İstediginde geri dönüt almak isteyen
Politik eğilim	Hücum eden, saldıran, savunan	Bireysel, umarsız	Topluluk yararını gözeten
Büyük soru	Bu ne demek?	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl inşa ederiz?

Kaynak: Coomes ve Debard, 2004

Kuşak özellikleri incelendiğinde bazı ortak özellikler gözümüze çarparken, bazı kriterler açısından üç kuşağın da birbirinden farklı özellikler taşıyabildiği görülmektedir. Doğum yılları açısından Bebek Patlaması kuşağından Y kuşağına doğru gelindikçe bireylerin yaptıkları işlerde daha çok etki yaratarak anlamlı sonuçlar elde etmek istedikleri görülmektedir. Ayrıca özgürlük beklentisi içinde olan X kuşağı bireylerinin Y kuşağı ile karşılaştırıldığında, Y kuşağındaki bireylerin topluluk yararını gözeterek ortak iş yapabilme becerilerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal ortamlarda kendini ifade becerisi diğer kuşaklara göre daha iyi durumdadır.

Yaşamla ilgili bazı değişkenlere ilişkin tutumları yukarıda belirtilen kuşakların kişisel özelliklerine aşağıda yer verilmiştir (Tablo 3).

**Tablo 3.**

*Kuşakların Kişisel Özellikleri*

	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Öz Değerler	İyimser, katılımcı	Şüpheli, eğlence düşkünü, formaliteyi sevmeyen	Gerçekçi, özgüveni yüksek, sosyal becerileri güçlü
Aile	Parçalanmış	Çalışan anne babalar	Farklı kültürlerle oluşturulmuş evlilikler
Eğitim	Doğuştan elde edilmiş bir hak	Amaca erişmenin bir yolu	Büyük bir harcama
İletişim	Tuşlu telefonlar, her zaman aranabilir	Cep telefonları, isteyken aranabilir	İnternet Email, görüntülü telefonlar
Para ile ilişki	'Yaz tahtaya alırsın haftaya'	Biriktir, ölçülü harca, itidalli davran	Harcamak için çalışıyorum

Kaynak: Hammill, 2005: 4

Teknolojik gelişmelerin sürdüğü günümüzde teknoloji yatkinlığı Bebek Patlaması ve X kuşağına göre Y kuşağında daha ileri seviyededir. Bu jenerasyon kendisinden önceki kuşaklarda olmadığı kadar sosyal medya araçlarında önemli ölçüde zaman geçirmektedir. Kuyucu'nun (2017) yaptığı 'Y Kuşağı ve Teknoloji' isimli araştırmasında Y kuşağındaki bireyler her gün cep telefonu ve interneti kullandıkları belirtilmiştir. Kendilerine sorulan iletişim araçlarından iki tanesini tercih etme şansınız olsaydı hangilerini tercih ederdiniz sorusuna 'cep telefonu' ve 'internet' yanıtını vermişlerdir. Ayrıca araştırmanın sonucuna göre bu kuşak daha geleneksel sayılan televizyon izlemek, radyo dinlemek ve gazete okumak gibi etkinliklere daha az zaman ayırmaktadırlar.

Genel olarak değerlendirildiğinde farklı yıllarda doğan insanlar yaşadıkları zamanın teknolojik gelişmelerinden, içinde buldukları toplumsal ve kültürel yapıdan, yaşadıkları süreçte meydana gelen ekonomik ve sosyal olaylardan etkilenecek birbirinden farklı karakterler geliştirmişlerdir. Diğer kuşaklardan farklı olan ama aynı kuşak bireylerinin ortak geliştirdikleri bu benzer davranışlar yaşanan zamanın bir izi olarak görülebilir.

## 2.2. MOTİVASYON

### 2.2.1. Motivasyon Kavramı

İnsanların davranışlarını ve performanslarını etkileyen faktörlerin başında onların motivasyonları gelmektedir. Birçok araştırmacı motivasyon kuramlarını tanımlamaya ve açıklamaya çalışmıştır. More ve arkadaşlarına (2003) göre motivasyon, bireylerin eylem ve hedeflerinde karar almalarını sağlayan, sahip oldukları enerjilerini harekete geçiren araçlar bütünüdür. Bir diğer tanıma göre motivasyon, bir kişinin belirli bir amaca ulaşma çabalarının yoğunluğu, yönü ve devamlılığıdır (Fuller, Valaich ve George, 2008). Motivasyonu bireylerin belirli ihtiyaçlarının karşılanması şartına bağlayan Şeker'e (2015: 22) göre insanların davranışlarını, isteklerini ve ihtiyaç durumlarını incelemeye kullanılabilen motivasyon kavramı insanların eylemleriyle arasındaki güdü olarak tanımlanabilir. Örgütteki çalışanlarının motivasyonlarını sağlamak amacıyla özendirici araçların kullanılması yöneticilerin önemli görevlerinden bir olarak görülmüştür. Yöneticilerin başarısı, örgütlerindeki çalışanların sosyal, beşeri ve psikolojik ihtiyaçlarını gözlemleyebilmesi ve etkili araçlar kullanarak çalışanlarını motive edebilmesi olarak görülmüştür (Helvacı ve Başın, 2013: 301). Bu tanımlardan yola çıkarak, motivasyonun sağlanması bireylerin değişen ihtiyaçlarının iyi bilinmesine ve uygun araçlar kullanılarak bu ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Örgütsel performansın çalışanların bireysel olarak sahip oldukları motivasyon düzeyine bağlı olduğu gerçeği unutulmamalıdır.

Bireylerin motivasyonlarını açıklamaya çalışan kuramların en çok bilineni Fredrick Herzberg'in 'Çift Faktör Kuramı'dır. Bu kurama göre motivasyon araçları iki farklı kategoride değerlendirilmektedir: dışsal ve içsel içsel motivasyon araçları. Yaptıkları işe karşılık çalışanlara belli ihtiyaçlarını karşılamak için verilenler dışsal motivasyon araçlarıdır (Robbins, 2009: 205). Bu araçlar çalışanların örgüt ikliminde kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.

İçsel motivasyon araçları çalışanların iş tatmin düzeylerine daha doğrudan etkide bulunurlar. Bu araçlar, çalışanların yaptıkları işten, işin sonuçlarından, sorumluluklarından, elde ettikleri tecrübelerden ve başarılarından içsel anlamda bir tatmin duygusu yaşamaları için onlara sunulmaktadır (Robbins, 2009: 20). İçsel motivasyon araçları çalışanların psikolojik açıdan tatminini sağladığı için onların performanslarına olumlu etkisinin daha kalıcı olduğu söylenebilir (Yusoff ve Kian, 2013: 99). Önceki çalışmalar hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır.

### 2.2.2. Eğitimde Motivasyon

Eğitim örgütlerinde öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler sorumluluklarını yerine getirme istekleri, problemlere çözüm üretme sürecinde enerjileri ve yenilikçi yaklaşımlarla kurumu daha ileriye götürme arzuları açısından önemli farklılıklar gösterdikleri söylenebilir. Ders konularını öğrenirken isteksiz olan öğrenciler, mesleğinin gerekliliklerini bile zorunluluk sayarak zorla yapan öğretmenler ve yalnızca bürokratik işlemleri takip edip örgüt bileşenlerin ihtiyaçlarından habersiz işlerini yürüten yöneticiler motivasyonu düşük bireylerin davranışlarını sergilemektedir. Motivasyon artırıcı uygulamalar okullarda eğitim öğretim etkinliklerinde bireylerin eylemlerinde istekli hale getirilerek sürecin verimliliğini artırmayı sağlayabilir. Motivasyonun anahtar rolüne vurgu yapan Akbaba'ya (2006: 343) göre öğrencilerin davranışlarının planlı olarak değiştirilmesi sürecinde motivasyon bu değişim sürecinde güç sağlayıcı bir unsurdur.

Bireysel farklılıklardan kaynaklı olarak her öğrencinin motive olma aracı farklıdır. Kimi öğrenciler öğretmenlerinden takdir beklentisinden dolayı kimi öğrenciler ders öğretmenleriyle kurduğu olumlu iletişimden dolayı kimi öğrenciler de bireysel hedeflerini gerçekleştirme arzusundan dolayı eğitim öğretim süreçlerine motive olur.

Motivasyonu yüksek olan öğrencilerde gözlenmesi olası olan davranışlar aşağıdaki gibi olabilir (Okçu, 2015: 68).

- Okula yönelik olumlu tutum gerçekleştirme ve okuldaki süreçlerden verim alma
- Beklenen görevlere konsantre olma ve başarılı sonuçlar elde etmeye yönelik kararlılık gösterme
- Bilgiyi daha derinlemesine anlama çabası gösterme

Motivasyonu yüksek olan öğrenciler öğretmenler için iş doyumunu yaratan önemli kaynaklardan biri sayılabilir ve öğretmenin sınıf etkinliklerinde verimi artırabilir (Yüksel, 2004: 106). Buna karşın yeterince motive olamamış öğrenciler eğitim öğretim etkinliklerine katılımı ve elde ettikleri verimleri yeterli düzeyde olmayacaktır. Öğrencilerin daha çok ilgi gösterdikleri ve merak ettikleri konuları daha çabuk öğrendikleri ortaya konmuş olsa da her öğrencinin her konuya aynı düzeyde ilgi göstermediği söylenebilir (Çelik, 2003: 169).

Öğrenciler yönüyle incelediğimiz öğrenci motivasyonunun öğretmenlerin motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebileceğini söylebiliriz. Bundan dolayı öğretmenlerin de motivasyon süreçlerini her yönüyle ortaya koymak, motivasyon sağlayıcı araçların kuşaksal farklılıklar göz önünde bulundurularak onlara sunulması öğrenci motivasyonu da olumlu etkileyebilir.

### **2.2.3. Motivasyon Kuramları**

Motivasyonla ilgili ortaya konulan kuramlar motivasyonu iki boyutuyla açıklamaya çalışır: motivasyonu yaratan ve ortaya çıkaran sebepler ve bireyin motivasyon süreci (Dönmez, 2013: 188; Güney, 2012: 120, Kerse, 2016: 4). Motivasyonun bu iki boyutu birbiriyle ilişkilidir.

Ortaya konulan motivasyon kuramları, motivasyonu ve motivasyon sürecini tüm yönleriyle açıklamada tek başına yetersiz kaldığı söylenebilir. Ancak, bu kuramlar

yöneticilerin örgütlerindeki çalışanları motive ederken ve bu durumu sürdürülebilir kılarken onlara yön gösterir (Güney, 2012: 321). Her örgütün yapısı, işleyişi ve çalışan profili farklı olduğundan yöneticilerin bu kuramlarda uyarlamalar ve uygulamada bazı değişiklikler yapabilmesini gerektirmektedir. Araştırmamın bu bölümünde motivasyon kuramları kapsam (içerik) ve süreç kuramları başlıkları altında incelenmiştir (Dönmez, 2013, 188; Şimşek ve Çelik, 2011, 203-119; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, 185).

### **2.2.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları**

Motivasyonu kapsam (içerik) boyutuyla açıklamaya çalışan kuramlar insanların nasıl ve neden bir davranışı tercih ettiklerini açıklamaya çalışır (Şimşek vd 2011: 185). Bu kuramlar insanların sahip olduğu ihtiyaçların onların davranışlarını belirlediğini ve yön verdiğini ortaya koymaktadır. İnsanların ihtiyaç duydukları yiyeceği, başarıyı ya da maddi ödülleri (maaş, prim vb) elde edebilmek için içsel bir dürtü olarak motive olurlar. Bu motivasyon onların ihtiyaçlarını tatmin etme arayışının bir sonucu olarak ortaya çıkar (Şimşek ve Çelik, 2011: 103).

Kapsam (içerik) kuramları çerçevesinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarma Güdüsü (Başarı İhtiyacı Kuramı) ve VİG (Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı) Kuramı incelenmiştir.

#### **2.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

İçerik kuramları içerisinde en çok bilinen kuram Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'dır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Abraham Maslow genel anlamda bireylerin ihtiyaçlarının bir sebepten kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bireyin motive olması ihtiyacının karşılanmasına bağlıdır (Robbins, 1998). Bu hiyerarşik yapıda alt ihtiyacın karşılanmasının bireyde devam eden bir motivasyon yaratmayacağı; bir üst kademedeki ihtiyacının yeni motive edici araç olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların en temel ihtiyaçları karşılanmadan bir sonraki motivasyon araçları onları motive etmez. Çalışanlar ihtiyaçlarının karşılanma

durumuna göre hangi basamaklarsa bir sonraki basamaktaki ihtiyacın onlara sunulmasını beklerler.

Maslow her bireyin 5 kademeli ihtiyaç hiyerarşisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu ihtiyaçları temel fizyolojik, güvenlik, sosyal, itibar, saygı görme ve kendini gerçekleştirme olarak ifade etmektedir. Bu ihtiyaçları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 81; Şimşek ve Çelik, 2011; 104-105).

- Fizyolojik İhtiyaçlar

Yeme, içme, barınma, uyuma, dinlenme, nefes alma, neslini sürdürme ve diğer bedensel ihtiyaçlarını içerir. Bireyin bu ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli ekonomik birikimi sağlaması insana yakışır bir yaşam sürebilmesinin temel ön şartıdır.

- Güvenlik İhtiyaçları

Bu ihtiyaçlar, insanların fizyolojik ihtiyaçlarını karşılanması için gerekli güvenli ortamı tanımlar. Örgütsel çalışma ortamında çalışanların güvenlik ihtiyacı onlara rahat bir çalışma ikliminin yaratılmasını, uzun süreli ekonomik güvenceler verilmesini, örgütsel aidiyet bağlarını pekiştirecek bazı yardımlar yapılmasını kapsar.

- Sosyal İhtiyaçlar (Bağlanma-Aidiyet) İhtiyaçları

Bir gruba ait olma, etrafındaki kişiler tarafından kabullenilme, iletişim bağları oluşturma ve sevgiyi karşılayabilme ihtiyacını içerir. Örgütün çalışma ortamında bireylerin olumlu bir iletişim dili içerisinde birbirlerini destekleyerek dayanışma göstermesi onların sosyal ihtiyaçlarını gidermesini sağlar.

- İtibar ve Saygınlık İhtiyaçları:

Bireylerin özyeterlilik algılarını yükseltmek, başarıya hissine ulaşmak gibi içsel güdüleyici faktörler ile bir statü elde etme, değer görme ve saygınlık gibi dışsal çıktılar elde etme ihtiyacını kapsar. Bireylerin örgütün amaçlarına uygun yüksek verimlilikte çalışması bu ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır.



- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en yukarıda yer alan bu ihtiyaç; bireylerin sahip olduğu tüm kabiliyet ve enerjiyi belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere arzu ve istekle ona yönlendirmeyi belirtmektedir. İnsanların çok azının ulaşabildiği bu kategoride, bireyler kendi becerilerini en üst noktaya taşıyarak örgüt içinde aranan çalışanlar haline gelirler.

Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar kuramı, bireylerin giderilmiş ihtiyaçlarının onları motive etme sürecinde etkililiğini yitirdiğini, bir üst basamaktaki ihtiyaın bireyin motivasyonunu sağlayabileceğini ortaya koymaktadır (şimşek ve elik, 2011: 105). Çalışanların motivasyonu sağlanmak istendiğinde bu hiyerarşik ihtiyaçların hangi basamağında olduklarını bilip bir üst basamağındaki ihtiyaın güdüleyici bir araç kullanılması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012 : 206).

Maslow'a göre bireylerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması dışsal araçlarla mümkünken; sosyal, itibar ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılanması ise içsel araçlarla sağlanabilir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 275). Bu ihtiyaçlar düşük ve yüksek düzey ihtiyaçlar olarak düşünülebilir (şekil 2).

Bu kuram ışığında okullarda yöneticiler ğretmenlerinin ihtiyaç ve beklentilerini etkin bir şekilde analiz edip uygun araçlarla onların motivasyonunu sağlayabilir. Özverili bir şekilde çalışmanın kritik öneme sahip olduğu eğitim kurumlarında kendini gerçekleştirme hedefi doğrultusunda çalışan öğretmenlerin, öğrencilerin sahip olduğu potansiyel beceri ve yetenekleri üst noktalara taşıyabileceği söylenbilir.

## YÜKSEK DÜZEYDEKİ İHTİYAÇLAR

### Kendini Gerçekleştirme

En yüksek ihtiyaç seviyesi,yeteneklerini en yaratıcı ölçüde kullanarak kendini gerçekleştirme

### Saygınlık

Başkalarından saygı görme ihtiyacı, prestij kazanma ve kişisel yeterlilik duygusu yaşama

## DÜŞÜK DÜZEYDEKİ İHTİYAÇLAR

### Sosyal

Sevgi ve şefkat görme ihtiyacı, başkalarıyla kurulan sosyal ilişkiler yoluyla ait olma duygusu

### Güvenlik

Fiziksel olarak korunma ve güvenlik ihtiyacı, kişiler arası ilişkilerde istikrar beklentisi

### Fizyolojik

En temel insani ihtiyaçlar, yiyecek, su vb.

Kaynak: Schermerhorn vd 2003: 156

## Şekil 2. Maslow'un Kuramındaki Yüksek ve Düşük Düzeydeki İhtiyaçlar

### 2.2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg yaptığı araştırmada 200 kişilik bir mühendis ve muhasebeci çalışanına çalışma ortamında ne zaman iyi ne zaman kötü hissettikleriyle ilgili düşüncelerini sormuştur (Robbins ve Judge, 2012: 207; Şimşek vd 2011: 187). Araştırma sonucunda elde ettiği verileri iki grupta inceleyen Herzberg, ücret, iş güvenliği, ast-üst ilişkileri, iş yerindeki çalışma imkanları, örgüt politikası gibi faktörleri hijyen faktörler; sorumluluk, tanınma, gelişme, yükselme olanakları ve başarıyı motive edici faktörler olarak ortaya koymuştur (Robbins vd 2013: 177).

Herzberg hijyen (koruyucu) faktörlerin çalışanlara sunulmamasının onlarda motivasyon eksikliğine yol açarak isteksiz çalışmalarına neden olacağını ortaya

koyarken, bu faktörlerin olmasının ise çalışanların işten tatmin olma ya da motivasyon düzeylerine olumlu etki yapmayacağını belirtmiştir (Robbins ve Judge, 2012; 208; Robbins vd 2013: 278). Hijyen (koruyucu) faktörlerin çalışanların motivasyonunu artırmadığı bunun yerine onların işlerini sürdürmelerini sağladığı söylenebilir. Bu faktörler gerektiği miktarda çalışana sunulmadığında onlarda huzursuzluk ve gerginlik oluşur (Güney, 2012: 322). Çalışanlara sunulduğunda daha fazla motivasyon yaratmayan dışsal(hijyen) faktörlerin-fizyolojik, güvenlik, ücret, makam, özel hayat, iş güvenliği daha alt düzeyde insan gereksinimlerine cevap verme niteliğinde olduğunu belirtmiştir. Bu faktörlerin olmaması çalışanlarda motivasyonun hiç olmamasına sebep olurken, olmaları durumunda çalışanların motivasyonlarını daha fazla yukarı çekmediğini savunmuştur. Başarı, diğer insanlarca tanınma, terfi, işin kendisi, sorumluluk alma gibi faktörler ise içsel motivasyon faktörleridir ve bunlar çalışanların iş hayatında doyuma ulaşmalarını sağlayarak çalışanların olumlu iş hayatı davranışları geliştirmelerini sağlar (Ateş vd 2012: 149). İş tatminsizliğine yol açan ve iş motivasyonu artıran faktörler farklı başlıklarda da ifade edilmiştir (Şekil 3).



Kaynak: Schermerhorn vd 2003: 156

### Şekil 3. İş Tatminsizliğine ve İş Motivasyonuna Kaynaklı Eden Faktörler

Ergül (2005) çalışmasında motivasyon araçlarını gelir (ücret), ekonomik güvenlik, eğitim ve yükselme olanakları, çekici iş ve rekabet, yapılmaya değer bir iş

vermek, statü ve değer, özel yaşama saygılı olma, karara katılma, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi ve işlerin yeniden tasarımı gibi çeşitli kategorilere ayırmıştır. Eğitim yöneticileri için önemli olan bu kuramların ne olduğunu bilip, en uygun araçları farklılaşan kuşaktaki öğretmenlere sunabilmeyi başarmaktır.

### **2.2.3.1.3. McClelland'ın Başarma Güdüsü Kuramı**

Bireyler yaşamları boyunca gıda, hava, su ve güvenli bir barınma ortamı gibi temel gereksinimlere sahiptirler. McClelland'a göre bu ihtiyaçlarının yanı sıra insanlar yaşantısal deneyimler yoluyla yeni bazı ihtiyaçlara sahip olmaya başlarlar (Taşdemir, 2013: 36). McClelland bu ihtiyaçları tanınma ihtiyacı, başarı ihtiyacı, yeterlilik ve güç ihtiyacı olarak kategorize etmiştir (Günaydın, 2013).

#### **Tanınma İhtiyacı**

Her insanda farklı oranlarda bulunan bu ihtiyaç; çocukluk yaşlarından itibaren bireyin ailesi ve arkadaşlarınınca bilinmesini ve onlara ait olma duygusunu ifade etmektedir.

#### **Başarı İhtiyacı**

İnsanlarda başladıkları işlerde olumlu sonuçlar elde ederek başarma hissini yaşamak isteği farklı düzeylerde dir. Kimi insan başaramama duygusunu çok önemsemezken, kimileri için başarma hissine ulaşmak bir ihtiyaç haline gelebilir.

#### **Yeterlilik İhtiyacı**

Bazı insanlar ortaya koydukları performanslarda sıradanlığı kabul etmezler. Onlar için yaptıkları için kalitesi kendilerini gösterdikleri bir ayna niteliğinde olduğundan o aynada kusursuz olmak isterler. Bu duygu onlarda tatmin yaratır.

#### **Güç İhtiyacı**

Bir bireyin başkalarını kontrol etme, yapılan işlerde söz sahibi olma ve etrafındakileri etkileme gücüne sahip olduğunu hissetme gibi duygularını ifade eder.

Bazı bireyler bu ihtiyaçlarını sahip olduğu yetkiler sayesinde elde ederken, bazıları karizmatik etkisiyle bu güce ulaşmak isterler.

#### **2.2.3.1.4. Alderfer'in VİG (Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı) Kuramı**

Maslow'un İhtiyaçlar Kuram'ından geliştirilen, onun daha iyi anlaşılmasını ve etkilerinin genişletilmesini amaçlayan bu kuram Clayton Alderfer tarafından ortaya konmuştur. Bu kuram ışığında işyerinde çalışanların moral ve verimliliğini artırmanın yolları açıklanmıştır. Asıl adı ERG (Existence, Relatedness ve Growth) olan bu kuram Türkçe alinyazında VİG (Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı) kuramı olarak bilinmektedir. Maslow 'un Kuramı'na benzer bir yaklaşım içerdiği söylenebilir. Varlık, ilişki (bağlılık) ve gelişme (büyüme) basamaklarına ayırdığı bireylerin ihtiyaçlarının, alt basamaktakini giderdikten sonra bir üstte yer alan ihtiyaçın güdüleyici olabileceğini ileri sürmüştür. Maslow'a göre daha yalın olarak ortaya konan bu üç ihtiyaç aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır (Eren, 2004).

##### **Varlık İhtiyacı**

İnsanlar, kendi varlığını tehdit eden unsurların olumsuz etkilerinden korunarak fiziksel olarak yaşamını sürdürebilmeye ve çoğalarak varlığını devam ettirmeye ihtiyaç duyar.

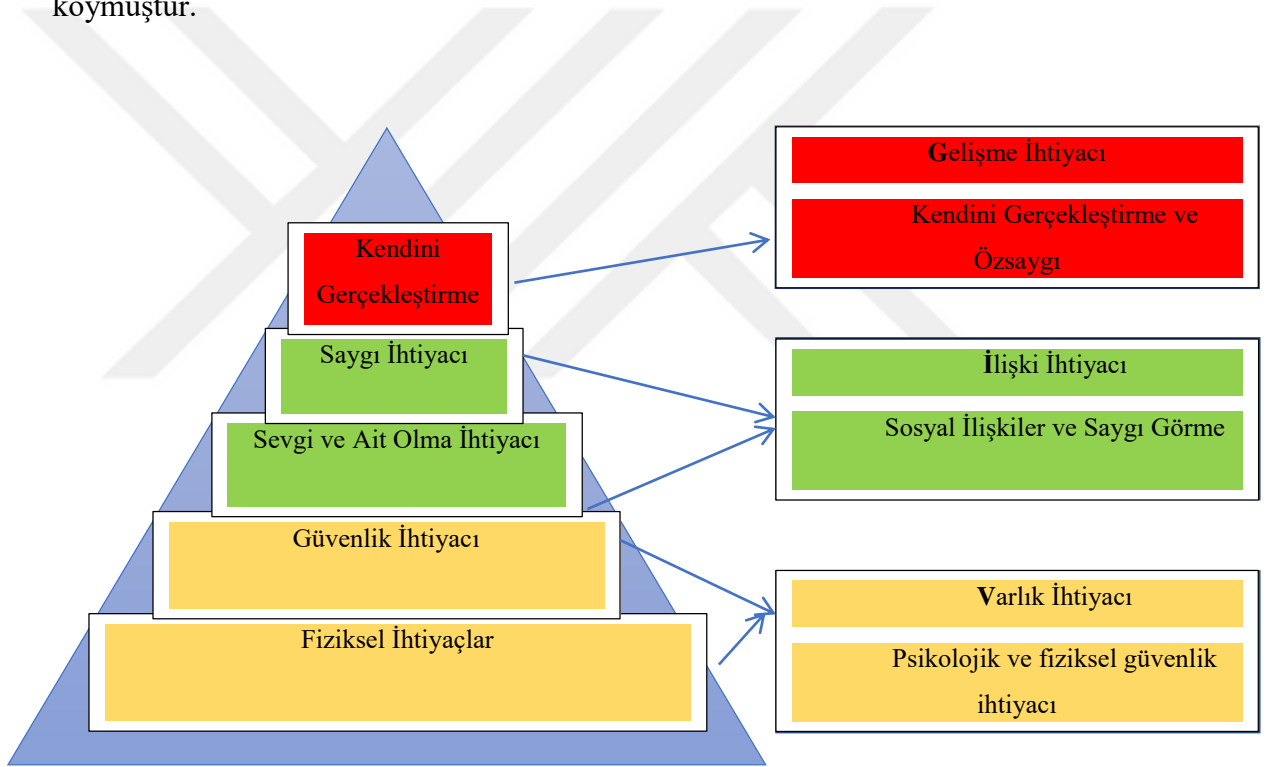
##### **İlişki İhtiyacı**

Bireyler hem sosyal yaşantılarında hem de iş ortamlarında diğer insanlarla ilişki kurmaya hem de bu ilişkilerini sağlıklı bir şekilde sürdürmeye ihtiyaç duyar.

##### **Gelişme ve Büyüme İhtiyacı**

Bireyler sahip oldukları potansiyellerini daha yüksek noktalara taşıma ve kişisel olarak gelişimlerini devam ettirmek isterler.

Maslow'un kuramına benzerliğinin yanı sıra Alderfer'in VİG kuramında bireyler eğer üst katmanda yer alan bir ihtiyacının karşılanması sürecinde bir başarısızlık yaşarlarsa bu durum daha önceden tatmin olmuş olan bir alt katmandaki ihtiyacın tatminsizliğine yol açabilir (Alderfer, 1972 içinde aktaran Tevrüz, 1999: 72). Bu yaklaşım göz önüne alındığında, potansiyelini geliştiremediğini ya da gelişimini sağlayamadığını düşünen bir öğretmenin tatmin edilmeyen bu ihtiyacı, daha sonraki süreçte alt katmanda yer alan güvende hissetme ihtiyacının yeterince tatmin edilememesi problemini doğurabilir. Diğer bir deyişle, Alderfer Maslow'dan farklı olarak bireylerin ihtiyaçlarını karşılama sürecinde alttan üstte doğru tek bir yönde hareketten ziyade her iki yönde de bir hareketin söz konusu olabileceğini ortaya koymuştur.



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyeraşisi Kuramı

Alderfer'in VİG Kuramı

Kaynak: Maslow, 1943: 370-396; Alderfer, 1969: 142-175

**Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı ile Alderfer'in VİG Kuramı Karşılaştırması**

Şekil 4'te görüldüğü gibi Maslow 'un fiziksel ve güvenlik ihtiyacı içerik olarak Alderfer'in varlık ihtiyacıyla, sevgi, bağlanma ve saygı ihtiyacı ilişki ihtiyacıyla ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise gelişme ihtiyacıyla paralellik göstermektedir.

### **2.2.3.2. Süreç Kuramları**

Kapsam kuramları genel olarak bireylerin ihtiyaçlarından kaynaklanan yönelimlerinin motivasyonlarını sağladığını ileri sürmüştür. Diğer bir deyişle motivasyona kaynaklık eden içerikleri ortaya koymuşlardır. Süreç kuramları ise bireylerin motivasyon sürecini harekete geçiren hedeflerini ve dış kaynaklı araçları incelemektedir. Süreç kuramları, davranış şartlanması, beklenti, eşitlik ve hedef belirleme kuramlarıdır.

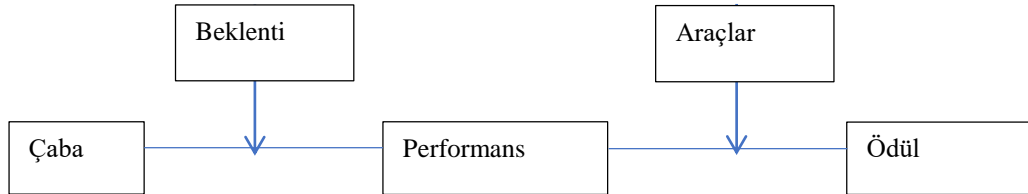
#### **2.2.3.2.1. Davranış Şartlanması**

E. L. Thorndike kediler üzerinde yaptığı çalışmalarda kedilerin verilen yiyeceğe ulaşmak için çeşitli denemeler yaptığını, her denemesinde ise bir öncekine göre yanıldığı noktaları azalttığını gözlemlemiştir. Hayvanların öğrenmesi süreci üzerinden geliştirdiği bu kuramda etki kanununu ortaya koymuştur. Buna göre bireyler hoşuna giden davranışları tekrarlama eğilimi gösterirken, tam tersi durumlarda kaçınma davranışı gösterir. Bu kuramı daha sonra geliştiren Skinner Thorndike'nin etki prensibini davranışsal şartlanma kavramıyla ileri götürmüştür. Buna göre, bireyler gösterdikleri davranışların sonucu olarak ödüllendirilirlerse bunların sıklığını artırma eğilimi gösterirler. Aksi durumda, bireyler davranışlarını gösterme sıklığını azaltarak bir süre sonra davranışlarını söndüreceklerdir.

### 2.2.3.2.2. Beklenti Kuramı

Bu kurama göre, bireylerin gösterdikleri belirli davranışların ardından ödüllendirileceklerine yönelik olarak algıları vardır. Çalışan eğer çabasının karşılığı olarak ödül elde edeceğini bilirse gayretini artırarak daha verimli çalışabilir. Ödüllendirme yeterince olmazsa bu beklenti oluşmaz ve çalışan tam anlamıyla çabasını işine yöneltmeyebilir (Vroom, 1964: 167).

Bu kuramda anahtar olan üç unsur şu şekilde özetlenebilir (Fred, 2011: 2). Bireyler gösterdikleri çabanın kabul edilebilir düzeyde bir performansa dönüşeceğine inanmaları beklentilerini gösterir. Bu performanslarının sonucu olarak araçlar kullanılarak ödüllendirilirler. Ödüllerin değeri ise kişiden kişiye değişebilir. Kimi çalışan için ücret ya da prim yüksek değerdeyken kimi çalışan için saygınlık kazanma daha yüksek değerli bir ödül sayılabilir. Aşağıda Beklenti Kuramı modeli sunulmuştur (Şekil 5).



Kaynak: Fred, 2011: 2

**Şekil 5. Beklenti Kuramı Modeli**

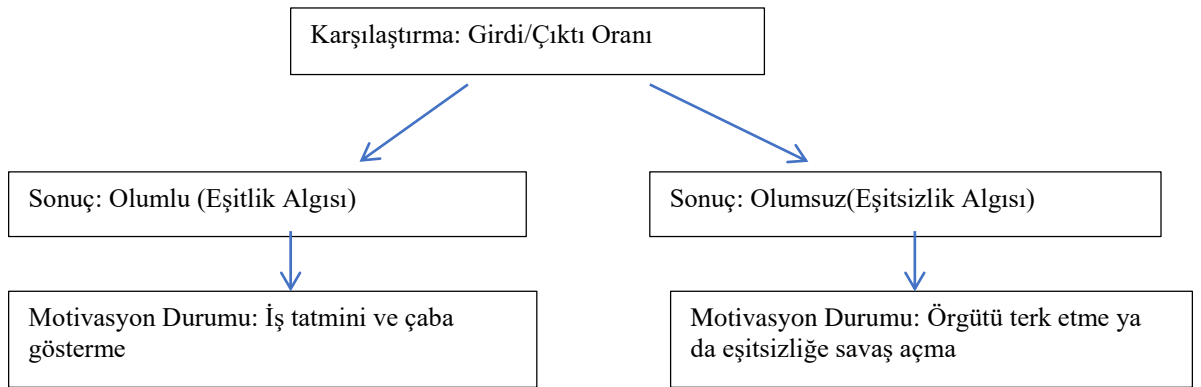
### 2.2.3.2.3. Eşitlik Kuramı

Sosyal karşılaştırma kuramı olarak da bilinen bu kuram Chester Bernard'ın yaptığı çalışmaların geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bernard çalışanların örgüte sunduğu katkılarla örgütten elde ettiklerini karşılaştırmıştır. Bu kuram daha geniş bir perspektiften bir yaklaşımı açıklamaktadır. Buna göre çalışanlar örgüt içindeki



çalışmalarını ve elde ettiklerine yönelik bir düşünce geliştirirken aynı zamanda diğer çalışanların da durumlarına dönük olarak bir algı geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar işe sundukları çaba, emek ve deneyimleri ile işten elde ettikleri para, prestij ve statü gibi değerlerle ilgili değerlendirmeleri kendileriyle birlikte diğer çalışanlar için de yapmaktadırlar.

Bu kuramın temelindeki esas nokta, çalışanların herkese eşit davranıldığını görme beklentisinin olması ve bu beklentilerinin gerçekleşmesinin onların çalışma motivasyonunu arttırabileceği, tam tersi durumda ise çalışma motivasyonların azalabileceğidir. J.Stacy Adams tarafından ortaya konulan bu kurama göre çalışanların iş motivasyonu içinde buldukları örgütle ilgili sahip olduğu eşitlik algısından etkilenmektedir. Çalışan kendi çabası ve elde ettiklerini oransal olarak değerlendirir. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarının ortaya koyduğu gayreti ve sonucunda elde ettiklerini oranlar. Çalışan bu iki oranı kendi düzeyinde gördüğü bir diğer çalışma arkadaşında değerlendirir. Bu sürecin sonunda eşitsizlik algısı oluşturursa, bundan sonraki süreçte adil olmadığına inandığı bu durumu değiştirmeye çabalamaktadır (Koçel, 1998). Şekil 6'da çalışanların algılarına göre hangi davranışları seçebileceği özetlenmiştir.



**Şekil 6. Girdi/Çıktı Oranına Göre Çalışanın Davranış Biçimi**

Eğitim kurumlarında öğretmenler deneyimleri ışığında işe sarf ettikleri gayretleriyle elde ettikleri ücret ve konumlarını kendileriyle eşdeğerde girdi

sunduğuna inandığı diğer öğretmenlerin elde ettiği ücret ve konumlarını karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonunda eşit bir girdi çıktı dengesi olduğuna inanırsa çalışmalarında motive olur. Hatta daha fazla girdi sunabilen öğretmenlerin adilce ödüllendirildiği kurumlarda kendi kişisel ve mesleki gelişimlerini daha ileriye taşımak için çaba gösterdiği düşünülebilir. Ancak, mesleki deneyimi yüksek ve çalışmalarında ğrenci başarisına pozitif etki yaptığı bilinen bir öğretmenin mesleğe yeni başlamış bir öğretmenle aynı oranda ödüllendirilmesi o öğretmenin eşitlik algısına zarar verebilir. Bu durumda daha fazla değer gördüğü başka bir kuruma transfer olmak isteyeceği gibi çalışmalarında motivasyonu giderek azalarak daha az yenilikçi yaklaşımlar göstermeye başlayabileceği düşünülebilir.

Eşitsizlik algısının olması durumunda çalışanlar bu algılarını değiştirmek için aşağıdaki davranışları gösterebilir. Bu davranışlar eşitsizlik durumunun büyüklüğüne, kişilerin imkânlarına ve yapılabilir olma derecelerine göre farklılıklar gösterebilir.

- Ortaya konulan çabanın değiştirilmesi (daha verimli ya da verimsiz alışma)
- Elde edilen çıktıyla ilgili değişiklik isteği (daha yüksek maaş veya ödül isteği)
- aba, gayret ve sonuçlarla ilgili farklı anlayışlar ortaya koyarak eşitsizliği giderme
- İşi bırakma (İstifa, farklı bir bölüme geçme isteği veya işe gelmeme)
- Başka alışanlar üzerinde baskı kurarak daha az çaba göstermelerine neden olma
- Karşılaştırmayı yaptığı dayanak noktalarını değiştirme (Koçel, 1998).

Eşitlik kuramına göre çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurlardan bir tanesi de diğer çalışanlarla eşit şekilde davranılma beklentisidir. Hiç şüphesiz çalışanların eşitlik algılarını oluşturmak, güçlendirmek ve devamlılığını sağlamak yöneticilerin görevleri arasındadır (Plunkett ve Raymond, 1994).

Bu kuram işığında çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticiler aşağıdaki durumları önemli görmelidir.

- Kuramın temel vurgusu olan eşit çabanın eşit değer görmesi durumunu tam bir adaletle sağlamaya çalışmalıdır.
- Eşitsizlik algısı sonucunda her çalışan farklı türden tepkiler verebilir.
- Örgütte eşitliği bir örgüt kültürü olarak oluşturması ve devamı için eşitsizlik algısı yaratabilecek her davranışı öngörerek bunlardan kaçınmalıdır (Koçel, 1998).

#### 2.2.3.2.4. Hedef Belirleme Kuramı

Bu kurama göre çalışanların kendilerine koydukları hedefler onların işe karşı olan çaba ve gayretlerini belirlerken iş sürecindeki motivasyon düzeylerini de etkilemektedir. Edwin Locke'a göre çalışanın gerçekleştirmek üzere belirlediği hedefler ne kadar yüksek olursa bunları gerçekleştirmek için motivasyonu da o derece daha fazla olur (Koçel, 1998).

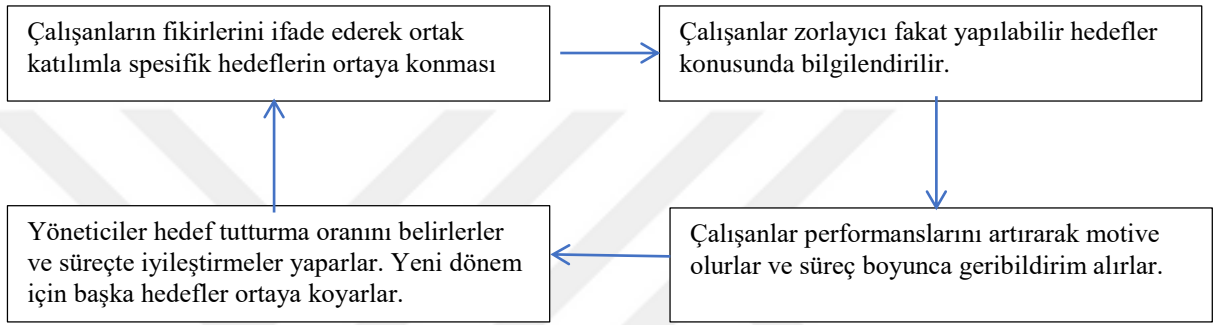
Diğer bir adıyla Amaç Kuramı'na göre çalışanlar davranışlarını bilinçli bir tercihte bulunarak şekillendirirler. Örgütler çalışanlarının kendi amaçlarını gerçekleştirebilme sürecinde özendirici bazı teknikler kullanarak onların amaçlarına ulaşabilmelerine uygun ortamlar hazırlarlar. Bu amaçlar bireysel olabileceği gibi örgütün yazılı ya da sözlü olarak belirlediği örgüt hedefleri de olabilir. Çalışanlar örgüt hedefleriyle kendi hedeflerini uyumlu görürlerse motivasyonları yüksek olarak çalışabilir. Diğer durumlarda amacın olması davranışın ortaya çıkmasını garanti edemez (Macit, 2001: 62).

Diğer motivasyon kuramlarına göre en fazla destek gören bu kuramın sağladığı ayrıcalıklar aşağıda belirtilmiştir.

- Doğrudan Hedef Davranış: Spesifik bir biçimde ortaya konan hedefler tüm çalışanlar için dikkat ve çabanın odaklandığı bir sonuç noktası niteliği taşır.
- Mücadele Yaratır: Hedeflerin gerçekleştirme düzeylerine dönük yapılan değerlendirmeler çalışanların işe yönelik performanslarını belli bir standartta

tutma eğilimlerini arttırır. Kendilerinden beklenen zorlayıcı ancak gerçekleştirilebilir hedeflerin yanı sıra çalışanlar bireysel olarak geliştirdikleri hedeflere en yüksek verimde ulaşabilmek için motivasyonları yüksek bir biçimde çalışmak isterler.

Çalışmalar hedef belirleme sürecinde aşağıdaki süreçlerin gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Şekil 7).



Kaynak: Macit, 2001: 62

### Şekil 7. Hedef Belirleme Süreci

Hedef belirleme, öğrencilerin motivasyonunu sağlayan en önemli etkenlerin başında gelmektedir (Mersin, Eren ve Öksüz, 2014). Hedefin davranışı harekete geçiren bir etkiye sahip olduğunu söylemektedirler. Öğrencilerin hedefini gerçekleştirme üzere sarfettikleri çabayı doğru yönlendirmesi gereken öğretmenlerin buradaki kritik önemdeki rolünü unutmamak gerekir.

Hedefler ile çalışanların performansları arasındaki pozitif ilişkiyi düşündüğümüzde belirlenen hedeflerde aşağıdaki niteliklerin olması gerekmektedir.

#### Hedefler Spesifik Olmalı

Çalışanlara sunulan iyi tanımlanmış hedeflerin gerçekleştirilme yüzdesi daha yüksektir. ‘Yapabileceğinin en iyisi yap’ ya da ‘Daha iyi çalışmalısın’ gibi belirsiz hedefler odaklanmayı sağlamadığı için verimli sonuçlar doğuramaz. Halbuki belirli hedefler çalışanların odaklanmasını sağladığı gibi çalışanların sürecin hangi

noktasında olduklarına yönelik olarak geri bildirim almalarını sağlarlar (Locke ve Latham, 2002).

#### Hedefler Zor Fakat Ulaşılabilir Olmalı

Bireylerin yapabileceği kolay hedeflerin onlarda performans artışını sağlamadığı ortaya konmuştur. Bunun yerine çalışanlara kapasitelerinin sınırları içinde fakat zorlayıcı hedeflerin verilmesinin daha fazla çaba göstermelerini sağladığı belirtilmiştir. Hedeflerin ulaşılabilirliğinin anahtar noktası bireylerin özyeterlilik algılarının sınırları içinde kalabilmesidir. Aksi halde çalışanların bir işi yapabilme inançlarını tanımlayan özyeterlilik algılarının yükseğinde kalan hedefler çalışanlarca reddedilecektir.

#### Hedefler Kabul Edilmelidir

Yukardan inme hedeflerin çalışanlarca yeterince benimsenmemesi hedeflerin gerçekleştirilme sürecini olumsuz etkileyebilir. Hedef belirleme sürecine katılım, çalışanların hedefe bağlılıklarını güçlendirebileceği gibi hedefin içeriğine yönelik soru işaretlerinin de ortadan kalkmasını sağlayacaktır. Tam bir mutabakat sağlanarak örgütçe belirlenen bir hedefe ulaşma sürecinde çalışanların motivasyonu yüksek olabilir.

#### Geri Bildirim Alma

Çalışanların geldikleri süreçte hedeflerine ulaşma düzeylerini bilmeleri için hem kendilerine geri bildirim verirler hem de üst kademe yöneticilerinden geri bildirim almak isterler. Diğer bir açıdan geri bildirim almak hedeflenen noktalara gelebilmek için geliştirilmesi gereken durumların ortaya konulmasını sağlar (Lunenburg, 2011: 3).

## Hedefler Performansları Değerlendirmelidir

Çalışanlar performanslarının hedeflere ne kadar ulaştıkları açısından değerlendirileceğini bildiklerinde hedef koymanın daha etkili olabileceği söylenebilir. Takım koçları kazanma ve kaybetme oranları üzerinden, General Motors, IBM gibi şirketlerin CEO'ları kar oranı ve kalite artışı gibi hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi üzerinden değerlendirilmeleri onların motivasyonunu artırabilir (Lunenburg, 2011: 4).

## Hedefler İçin Zaman Aralığı Belirlenmelidir

Hedeflerin tamamlanması için ara süreçlerde eylem ve bitiş süresi planlaması yapılmalıdır. Zaman kontrolü sağlayan bu planlama çalışanlarda motivasyon artışını sağlayabilir. Bitiş süresi yaklaşan eylemleri tamamlamak için çalışanların çaba ve gayretlerini artıracakları düşünülebilir (Lunenburg, 2011: 4).

Hedefler yukarıda belirtilen niteliklerde olduğunda çalışanların motivasyonlarını artıracakları düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinde yöneticilerce verilen geri bildirimlerle birlikte hedefler ışığında çalışmalarını motivasyonları yüksek şekilde yürüten öğretmenlerin daha yüksek nitelikte çıktılar sunabileceği düşünülebilir.

### 2.2.4. Motivasyon Araçları

Motivasyon sağlayıcı araçların çalışanın kişilik özelliklerine, beklentilerine, ihtiyaçlarına ve psikolojik durumuna göre seçilmesi bu araçların verimli kullanımını etkileyecektir. Motivasyon sağlayıcı bu araçlar üç grupta incelenebilir (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010: 252). İş güvenliği ve işte etki ve sorumluluk verme, iş güvenliği, iş güvencesi, fiziksel çalışma koşulları, çalışana yönelik eğitim, çekici iş ve rekabet ortamı yaratmak, yönetime katılma, iş rotasyonu, takım çalışması gibi araçlar yönetsel ve organizasyonel araçlar; çalışanlara özerklik tanıma, onure edilme, sosyal faaliyetler, danışmanlık hizmeti, kişiliğe saygı, özel sorunlara ilgi ve yardım, üstlerce beğenilmek, çalışanlar arasındaki iyi arkadaş ilişkileri, özel yaşama saygılı olma, etken iletişim gibi araçlar psiko-sosyal araçlar, yeterli ve adil ücret sistemi, primler, öğle

yemeği, çay molaları, yıllık kara katılma, özel sağlık sigortası, özel ödüller, konut ve ulaşım olanakları gibi araçlar ise ekonomik araçlar olarak tanımlanabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin kuşak bağlamındaki olası farklılıklarını da dikkate alarak bu motivasyon araçlarını kullanması bu araçların etkililiğini artırabilir.

### 2.3. MOTİVASYON KUŞAK İŐİŐKİŐİ

Çalışanların motivasyonlarının etkin yönetilebilmesi bir açıdan onların kuşak özelliklerinin bilinmesine bağlıdır. Kuşakların birbirinden ayırt edici tutum ve davranışlara sahip olduğunu göz önüne aldığımızda iş hayatında farklı iş değerlerine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ayhün (2013) alışmasında sessiz kuşağın işe adanma ve fedakarlık, bebek patlaması kuşağının çalışmak için yaşamak, X kuşağının iş-yaşam dengesini koruma, Y kuşağının ise zgr çalışma gibi değişen iş değerlerine sahip olduğunu ileri sürmüştür.

504 katılımcıyla Yeni Zelanda'da yapılan bir araştırmada, farklı kuşaktaki çalışanların adil, düşünceli bir yönetici ve cana yakın iş arkadaşları gibi sosyal ilişkilerle ilgili iş değerlerine en yüksek derecede önem verdiklerini ortaya konmuştur (Macky, Gardner, Forsyth ve Cennamo, 2008). Bunun aksine çalışanlar, yetki ve sorumluluk sahibi olmak gibi statü ve mevki ile ilgili iş değerlerine en az derecede önem vermektedirler. Ayrıca aynı araştırmada, kuşaklar arasında iş değerleri açısından bazı farklılıklar olabileceği ortaya konmuştur. Statü ve özgürlükle ilgili iş değerleri açısından değerlendirildiğinde kuşaklar arası anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Halbuki maaş, prim gibi dışsal değerler ve işin anlamı gibi içsel değerler açısından kuşaklar arası anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Genç kuşak olan Y kuşağı çalışanları statü ve mevki sahibi olmaya kendisinden daha büyük olan kuşaklardan daha fazla önem vermektedir. Ayrıca aynı kuşak çalışanları özgürlük ve özerk iş yapabilme iş değerlerine diğer kuşaklara göre daha fazla önem vermektedir. Daha nceki yapılan araştırmalarda Y kuşağını çalışanlarının özerklikle birlikte iş yaşam dengesine de önem verdikleri saptanmıştır (Wey Smola ve Sutton, 2002; Zemke vd 1999).

Farklı iş değerlerine sahip kuşakların motivasyonlarının sağlanması için sunulabilecek araçların farklılaşabileceği söylenebilir. Bugüne kadar yapılmış araştırmalarda kuşakların nasıl motive edilebildiğine yönelik çeşitli sonuçlar ortaya konmuştur. Dereli ve Toruntay'a (2005: 6-7) göre sessiz kuşaktaki çalışanlar iş yaşamından elde ettikleriyle fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa yeterince motive olabilirler. Bebek patlaması kuşağındaki çalışanlar kişisel gelişimlerine önem verdiklerinden iş yaşamlarında örgüt tarafından sunulan eğitim imkanları motivasyonlarını artırabilir. X kuşağındaki çalışanlar yeni arkadaş gruplarına katılabilecekleri eğitimler ve sempozyumlar, bireysel çalışabilecekleri ortamlar, ücretlerine ek sunulan araba, dizüstü bilgisayar, cep telefonu gibi imkânlarla motivasyonları artırabilir. Y kuşağındaki çalışanlar ise örgüt içerisinde yaş kriteri yerine başarı faktörünün değerlendirilerek terfi imkânlarının sunuluyor olması, yapılan işle ilgili sunulan geri dönütler ve kariyer noktasında sunulan mentörlük ve koçluk hizmetleri, diğer çalışanlarla sosyal hayat ekseninde yapılan aktivitelerle birlikte eğlenceli çalışma ortamının olması ve örgütteki adalet algısının olumlu olması gibi faktörlerden motive olabilirler. Bunlara ek olarak, Y kuşağı çalışanları kendilerinden büyük olan kuşaklarla yakın iletişim kurduklarında motive oldukları bilinmektedir.

Avustralya'da bebek patlaması, X ve Y kuşağında yer alan çalışanların kişilik özellikleri ve motivasyon araçlarının birbirinden farklı olup olmadığını ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır (Wong, Gardiner, Lang ve Coulon, 2008: 885). Bu araştırmanın bulgularına göre çalışma ortamında kurulan sıkı dostluklar ve iletişim, güç ve yetki sahibi olma, işte yükselme gibi motivasyon araçları kuşakları farklı düzeylerde etkilemektedir. X ve Y kuşağı çalışanları bebek patlaması kuşağına göre işte yükselme olanağı olan örgütlerde daha fazla motive olabilmektedir. Y kuşağı çalışanları çalışma ortamındaki dostluklardan ve olumlu iletişim ortamından bebek patlaması kuşağına göre daha fazla motive olmaktadır. X kuşağı çalışanları ise Y kuşağı çalışanlarına göre güç ve yetki sahibi olmayı daha fazla motive edici bulmaktadır. Kişisel gelişim olanakları ve iş güvenliği kuşaklar arasında motive etme gücü açısından anlamlı değişiklikler göstermemektedir.



Farklı kuşaklarda yer alan çalışanların ortak olarak esnek çalışma imkanları sunan, takım çalışmalarını destekleyen, dostluklar ve yakın ilişkiler kurabilecekleri, yıpratıcı ve uzun çalışma saatleri olmayan, stratejik hedefleri olan örgütleri tercih ettikleri ortaya konmuştur (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015: 199). Ayrıca çalışanlar denetlenmeyi hoş karşılamamakta, onun yerine güven esaslı bir ilişkiyle örgütlerine bağlanmak istemektedirler. Kuşakların beklentilerini yansıtan bu özellikler esasen örgütlerin cezbedici taraflarını açıklamaktadır. Bu özellikleri taşıyan örgütler çalışanlarını motive edebilir. Araştırmada kuşaklar arası farklılıkların anlamlı düzeyde çıkmaması yurtdışı kaynaklı araştırmaların sonuçlarıyla Türkiye'deki kuşak araştırmalarının sonuçlarının paralellik göstermediği düşüncesini desteklemektedir.

Ankara'da 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanları kapsayan bir araştırmada Z kuşağı ve bebek patlaması kuşağındaki çalışanların maaşlarında yapılacak artışlardan motive olabildikleri ortaya konmuştur (Can, 2018). Ayrıca aynı araştırmada X ve Y kuşağı çalışanlarının terfi alma ve yükselme olanaklarını motive edici araçlar olarak değerlendirdiği ortaya konulmuştur. Emekliliği gelmiş ancak ekonomik beklentilerle çalışmalarını sürdüren bebek patlaması kuşağı çalışanlarının ihtiyaçlarından dolayı tercihlerini bu şekilde yapmış olabileceği araştırmacı tarafından ifade edilmiştir.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ekseninde değerlendirildiğinde X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon araçlarına yönelik tercihlerini ortaya koyan birçok araştırma yapılmıştır. Ringer ve Garma (2006), Y kuşağı ile karşılaştırıldığında X kuşağı çalışanlarının içsel motivasyon araçlarıyla daha fazla motive olduklarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Jang (2008: s.87) Y kuşağı çalışanlarının kendisinden yaşlı olan kuşaklara göre dışsal motivasyon araçlarıyla daha fazla motive olduklarını belirlemiştir. Başka bir örgüt tarafından daha iyi bir maaş ve iş şartları sunulduğunda, sahip oldukları işi daha kolay bırakabildikleri ortaya konmuştur (Yusoff ve Kian, 2013: 99). Buradan, Y kuşağı çalışanlarının dışsal kaynaklı araçlarla daha fazla motive oldukları anlaşılmaktadır. X kuşağı çalışanlarını tercihlerini daha çok içsel motivasyon araçlarından yana kullanırken, Y kuşağı çalışanlarının tercihlerini hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarından yana kullandıklarını, diğer bir ifadeyle karma bir tercih yapmışlardır (McGinley, Weese, Thompson ve Leahy, 2011: 83).

Y kuşağı çalışanları sabit çalışma saatleri ve iş güvenliği gibi dışsal motivasyon araçlarına daha fazla önem verirken, X kuşağı çalışanları ise başarılarından dolayı tanınma ve toplum tarafından takdir edilme gibi içsel motivasyon araçlarına daha fazla önem vermektedirler (Lourdes, Jose ve Sandra, 2011: 345-346). Son olarak, 370 kişiyle yapılan Çalışma Tercihleri Anketi sonuçlarına göre Y kuşağı çalışanları X kuşağı çalışanlarına göre dışsal motivasyon araçlarıyla daha fazla motive olabilmektedirler (Shea, 2012). Bu bulguların aksine Güney Afrika'da yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının tercih edilmesi bakımından kuşaklar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (Heyns ve Kerr, 2018). Aynı çalışmada Y kuşağında yer alan çalışanların X kuşağındaki çalışanlara göre bağımsızca iş yapabilmeye karşı daha yüksek duyarlılık gösterdiği ortaya konulmuştur.

Y kuşağı çalışanlarının kendisinden önceki kuşaklara göre daha çok işten sağlayabilecekleri ekonomik çıktılarla motive oldukları söylenebilir. Kerse'nin (2016) 171 kamu çalışanıyla yaptığı çalışmada ortaya koyduğu bulgular yukardaki bulguları desteklememektedir. Çalışmaya göre X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel motivasyon araçlarına (saygın bir işte sahip olma, işte başarılı olma, çalışanın kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi vb) ve dışsal motivasyon araçlarına (maaş miktarı, başarı karşılığında maddi ödüller kazanmak, işten verilen izinler vb) verdikleri önem açısından aralarında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Keleş'in (2011: 137) yaptığı Y kuşağının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik çalışmasında, Y kuşağı çalışanlarının daha özgür bir çalışma hayatı beklentisi içinde olduklarını belirtmiştir. Yapılan sıkı takip ve denetimin onlarda güvensiz insan algısı yaratmasına neden olduğu, bu durumun da işe yönelik motivasyonlarının azalmasına sebep olduğu vurgulanmıştır. Çalışmada belirtilen bir diğer önemli bulgu ise Y kuşağı çalışanlarının üst kademe yöneticilerinden geri dönüt almaları ve yöneticileri tarafından yol gösterilmesi durumunda motivasyonlarının arttığıdır. Ayrıca Y kuşağı çalışanlarının kişisel farklılıklara saygı gösterildiği bir örgüt ortamı istedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışmada son olarak Y kuşağı çalışanlarının etrafına değer katması durumunda daha motive oldukları, bunun için sundukları

yaratıcı fikirlerin desteklenmesinin ve takdir edilmelerinin önemli olduğu vurgulanmıştır.

Y kuşağı çalışanları örgütleri içerisinde diğer çalışanlarla kurduğu iletişimlerden motive olabilmektedir. Takım çalışması olanaklarıyla birlikte tatmin edici düzeyde bir maaş istemektedirler. Katı kuralların ve hiyerarşik yapının olduğu bir çalışma ortamı yerine esnek bir çalışma ortamı bu kuşak çalışanlarını mutlu etmektedir. Bununla birlikte kararlar alınırken katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetilmek istemektedirler. Görüşlerinin karar süreçlerine dahil edilmesi en azından saygı görmesi onlar için önemlidir. Teknolojinin sağladığı konforu yaşamak için bundan en üst düzeyde faydalanmak istemektedirler. Bu olanaklar Y kuşağı çalışanlarının motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmasını sağlayabilir (Gökkaya vd 2015: 130).

Y kuşağı çalışanlarını bünyesinde barındıran örgütler onların kuşak özelliklerini bildiklerinde daha etkili araçlarla motivasyonlarını artırabilirler. Özellikler önümüzdeki yıllarda iş yaşamının daha büyük bir kısmını dolduracak olan bu kuşağın motive edilebilmesi için kuşak özelliklerinin bilinmesi önemlidir. Sabırsız, esnek bir örgüt yapısı isteyen, baskıcı denetimden hoşlanmayan bu kuşak çalışanları kuşak farklılıklarının daha fazla dikkate alındığı motivasyon artırıcı süreçlere ihtiyaç duymaktadır. Yenilikçilik peşinde olan ve kararlara katılımı önemseyen yönetimler bu kuşağın ilgisini çekmektedir (Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016: 76).

Farklı ülkelerde, farklı kültürlerde, farklı örgütlerde yapılan araştırmalar kuşakların motivasyonu ile ilgili farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Çalışanların yaşama ve düşünme biçimleri ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiğinden işlerinden beklentileri farklılaşabilmektedir. Farklı beklentilere sahip çalışanları motive edebilmek farklı araçlar yardımıyla mümkün olabilmektedir. Bununla birlikte örgütlerin yürüttükleri faaliyetlerin birbirinden farklı olması çalışanların örgütten beklentilerini farklılaştırmaktadır. Hatta aynı örgütte farklı departmanlardaki çalışanların motivasyon araçları bile farklılık gösterebilir. Farklı kuşaklardaki öğretmenlerin okullardan beklenti ve isteklerinin bilinmesi ve buna uygun motivasyon araçlarının seçilmesi konusu önem taşımaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Araştırma, X ve Y kuşağı öğretmenlerinin mesleki çalışmalarını yürütürken motivasyonlarını artıran ya da azaltan etkenleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kısımda araştırmanın desenine, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına ve analiz sürecine yer verilecektir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim (fenomonoloji/phenomenology) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni az çok fikir sahibi olduğumuz ancak daha ayrıntılı ve derin bir anlayışa ihtiyaç duyduğumuz olgulara odaklanmaktadır. Olgular çevremizde yaşantılar, algılar, düşünceler, durumlar ve kavramlar gibi farklı biçimlerde olabilir. Bu olguları yaşantımızda deneyimleriz. Fakat günlük hayatımızdan tanışık olduğumuz bu olguları tüm yönleriyle bildiğimizi söyleyemeyiz. Tümüyle yabancı olmadığımız ancak ayrıntılı bir anlayışımızın da olmadığı bu olguları araştırmamız olgu bilim deseniyle mümkün olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 78). Olgu bilim çalışmalarında temel amaç katılımcıların yaşantılarını ışığında belirli bir olgu üzerinde yaptığı değerlendirmelerden yola çıkarak olguya ilişkin derinlikli sonuçlar üretmektir (Yüksel ve Yıldırım, 2015). Mesleki çalışmalarında X ve Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran ya da azaltan etkenleri katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya koymak bu araştırmanın odağını oluşturmaktadır. Bu kapsamda ele alınan olgu motivasyon-kuşak olgusudur. Farklı kuşakta yer alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarındaki motivasyon araçlarını belirlemek amacıyla grup etkileşimi sağlayarak olguya yönelik görüşlerini belirtmeleri odak grup görüşmesi tekniğiyle sağlanmıştır. Görüşmede X kuşağındaki öğretmenlere Y kuşağı ile ilgili, Y kuşağındaki öğretmenlere de X kuşağı ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Birlikte çalışan bu iki kuşağın birbirleriyle ilgili gözlem ve

değerlendirmelerinin motivasyon kuşak ilişkisine yönelik araştırmayı derinleştirebileceği düşünülmüştür.

### 3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubunu 14 öğretmen oluşturmaktadır. Üzerinde çalışılan motivasyon-kuşak olgusunu derinlemesine açıklamak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan homojen (benzeşik) örnekleme seçilmiştir. Bu örneklemede amaç belli alt gruplar üzerinde derinlemesine çalışabilmek için küçük ve homojen örneklem seçmektir (Koç Başaran, 2017: 491). Bu amaçla 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ilindeki özel ya da devlet okullarında çalışan 7 X kuşağı öğretmeni ve 7 Y kuşağı öğretmeni çalışma grubu olarak seçilmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 4’de görülmektedir.

**Tablo 4.**

*Katılımcıların Demografik Bilgileri*

		Kişi Sayısı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	10	71,4
	Erkek	4	28,6
	Toplam	14	100,0
<b>Okul Türü</b>	Devlet Okulu	5	35,7
	Özel Okul	9	64,3
	Toplam	14	100,0
<b>Okul Seviyesi</b>	Ana Okulu	2	14,3
	İlkokul	2	14,3
	Ortaokul	4	28,6
	Lise	6	42,9
	Toplam	14	100,0
<b>Kuşaklar</b>	X Kuşağı	7	50,0
	Y Kuşağı	7	50,0
	Toplam	14	100,0
<b>Branş</b>	Ana Okulu	2	14,3
	Biyoloji	1	7,1
	Fizik	1	7,1
	Matematik	5	35,7
	Resim	1	7,1
	Satranç	1	7,1
	Sınıf Öğretmeni	1	7,1
	Tarih	1	7,1
	Türkçe	1	7,1
	Toplam	14	100,0

Tablo 4’de görüldüğü gibi 14 tane katılımcının 7 tanesi X kuşağından, 7 tanesi Y kuşağındandır. 5 tanesi devlet okulunda çalışırken, 9 tanesi özel okulda çalışmaktadır.

Katılımcıların 2 tanesi anaokulu, 2 tanesi ilkokul,4 tanesi ortaokul, 6 tanesi lise seviyesinde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Son olarak öğretmenlerin 2 tanesi anaokulu öğretmeni,1 tanesi biyoloji öğretmeni,1 tanesi fizik öğretmeni,5 tanesi matematik öğretmeni, 1 tanesi resim öğretmeni, 1 tanesi satranç öğretmeni, 1 tanesi sınıf öğretmeni, 1 tanesi tarih öğretmeni, 1 tanesi türkçe öğretmenidir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan veri toplama tekniği, odak grup görüşmesidir. Odak grup görüşmeleri, katılımcıların bir olguya ilişkin deneyim, algı, eğilim ve düşüncelerini ayrıntılı bir şekilde farklı yönleriyle nitel olarak ortaya koyabilmeyi sağlamaktadır (Stewart ve Shamdasani, 1990; Kitzinger, 1994, Krueger, 1994; Gibbs, 1997; Bowling, 2002). Odak grup görüşmelerinde katılımcılar kendi düşüncelerini özgürce ifade edebilmelidirler. Bu açıdan bu tekniğin en önemli tarafı grup içi etkileşim ve grup dinamiklerinin etkisiyle özgün fikirlerin ortaya çıkmasıdır (Kitzinger, 1994). Katılımcıların fikirleri bir başkasında çağrışımlar yaparak yeni fikirlerin önü açılır, yeni düşünceler tetiklenir ve olguya ilişkin derinlikli bir yaklaşım ortaya çıkar. Genellemeler yapmak yerine katılımcıların görüşleri önemlidir (Çokluk, Yılmaz ve Oğuz, 2011). Katılımcıların görüşleri nicelik anlamında sayılarla ifade edilmez, bunun yerine tüm yönleriyle nitel olarak bir sonuç elde edilmeye çalışılır. Görüşme formundaki sorular hazırlanırken, iç geçerliliği sağlamak üzere, uzman görüşü alınmış ve sorulara ona göre son hali verilmiştir.

Bu araştırmanın genel amacı X ve Y kuşağında yer alan öğretmenlerin motivasyon araçlarını ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Okulda çalışma sürecinizde motivasyon düzeyinizi yüksek, orta ve düşük olarak belirtmek isterseniz, hangi seviyede motivasyonunuz olduğunuzu düşünürsünüz?
2. ‘Motivasyonunu artıran etkenler nelerdir?’ ‘Motivasyonunuzun kaynağı nedir?’ ‘Neler sizi motive eder?’ ‘Hangi araçlar size sunulduğunda motivasyonunuz artar?’
3. ‘Motivasyonunu azaltan etkenler nelerdir?’ ‘Hangi durumlar motivasyonunuzu düşürüyor?’
4. Çalışma arkadaşlarınızın motivasyon düzeylerini düşündüğünüzde genç olan öğretmenlerin motivasyonu sizce hangi durumlardan olumlu hangi durumlardan olumsuz etkileniyor?
5. Çalışma arkadaşlarınızın motivasyon düzeylerini düşündüğünüzde kıdemli olan öğretmenlerin motivasyonu sizce hangi durumlardan olumlu hangi durumlardan olumsuz etkileniyor?
6. En son kendinizi ne zaman ve hangi durumda çok motive hissettiniz? O anı yaşarken sizi motive eden faktör ya da faktörleri açıklar mısınız?

Odak grup görüşmeleri 15.06.2019-30.06.2019 tarihleri arasında öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda yapılmıştır. İki oturumda farklı kuşaktan 7’şer tane öğretmenle görüşme sağlanmıştır. Seminer döneminde olan öğretmenler aynı okul kampüsünde çalıştığından farklı seviyelerde de olsalar da bir araya gelmeleri mümkün olmuştur. Öğretmenlere katılımcının gizlilik hakları ve buna saygı duyulacağı anlatılmış, araştırmaya gönüllü olan öğretmenlerle görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler, görüşülen öğretmenlerin isteği doğrultusunda ses kaydı alınarak kaydedilmiştir.

### 3.4 VERİ ANALİZİ

Odak grup görüşmelerinin ses kaydı bilgisayar ortamında yazıya geçirilmiştir. Elde edilen nitel veriler düzenlendikten sonra içerik analizi yapılmıştır. Bu teknikte birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilir ve okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenlenerek yorumlanır. İçerik analizi tekniği; a) verilerin kodlanması, b) temaların bulunması c) kodların ve temaların düzenlenmesi, d) bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarından oluşur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada bu sıra takip edilerek ilk önce elde edilen veriler kodlanmıştır. Kodlama işleminin ardından kodların benzer özellikleri dikkate alınarak temalar oluşturulmuştur. Kodlar ve temalar düzenlendikten sonra bulgular tanımlanarak, yorumlanmıştır.

Araştırmanın verilerine içerik analizi yapılırken kategorik analiz tekniği uygulanmıştır. Kategorik analiz, mesajların önce küçük birimlere sonra belli özellikleri göz önünde bulundurularak kategorilere ayrılmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Kategorik analizde küçük birimler birleştirilerek daha üst birimlere dönüştürülür. Gülbahar ve Alper'e (2009) göre de içerik analizi, veriler içerisindeki gizli gerçekleri su yüzüne çıkarmayı sağlamaktadır.

Katılımcıların X kuşağında yer alanları  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$  ve  $X_7$ ; Y kuşağında yer alanları  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, Y_6$  ve  $Y_7$  olarak numarandırılmıştır. Doğrudan alıntılarda katılımcı numaraları cümlelerin sonuna eklenmiştir. Verilerin kodlanması iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş ve daha sonra karşılaştırmaları yapılmıştır. Miles ve Huberman'ın (2016) kodlayıcılar arası güvenilirlik formülüne göre güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda uyuşum oranı %85 olarak hesaplanmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine cevap vermeye yönelik bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. X Kuşağındaki Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artıran ve Azaltan Etkenler

Araştırmanın birinci alt problem cümlesi “X kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenler nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir. X kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenler iki alt başlık altında incelenmiştir.

##### 4.1.1. X Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonunu Artıran Etkenler

X ve Y kuşağında yer alan öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmesine dayalı bulgular incelendiğinde; X kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonunu artıran etkenler; öğretmenin kendisinden kaynaklanan, okuldan kaynaklanan, okul yöneticilerinden kaynaklanan, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan ve öğrencilerden kaynaklanan etkenler olmak üzere beş alt tema altında incelenmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5.**

*X Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artıran Etkenlere İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
X Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyonunu Artıran Etkenler	Öğretmenin Kendisinden	Mesleği sevme ( X <sub>2</sub> , X <sub>5</sub> ) Öğrencinin gönlüne dokunma ( X <sub>3</sub> , X <sub>5</sub> ) Tecrübeli olma (Y <sub>5</sub> , Y <sub>7</sub> ) Öğrenciyi sevme (X <sub>5</sub> ) Kendisine Danışılma beklentisi ( Y <sub>2</sub> ,Y <sub>3</sub> )
	Kaynaklı Etkenler	
	Okuldan Kaynaklanan Etkenler	Kurum kültürü (X <sub>3</sub> ) Kurumdan değer görmek (X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> ,X <sub>5</sub> ) Esnek çalışma saatleri (X <sub>4</sub> ) Huzurlu okul iklimi (Y <sub>6</sub> ) Maaş (X <sub>1</sub> , X <sub>5</sub> ,Y <sub>5</sub> ) Kurum prestiji (X <sub>5</sub> ) İş-yaşam dengesi (X <sub>4</sub> )
	Okul Yöneticisinden Kaynaklanan Etkenler	Yöneticilerden olumlu dönüt almak (X <sub>2</sub> , X <sub>5</sub> ,X <sub>7</sub> ) Yöneticilerin empatik yaklaşımı (X <sub>4</sub> ) Görüşlerin değer görmesi (X <sub>5</sub> )
	Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan Etkenler	Kuşak içi informal ilişkiler (X <sub>2</sub> ,X <sub>3</sub> ) Kuşak içi dayanışması(X <sub>2</sub> ) İşbirliği (X <sub>2</sub> ) Etkili iletişim(X <sub>5</sub> ) Meslektaş dayanışması(Y <sub>6</sub> )
	Öğrencilerden Kaynaklanan Etkenler	Öğrencilerin öğrenmesi (X <sub>1</sub> ,X <sub>2</sub> ) Öğrenci başarısı (X <sub>2</sub> ,X <sub>3</sub> , X <sub>6</sub> ) Öğrencilerden olumlu dönüt almak (X <sub>2</sub> ) Öğrencilerden değer görmek (X <sub>3</sub> ) Öğrencinin akademik seviyesi (X <sub>3</sub> ) Öğrencilerin motivasyonu ve ilgisi (X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>6</sub> , X <sub>7</sub> )

**X Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Öğretmenin Kendisinden Kaynaklı Etkenler:** X kuşağında yer alan öğretmenin kendisinden kaynaklı motivasyonunu artıran etkenler; *mesleği sevme, öğrencinin gönlüne dokunma, tecrübeli olma, öğrenciyi sevme ve kendisine danışılma beklentisi* olarak sıralanmıştır. X kuşağı öğretmenlerinin okuldaki motivasyonlarının birçok etkenden olumlu etkilendikleri görülmektedir. Bu etkenlerin ilki öğretmenin kendisinden kaynaklanmaktadır. Mesleğini ve öğrencilerini seven öğretmenlerin çalışmalarındaki motivasyonları yükselebilir. Öğrencilerinde etki uyandırabilen, onlara ilham olup rol model olabilen ve hayatlarına olumlu dokunuşlar yapan öğretmenlerin motivasyonları

artabilmektedir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Yani işe karşı her sabah iştahlı geliyorum. Kendimi en rahat hissettiğim yerlerden biri okulun içi (X<sub>2</sub>).*

*... Motivasyonumun kaynağı öncelikle işime değer vermem, işimi çok sevmem, çocukları çok sevmem, mesleğimi sevmem (X<sub>5</sub>).*

*...Önemli olan aslında en güzel motivasyon düşük seviyedeki öğrencinin fizik dersini yapabileceğini gördüğünüz zaman o zaman gerçekten motivasyon en üst seviyeye çıkabiliyor (X<sub>3</sub>).*

*...Çocuğa dokunduğunuzu hissedebiliyorsanız ve dokunduğunuzda onun hayatında bir fark yaratabiliyorsanız o zaman bu sizin motivasyonunuzu yükseltir. Benim mesela işte beni sevdiğini için dersimi sevdiği için genetik mühendisliği seçen okuyan bir öğrencim vardı. Onun haberini almak benim motivasyonumu artırdı (X<sub>5</sub>).*

Y kuşağı öğretmenlerine göre, X kuşağı öğretmenlerinin iş tecrübelerinin yüksek olması onların iş motivasyonunu artırmaktadır. Deneyimlerinin daha kolay iş yürütmelerine olanak sağladığını belirterek daha az stres düzeyinde okulda çalışmalarını yürüttüklerini söylemişlerdir. Ayrıca Y kuşağı öğretmenlerine göre X kuşağındaki öğretmenler kendilerine fikirlerinin sorulmasını ve tecrübelerinden dolayı danışılmasını beklemektedirler. Bu gerçekleştiğinde motivasyonları artabilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Yılların verdiği profesyonellik onları motive ediyor olabilir (Y<sub>5</sub>).*

*... Kıdemli öğretmenler daha çok şöyle yapıyorlar. Uzun yılların vermiş olduğu tecrübe var onlarda. Onlar daha relax daha sakin ama daha oturaklı daha işi bilen daha nokta atış yapabilen öyle diyeyim yani çocuklara karşı daha anlayışlılar idareye karşı tutumlarda da daha nokta atışı yapabilen öğretmenler oluyor (Y<sub>7</sub>).*

*...Söylenen şeyleri uygulamak, bildiğimiz şeyleri bile danışmamız. Danışmadan uygulayabileceğimiz şeyleri bile konuşup uygulamamız beklenirdi (Y<sub>2</sub>).*

*...Yaşça büyük öğretmenlere sorulması, danışılması fikirlerinin sorulması tecrübelerine saygı duyulması onları motive ediyor (Y<sub>3</sub>).*

**X Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Okuldan Kaynaklı Etkenler:** X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonları olumlu etkileyen araçların bir diğer boyutu ise çalıştığı kurumlar ile ilgili olabilmektedir. X kuşağı öğretmenlerini motive eden okuldan kaynaklı etkenler; *kurum kültürü, iş-yaşam dengesi, kurumdan değer görmek, esnek çalışma saatleri, huzurlu okul iklimi, maaş ve kurum prestiji* olarak sıralanmıştır. Bünyesinde barındırdığı öğretmenine değer veren bir kurum anlayışı varsa okuldaki öğretmenlerin motivasyonları yükselebilmektedir. Öğretmene değer vermek bazen okul dışı işleriyle ilgili esnek politikalar belirleyerek manevi olabileceği gibi çalışmalarını yüksek maaşlarla ödüllendirerek maddi anlamda da olabilir. Ayrıca çalışılan kurumun eğitim alanındaki prestiji öğretmenin motivasyonunu artırabilmektedir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*... Çalıştığım kurumlardaki kurum anlayışı motivasyonumu çok ciddi anlamda etkiliyor (X<sub>3</sub>).*

*...Genel anlamda baktığımızda kurumun öğretmene verdiği değer motivasyonu etkiliyor (X<sub>3</sub>).*

*...İşte çalıştığım kurum tarafından değer verildiğini çok yoğun hissetmem gerekiyor. En ufak bir değersiz olduğumu hissettiğimde genç arkadaşlara göre çok daha fazla motivasyonum belki düşebiliyor (X<sub>4</sub>).*

*...Değer gördüğümü hissediyorum (X<sub>5</sub>).*

*...Eğer bize dense ki yarım günlük bir izniniz olsun gününüzü siz belirleyin ya da biz belirleyelim. Bu bir öğretmeni şımartmaz. Öğretmen bunu suistimal etmez. Zannetmiyorum ki okulun kazancı ya da performansında bir azalma olmaz. Bilakis karşınızdaki insana kıymet verirseniz da bundan mutlu olur performansı artar (X<sub>4</sub>).*

*...Bir de kıdem arttıkça sosyal roller de değişiyor. Çocuk büyütmek okutmak gibi, motivasyonları maddi boyutundan etkileniyor (X<sub>1</sub>).*

*...Aldığımız ücreti gösterdiğimiz performansın mesela çok altında buluyorum. Bu da benim motivasyonumu çok düşürüyor. Hani çalışıyorsun evet öğretmenlik duygusal bir*

*meslek. İdealist olmak gerekiyor falan da ama hayatın gerçekleri bence bir noktaya kadar (X<sub>4</sub>).*

*...İşin evet maddi yönü de var, Kocaeli için düşünürsek maddi imkânlar olarak okulumuz o anlamda diğer okullara göre biraz daha üst (X<sub>5</sub>).*

*...Bununla beraber maaşlarımızın verdiğimiz emek ve zamana göre az olması.(X<sub>7</sub>)*

*...Güzel bir kurumda çalışıyor olmak motivasyon kaynağı (X<sub>5</sub>).*

Y kuşağı öğretmenlerine göre X kuşağı öğretmenleri huzurlu okul ikliminde daha mutlu ve motivasyonları yüksek biçimde çalışabilmektedir. Huzurla çalışabilmek her çalışan için önemlidir. Performansını yüzde yüz ortaya koyarak aidiyet duygusu yüksek biçimde çalışabilmek buna bağlıdır. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Daha kıdemli öğretmen arkadaşlarımı gözlemlediğimde onların sanki bu okul ortamındaki huzurdan daha fazla etkilendikleri böyle huzur aradıklarını huzurlu ortamlarda daha iyi çalıştıklarını gözlemliyorum. Ya da kendileri zaten buna önem verdiklerinden böyle bir ortam oluşturmaya çalışıyorlar (Y<sub>6</sub>).*

**X Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Okul Yöneticisinden Kaynaklı Etkenler:** X kuşağı öğretmenleri okul yöneticilerinin yaklaşımlarından olumlu etkilenip motivasyonları artabilmektedir. X kuşağı öğretmenlerini motive eden okul yöneticisinden kaynaklı etkenler; *yöneticilerden olumlu dönüt almak, yöneticilerin empatik yaklaşımı ve görüşlerin değer görmesi* olarak sıralanmıştır. Gösterdikleri emeklerin fark edilmesi bunun karşılığında takdir ifade eden olumlu dönütlerin verilmesi bu kuşağın öğretmenlerinin motivasyonlarını artırabilmektedir. Ayrıca empatik yaklaşımlar göstererek öğretmenlere desteğini hissettiren, öğretmenlerin paylaştığı görüşleri değerli bulup karar mekanizmalarına katan okul yöneticileri X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını olumlu etkilemektedir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

...Yaptıklarınızın takdir edilmesi ya da farkında olunması en azından insanı ayrıca motive ediyor. Çok çaba harcadığınız bir yerde bu çabanın hiç görülmemiş olması yine motivasyonu bozan unsurlardan biri oluyor (X<sub>2</sub>).

...Yaptığım çalışmalarda olumlu geri bildirimler almak beni motive ediyor (X<sub>5</sub>).

...Sonrasında ise idarecilerimin öğretmen arkadaşlarımla velilerimin onore edici takdir ve teşekkürleri.18 Mart Çanakkale Şehitlerini Anma programında program sorumlusu olarak hazırladığımız programın tüm okul ve idareciler olarak çok beğenilmesi ve umduğumuzdan fazla takdir ve teşekkür mesajları almak. İdarecilerimizin bunu her fırsatta teşekkür ve takdirler dile getirmesiydi (X<sub>7</sub>).

... Sizi anlayan empati kurabilen, beden diliyle benim izin istediğimde karşısında 5 dakika karar vermesini beklediğim müdürüm de oldu. Ayakta kendimi çok değersiz hissettiren, bekleten. Ama tabii hocam ne demek diyip bana inanan ve saygı duyan idarecim de oldu (X<sub>4</sub>).

...Ayrıca dinlendiğini görmek saygı zaten büyüklük ve küçüklükle alakalı bir şey değildir. Her yaşta kişinin fikrine saygı göstermek kişiye değil makamına değil de fikrine saygı göstermek olumlu iletişim kurmak motive ediyor. (X<sub>5</sub>)

### **X Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklı**

**Etkenler:** X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran araçların bir diğer boyutu çalışma arkadaşlarıyla ilişkilidir. X kuşağı öğretmenlerini motive eden çalışma arkadaşlarından kaynaklı etkenler; *kuşak içi informal ilişkiler, kuşak içi dayanışması, işbirliği, etkili iletişim ve meslektaş dayanışması* olarak sıralanmıştır. Akademik olarak yürütülen çalışmalardaki birlikteliğin yanı sıra diğer zamanlardaki paylaşımlar belki kahve içmek için bir mola bu kuşağın motivasyonunu artırabilmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan etkili iletişim kanalları X kuşağı öğretmenini çalışmalarında daha istekli hale getirebilmektedir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

...Aynı yakın yaşta olanlar tecrübelerimiz çok birbirine benziyor. Kolay anlaşıyoruz. Öyle bir an geliyor ki kaşla gözle yaşadığımız anı değerlendirdiğimiz anlar oluyor karşılıklı. Kaş göz hareketiyle yani benzer şeyler hissettiğimizi görüyoruz. Onlarla o duygu bütünlüğü çok daha fazla (X<sub>2</sub>).

...Çok yorulduğumuzda bir göz göze gelip hadi bir kahve içelim deyip iki sohbet bile motivasyonumuzu çok iyi bir konuma getirebiliyor. Hani oturup bir 15 dakika sohbet etmek benim motivasyonumu daha da artırıyor (X<sub>3</sub>).

... Bir iş çoksa bile iki kişi üç kişi aynı anda yapıyorsak o bana zevkli geliyor. Sırt sırta çarpışmak gibi. Onun verdiği güven duygusu, o nasıl söyliyim dayanışma duygusu beni çok besleyen bir şey. Yeni kuşak biraz daha bireysel (X<sub>2</sub>).

...Çalıştığın ortamda düzgün bir iletişim önemli. Özellikle yakın çalışma arkadaşlarıyla kuracağın doğru iletişim enerjini olumlu yönde etkiler (X<sub>5</sub>).

Y kuşağı öğretmenlerine göre X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artırabilmenin diğer bir boyutu çalışma arkadaşlarıyla ilgilidir. Dayanışma ruhunun varlığı öğretmenleri yalnız hissetmekten kurtararak daha kolektif bir yapının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu da X kuşağı öğretmenlerinin çalışma motivasyonunu artırabilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

...Genelde yapıcı oldukları için zaten çevredeki diğer çalışma arkadaşlarının yaşadığı sorunlarda hemen aslında müdahale edip onları olumlu şekilde müdahale edip ortayı bulma gibi görevleri de üstlenmiş oluyorlar. Yani burada aslında ortamda yapıcı faktörler oluyorlar. Yani en azından benim gözlemlediğim bu (Y<sub>6</sub>).

### **X Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Öğrencilerden Kaynaklı Etkenler:**

X kuşağında yer alan öğretmenlerin motivasyonlarını belirleyen en önemli etkenler öğrencileriyle ilgilidir. X kuşağı öğretmenlerini motive eden öğrencilerden kaynaklı etkenler; öğrencilerin öğrenmesi, öğrenci başarısı, öğrencilerden olumlu dönüt almak, öğrencilerden değer görmek, öğrencinin akademik seviyesi, öğrencilerin motivasyonu ve ilgisi olarak sıralanmıştır. Katılımcı öğretmenlerin en çok görüş belirttiği alt tema bununla ilişkili görünmektedir. Öğretmenler derslerine ilgili, öğrenme motivasyonu yüksek, akademik seviyesi yüksek ya da istekle yükseltmeye çalışan, sürecin sonunda başarıya ulaşan öğrencilerle çalışmanın kendilerini motive ettiklerine yönelik görüşler ifade etmişlerdir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

...Öğrenci öğrenmeleri çok fazla motive ediyor. Olumsuzlukları düşünmemeye çalışıyorum. Yani beni düşürecek sistem idare vs gibi durumlar tabiki oluyor ama öğrenci öğrenmeleri benim için daha anlamlı (X<sub>2</sub>).

...Motivasyonum büyük bir kaynağını öğrenciden alıyorum. O yüzden öğrenci öğrenmeleri çok fazla motive ediyor (X<sub>1</sub>).

...Özellikle matematik korkulan ve çekinilen bir ders olduğu için de orda başarıyı elde etmek daha da insanı hızlı ve çabuk motive ediyor (X<sub>2</sub>).

...Öğrenci başarısı motivasyonu çok çok etkiliyor, yükseltebiliyor (X<sub>3</sub>).

...Öğrencilerin turnuvalara katıldığı zamanki aldıkları başarı. Öğrenci başarısı. Kendim de sporcu olduğum için bu çok büyük bir etkendi (X<sub>6</sub>).

...Belli bir konu işliyoruz. Bir şeyler soruyorum. Böyle bazı bağlantılar kurmalarını sağlamaya çalışıyorum. Öyle güzel cevaplar aldım ki. Daha önce onlara bahsettiğim şeyleri o kadar güzel kullanıp yeni konunun içine taşıdılar. Tüm bu çalışmalarınız yavaş yavaş birleşmeye başlıyor. Ve çok güzel cevaplar da verebiliyorsunuz. Bunu ilmek ilmek örgü gibi düşünün (X<sub>2</sub>).

...Öğrenci gelip sarıldığında tatile çıkmadan gerçekten böyle sıkı sıkı sarıldığında evet iyi ki öğretmenim dediğim an gerçekten motivasyonumun yüksek olduğu an (X<sub>3</sub>).

...Öğrenci kalitesi motivasyonumu çok çok yükseltebiliyor çok düşük seviyelere de alabiliyor (X<sub>3</sub>).

...Matematikle ilgili öğrencilerimin ön yargılarını kırdığım zaman mutlu oluyorum. Eleştirel düşünebildiklerinde ve matematiği sadece işlem yapmaktan ibaret görmediklerinde mutlu oluyorum (X<sub>1</sub>).

...İsteksiz öğrenci insanın motivasyonunu ve dengesini gerçekten daha bozan ve aşağı çeken bir unsur. Tabiki öğretmen olarak bizim işimizin en önemli parçalarından biri hepsinin dikkatini çekmek ve hepsini motive etmeye çalışmak. Ama beni en çok yoran ve bazen de bireysel motivasyonumu düşüren onlardaki bu sayının çokluğu ya da katılığı (X<sub>2</sub>).

...En önemli unsur öğrencilerin isteğiydi. Yani yaptığımız sporu öğrenme isteği. Çalışma arzusu. Turnuvalara katılma isteği. Buydu (X<sub>6</sub>).

...Öncelikle motivasyonumu artıran şey öğrencilerimin dersime olan ilgisi, öğrenme arzusu gayreti (X<sub>7</sub>).



#### 4.1.2. X Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonunu Azaltan Etkenler

X ve Y kuşağında yer alan öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmesine dayalı bulgular incelendiğinde; X kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonunu azaltan etkenler öğretmenin kendisinden kaynaklanan, okuldan kaynaklanan, okul yöneticilerinden kaynaklanan, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan, öğrencilerden kaynaklanan ve eğitim sisteminden kaynaklanan etkenler olmak üzere altı alt tema altında incelenmiştir (Tablo 6).

**Tablo 6.**

*X Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Azaltan Etkenlere İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
X Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyonunu Azaltan Etkenler	Öğretmenin Kendisinden Kaynaklı Etkenler	Yanlış meslek seçimi (X <sub>4</sub> ) Mesleki tükenmişlik (X <sub>1</sub> , Y <sub>1</sub> , Y <sub>4</sub> ) Çağın gerisinde kalma (Y <sub>1</sub> )
	Okuldan Kaynaklanan Etkenler	Örgütsel adaletin olmayışı ve çalışanlar arası eşitsizlik (X <sub>5</sub> ) İş-yaşam dengesizliği (X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>5</sub> , X <sub>7</sub> ) Maaş (X <sub>4</sub> , X <sub>7</sub> )
	Okul Yöneticilerinden Kaynaklanan Etkenler	Yöneticilerin yetersizliği (X <sub>6</sub> ) Mesleğe yönelik olumsuz algı (X <sub>6</sub> ) Yöneticilerce takdir edilmemek (X <sub>2</sub> )
	Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan Etkenler	Mesleki yalnızlaşma (X <sub>1</sub> ) Dayanışmanın yetersizliği (X <sub>1</sub> ) Mesleki sinizm (X <sub>1</sub> ) Genç kuşak baskısı (X <sub>6</sub> ) Yeni kuşağa göre başarısız görülme (Y <sub>3</sub> )
	Öğrencilerden Kaynaklanan Etkenler	Öğrenci profilinin değişmesi (Y <sub>1</sub> , Y <sub>4</sub> ) Öğrencilerin ilgisizliği (X <sub>2</sub> )
	Eğitim Sisteminden Kaynaklanan Etkenler	Eğitim sisteminde yapılan sık değişiklikler (X <sub>1</sub> )

**X Kuşığı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Öğretmenin Kendisinden Kaynaklı Etkenler:** X kuşağında yer alan öğretmenin kendisinden kaynaklı motivasyonunu azaltan etkenler; *yanlış meslek seçimi, mesleki tükenmişlik ve çağın gerisinde kalma* olarak sıralanmıştır. Çalışan eğer istediği mesleği yapmıyorsa motivasyonu düşebilir. Sevmediği ve kendisine uygun olmayan mesleği yapmak durumunda olan öğretmenler zoraki olarak mesleğini yaparlar belki ancak motivasyonları düşük olabilir. Ayrıca çok uzun yıllar meslekte kalan öğretmenlerin bir süreden sonra kendilerini yenileme ve çağı yakalama istekleri kaybolabilir, mesleki tükenmişlik problemi yaşayabilirler. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Olay en çok bence şeyde. Gerçekten doğru işimi seçtiniz. Size hitap eden işi mi, sevdiğiniz işi mi yapıyorsunuz. Bu çok önemli diye düşünüyorum ben. .O noktada benim motivasyonumu belki de dürüst olmak gerekirse en çok hayalimdeki bana hitap eden yapmak istediğim mesleği seçmemiş olmak düşürüyor olmalı (X<sub>4</sub>).*

*...Değişiklere kapalı oluyorlar. Eğitim ideolojilerindeki değişiklikler onları mutsuz ediyor (X<sub>1</sub>).*

Y kuşağı öğretmenlerine göre X kuşağı öğretmenleri uzun yıllardan sonra yorulmuş, bezmiş ve kendilerini yenileme refleksleri köreldiğinden mesleklerindeki motivasyonları azalmış görünmektedir. Sorumluluk almak ve yeniliklere öncülük etme noktasında tembel görünmektedirler. Bu atalet duygularının yanı sıra çağın gerektirdiklerini de yakalayamadıklarından kendilerini çağın gerisinde görmekteyiz. Bunlar çalışma motivasyonlarını aşağı çekebilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Tükenmişlik ve yorulmuşluk hissi olabilir (Y<sub>1</sub>).*

*... Kıdemli öğretmenler daha bana dokunmayan bin yaşasın gibi düşünüyorlar. Hafta sonu okula gelmiyim, dersimi anlatayım çıkıyım, görevlendirme almayayım, öğrenciler bana bulaşmasın gibi düşünüyorlar bence (Y<sub>4</sub>).*

*...Çağın gerisinde kalmış olma hissi motivasyonlarını azaltabilir (Y<sub>1</sub>).*

## **X Kuşığı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Okuldan Kaynaklı**

**Etkenler:** X kuşığı öğretmenlerinin çalıştıkları kurumdan kaynaklanan bazı sebeplerle motivasyonlarının azalabildiği söylenebilir. X kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan okuldan kaynaklı etkenler; *örgütsel adaletin olmayışı ve çalışanlar arası eşitliklilik, iş-yaşam dengesizliği ve maaş* olarak sıralanmıştır. Ortaya konulan çaba beklenen düzeyde bir maaşla karşılık bulmuyorsa X kuşığı öğretmenin motivasyonu düşebilir. Çalışanlar arasında eşitsizlik algısının var olduğu okullarda öğretmenlerin motivasyonları azalabilmektedir. Ayrıca X kuşığı öğretmenlerinin okul işlerinin fazlalığından dolayı ailelerine ve kendi özel hayatlarına ayırmaları gereken zamanlardan sürekli fedakârlık yapmaları beklendiğinde yıprandıklarını belirtmişlerdir. Kurum kaynaklı motivasyon azaltıcı etkenleri sıraladıktan sonra aşağıda bu doğrultudaki X kuşığı öğretmenlerinin bazı görüşleri yer almaktadır:

*... Aldığımız ücreti gösterdiğimiz performansın mesela çok altında buluyorum. Bu da benim motivasyonumu çok düşürüyor. Hani çalışıyorsun evet öğretmenlik duygusal bir meslek. İdealist olmak gerekiyor falan da ama hayatın gerçekleri bence bir noktaya kadar (X<sub>4</sub>).*

*....Bununla beraber maaşlarımızın verdiğimiz emek ve zamana göre az olması (X<sub>7</sub>).*

*...Öncelikle çalışacağım kurumun adil ve dengeli olması önemli. Ben aslında bana madalya takılsın diye çalışmıyorum zaten benim içimden gelen bir duygu. Sorumluluk duygum çok yüksek. Yaptığım her işi o şekilde yapıyorum, belki kişilik özelliğim olarak. Karşı tarafın iş yapmıyor olması beni çok demotive etmez. Ben hala işimi yapmaya devam ederim. Ancak nerde demotive olurum. İş yapmayan taraf eğer övgü görüyorsa ve iş yapanların içerisinde de yapanlar bir şekilde o övgüyü görmeyip hatta kötü muamele görürse sadece kendimle ilgili değil çevremle de ekibimle de ilgili o zaman bu benim için demotivasyon kaynağı olur (X<sub>5</sub>).*

*... Mutlaka aileye, kendine ve dinlenmeye zaman ayırmak gerekiyor. Akşam ya da hafta sonu her neyse kendime ait bir zamanımın olması ve onu kaliteli geçirmiş olmam aslında dinlenmenin dışında ders anlatmada da farkında olmadan bir materyal oluşturuyor (X<sub>2</sub>).*

*.... Eğer iş yoğunluğu çok çok fazla oluyorsa ve bu iş yoğunluğunu eve götürüyorsanız yoruluyorsunuz o zaman hem bedenen hem de ruhen motivasyonu etkiliyor (X<sub>3</sub>).*

*... Ben 20 senelik öğretmenim.20 senelik öğretmenlik hayatımda eve iş götürmediğim gün sayısı çok az. Hiç götürmeyim demiyorum ama götürdüğüm saat dilimini biraz daha*

*dengeleyebilirim normal hayatımla çünkü ben normal hayatımdan çok fedakârlık veriyorum. O zaman bazen çok yorulduğum dönemler motivasyonum düşüyor (X<sub>5</sub>).*

*... Motivasyonumu düşüren durumlar ise mesai saatlerim dışındaki iş yükü. Yani çoğu zaman geç saatlere kadar çalışıp ertesi gün yorgun işe gelmek. Sık sık hafta sonları okula görevli olarak gelmek (X<sub>7</sub>).*

**X Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Etkenler:** X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenler bir diğer boyutuyla okul yöneticisiyle ilgili olabilir. X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan okul yöneticilerinden kaynaklı etkenler; *yöneticilerin yetersizliği, mesleğe yönelik olumsuz algı ve yöneticilerce takdir edilmemek* olarak sıralanmıştır. Çalışan eğer çabalarının takdir edilmediğini ya da daha kötüsü fark edilmediğini görürse motivasyonu azalabilir. Okul yöneticileri öğretmenlerinin meslekleriyle ilgili olumsuz bir algı geliştirdiyse ve bunu öğretmene söylüyorsa X kuşağı öğretmenin motivasyonu azalabilir. Diğer yandan profesyonel olarak bilgi sahibi olmadığı alanlarla ilgili X kuşağı öğretmenin alanına müdahaleleri de motivasyonu azaltıcı bir durum olabilir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*... Topluluğa mı hitap edicez başarılı mı olucuz. İkisini birden bir öğretmenin yapması zor. Ben işin başarı kısmındayım. Nitelik kısmındayım. Az öğrenciye ders verebilirim ve başarıyı yakalayabilirim. Ama tutup da basit basit şeyler yaparsam okulda bir heykel yaparsam ki benim alanım resim asla değil. Resimden de ikmale kalmış biri olarak söylüyorum yani bu işler sporda gerilememe neden olur. Yani yöneticiler çok fazla karışıyorlar ve benim mesleğim diğer dersler gibi yöneticilerin çok bildiği bir şey değil. Benim mesleğim satranç öğretmenliği (X<sub>6</sub>).*

*... Çok çaba harcadığınız bir yerde bu çabanın hiç görülmemiş olması yine motivasyonu bozan unsurlardan biri oluyor (X<sub>2</sub>).*

*... Benim mesleğim satranç öğretmenliği. Toplumda olan genel kanı şu oturarak para kazanıyorlar. Hiçbir şey yapmıyorlar. Rahatlar. Rahatsa normal insanlar yapsın. Bir satranç oyununda bir futbolcudan 300 400 kalori daha fazla yakıyorsun. Beyninizi direk ful enerji çalışıyor. Tamam oturuyoruz ama bir matematik çalışır gibi satranç çalışırsınız (X<sub>6</sub>).*

**X Kuşığı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklı Etkenler:** X kuşığında yer alan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden olumsuz etkilenecek motivasyonlarının azalabildiğini söyleyebiliriz. X kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan çalışma arkadaşlarından kaynaklı etkenler; *mesleki yalnızlaşma, dayanışmanın yetersizliği, mesleki sinizm, genç kuşak baskısı ve yeni kuşağa göre başarısız görülme* olarak sıralanmıştır.

Gruplaşmaların olduğu, dayanışma ruhunun yeterince oluşmadığı okullarda öğretmenler yalnızlık hissine kapılabilmektedir. Diğer yandan X kuşığı öğretmenlerinin genç Y kuşığı öğretmenlerinden öğretim tekniklerinin yetersiz ve uygun olmadığına yönelik baskı gördükleri anlaşılmaktadır. Tüm bunların motivasyonlarını azalttığı söylenebilir. X kuşığındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...İletişimsizlik özellikle öğretmenler odasında gruplaşma olması yalnızlaşmaya sebep olabilir (X<sub>1</sub>).*

*...İletişimsizlik özellikle öğretmenler odasında gruplaşma olması yalnızlaşmaya sebep olabilir. Belki de hiç sınıftan öğretmenler odasına inmemesine sebep olabilir (X<sub>1</sub>).*

*... Eğitim düzeyleri açısından daha geride kalmaları onları yetersiz hissettiriyor (X<sub>1</sub>).*

*...Öğretmenlerin arasında gördüğüm yeniyle eskinin çekişmesi motivasyonu kırıyor. Demin bahsettiğim yeni öğretmenler okula geliyorlar. Eski kuşığı ya da ondan biraz daha büyük yaştaki kişiyi acımasızca eleştiriyorlar. Metotlarını beğenmiyorlar (X<sub>6</sub>).*

Y kuşığı öğretmenlerine göre X kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltabilen bir diğer etken ise yeni kuşağa göre başarısız görülme korkusudur. Uzun yıllar öğretmenlik yapan X kuşığı öğretmenleri tecrübelerinin kazandırdığı özgüvenle mesleklerini iyi yaptıklarına inanmaktadırlar. Ancak yeni eğitim öğretim teknikleri ve teknolojik yetkinlikleri daha üst düzeyde olabilen Y kuşığı öğretmenlerinin meslekteki başarıları zaman zaman X kuşığı öğretmenlerinin yetersizlik hissine kapılmasına neden olabilmektedir. Bu da motivasyonlarını azaltabilmektedir. Y kuşığındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

... Yeni atanmış öğretmenlerin onların önüne geçmesi onların motivasyonu düşürür (Y<sub>3</sub>).

**X Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Öğrencilerden Kaynaklı Etkenler:** X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonları öğrencileriyle ilgili bazı durumlardan olumsuz etkilenip, azalmaktadır. X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan öğrencilerden kaynaklı etkenler; *öğrenci profilinin değişmesi ve öğrencilerin ilgisizliği* olarak sıralanmıştır. X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonları öğrencilerin ilgisiz olduğu durumlarda azalabilmektedir. Derse ilgi göstermeyen, öğrenme arzusunu kaybetmiş ve ders süreçlerine aktif katılım göstermeyen öğrenciler bu kuşağın öğretmenlerini olumsuz etkilemektedir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

...*Düşük olduğum zamanlarda ise genelde öğrenci profiliyle alakalı oluyor. Öğrenci seviyesi düşükken bu beni demotive etmiyor aslında orda da tüm enerjimle işe başlıyorum ama öğrenci hem düşük hem de isteksiz olduğunda aslında öğrencinin seviyesi yüksek olsa bile isteksiz olduğunda yani isteksiz öğrenci insanın motivasyonunu ve dengesini gerçekten daha bozan ve aşağı çeken bir unsur (X<sub>2</sub>).*

Y kuşağı öğretmenlerine göre X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltabilen bir diğer etken ise öğrenci profillerinin değişmesidir. Y kuşağı öğretmenleri, X kuşağı öğretmenlerinin Z kuşağındaki öğrencilerin değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap vermekte zorlandıklarını belirtmişlerdir. Yeni nesil öğrencilere adaptasyonda zorluk yaşayabilen X kuşağı öğretmenlerinin çalışma motivasyonları bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

...*Çağın gerisinde kalmış olma hissi motivasyonlarını azaltabilir (Y<sub>1</sub>).*

...*Öğrencilerin tiplerinin değişmesi motivasyonlarını azaltabilir (Y<sub>4</sub>).*

**X Kuşığı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Eğitim Sisteminden Kaynaklı Etkenler:** X kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenlerin son boyutu ise ülkenin eğitim sistemiyle ilişkili olduğu söylenebilir. X kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan eğitim sisteminden kaynaklı etkenler; *eğitim sisteminde yapılan sık değişiklikler* olarak ifade edilmiştir. Uyum gösterebilmedeki esneklikleri ve değişiklik yapabilme becerileri Y kuşığı öğretmenlerine göre daha geride olan bu öğretmenler eğitim sisteminde yapılan sık değişikliklerden olumsuz etkilenebilmektedir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Sistemi öğrendikleri için eğitim sistemindeki değişikliklerden etkileniyorlar. Sistemdeki değişikliklerden olumsuz etkileniyorlar (X<sub>1</sub>).*

#### **4.2. Y Kuşağındaki Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artıran ve Azaltan Etkenler**

Araştırmanın ikinci alt problem cümlesi “Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenler nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir. Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenler iki alt başlık altında incelenmiştir.

##### **4.2.1. Y Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonunu Artıran Etkenler**

X ve Y kuşağında yer alan öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmesine dayalı bulgular incelendiğinde; Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonunu artıran etkenler öğretmenin kendisinden kaynaklanan, okuldan kaynaklanan, okul yöneticilerinden kaynaklanan, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan ve öğrencilerden kaynaklanan etkenler olmak üzere beş alt tema altında incelenmiştir (Tablo 7).

**Tablo 7.**

*Y Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Artıran Etkenlere İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyonunu Artıran Etkenler	Öğretmenin Kendisinden Kaynaklı Etkenler	Mesleği sevmeye (Y <sub>3</sub> ) Meslekte bireysel başarı beklentisi (Y <sub>7</sub> , X <sub>6</sub> )
	Okuldan Kaynaklanan Etkenler	Kişisel ve mesleki gelişim (Y <sub>2</sub> , Y <sub>3</sub> , Y <sub>5</sub> ) Dengeli okul-veli ilişkileri (Y <sub>3</sub> ) Okulun fiziksel imkanları (Y <sub>3</sub> , Y <sub>5</sub> ) Maaş (Y <sub>6</sub> , X <sub>2</sub> ) Özgürce çalışmak (Y <sub>7</sub> , X <sub>2</sub> ) İş yaşam dengesi (Y <sub>7</sub> ) Kurum kültürü (Y <sub>5</sub> , X <sub>2</sub> ) Mesleki oryantasyon (X <sub>1</sub> ) Esnek çalışma saatleri (X <sub>5</sub> )
	Okul Yöneticilerinden Kaynaklanan Etkenler	Yönetici desteği (Y <sub>1</sub> ) Olumlu yönetici davranışı (Y <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> ) Mesleğe yönelik algı (Y <sub>3</sub> ) Yöneticiden takdir görme (Y <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> ) Yöneticilerin empatik yaklaşımı (Y <sub>5</sub> ) Görüşlerin değer görmesi (X <sub>5</sub> ) Yöneticiden olumlu dönüt almak (X <sub>5</sub> )
	Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan Etkenler	Meslektaşlararası informal ilişkiler (Y <sub>2</sub> , Y <sub>5</sub> , Y <sub>6</sub> , Y <sub>7</sub> ) Meslektaşlardan değer görmek (Y <sub>5</sub> ) Meslektaş dayanışması (Y <sub>5</sub> ) Kuşaklararası dayanışma (Y <sub>1</sub> ) Bilgi ve deneyi paylaşımı (Y <sub>1</sub> ) Okul dışı arkadaşlık (Y <sub>4</sub> )
	Öğrencilerden Kaynaklanan Etkenler	Öğrencilerin öğrenmesi (Y <sub>2</sub> ) Öğrenci başarısı (Y <sub>2</sub> , Y <sub>3</sub> , Y <sub>4</sub> ) Öğrencideki olumsuz davranışlarının düzelmesi (Y <sub>3</sub> ) Öğrencinin gönlüne dokunma (Y <sub>6</sub> ) Öğrencilerden olumlu dönüt almak (Y <sub>4</sub> )

**Y Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Öğretmenin Kendisinden Kaynaklı Etkenler:** Y kuşağı öğretmenlerinin okuldaki motivasyonlarının birçok etkenden olumlu etkilendikleri görülmektedir. Bu etkenlerden ilki öğretmenlerin kendilerinden kaynaklanan etkenlerdir. Y kuşağı öğretmenlerini motive eden öğretmenin



kendisinden kaynaklı etkenler; *mesleği sevme ve meslekte bireysel başarı beklentisi* olarak sıralanmıştır. Öğretmenlik mesleğini seven Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonları yüksek olabilmektedir. Diğer yandan mesleklerini yaparken bireysel başarı beklentilerinin yüksek olması durumunda çalışmalarında daha motive hale gelebilmektedirler. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*... Benim motivasyon kaynağım işimi seviyor olmam (Y<sub>3</sub>).*

*...Yeni başlayanlar için özellikle idealist oldukları için onlar kendiliğinden şeyler zaten kafasındaki fikirleri öğrencilere verebilmek işte idealist öğretmen yani tam rol model olarak ortaya koyabilmek adına yoğun şekilde çalışıyorlar çabalıyorlar (Y<sub>7</sub>).*

X kuşağı öğretmenlerine göre Y kuşağındaki öğretmenlerin kendilerinden kaynaklı olarak motivasyonlarını artıran unsur onların mesleklerindeki başarılı olması beklentisidir. Öğretim etkinliklerinde ve okulun diğer tüm süreçlerinde etkin çalışmalar ortaya koyarak kendini kanıtlama çabası gösteren Y kuşağı öğretmenlerinin doğal bir motivasyon kaynağına sahip oldukları anlaşılmaktadır. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Okuldan yeni mezun oldukları için birinci ya da ikinci kurumlarında çalıştıkları için çok büyük beklentileri olduğu için işlerinde daha motiveler. Kendilerini kanıtlamak için. Gençlerde benim gördüğüm ana motivasyon bu (X<sub>6</sub>).*

**Y Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Okuldan Kaynaklı Etkenler:** Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını olumlu etkileyen diğer unsurlar çalıştıkları okulla ilgilidir. Y kuşağı öğretmenlerini motive eden okuldan kaynaklı etkenler; *kişisel ve mesleki gelişim, dengeli okul-veli ilişkileri, okulun fiziksel imkanları, maaş, özgürce çalışmak, iş yaşam dengesi, kurum kültürü, mesleki oryantasyon ve esnek çalışma saatleri* olarak sıralanmıştır. Bireysel ve mesleki gelişimlerini devam ettirebilecekleri, okul-veli ilişkilerini dengeli yürüten, velilerin öğretmenlerin mesleki yönetim ve tercihlerine doğrudan müdahale ettirmeyen, teknolojik ve diğer tüm eğitim materyali alt yapısı yeterli olan, öğretmen maaşlarının yüksek olduğu, öğretmenlerin özgürce

çalışabildiği ve kararlara demokratik ortamlarda katılabildiği, öğretmenlerin özel yaşamlarına saygı duyan ve iş-yaşam dengesi gözetilen okullarda Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarının yüksek olabileceği söylenebilir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*... Bireysel olarak yani kendi adıma geliştirmeye yönelik bir etkinlik seminer vs olduğu zaman iyi gelebiliyor. Bir eğitim olabilir bu (Y<sub>2</sub>).*

*...Yeni öğrenmeleri için kolaylıklar sağlanması motivasyonu artıracığını düşünüyorum (Y<sub>2</sub>).*

*...Bu yüksek lisans eğitimi için zaman diliminin ayarlanması olabilir, herhangi bir kursa gideceğinde ders ayarlanmasını yapılması olabilir (Y<sub>3</sub>).*

*... Farklı eğitim ve projeler motivasyonumu artırabilir (Y<sub>5</sub>).*

*... Onun dışında velileri daha az işime dahil ederek daha huzurlu bir insan oluyorum. İlkokullarda veli etkisi çok fazla. Daha az iletişim kurmamız sorunu azaltıyor. Sabah akşam görmememiz. Her seferinde burda ulaşmaları bize daha büyük bir sıkıntı. Hani randevu olarak gelmeleri gerekiyor (Y<sub>3</sub>).*

*...Aynı zamanda değişen koşullarımın iyileşmesi. Zorunlu hizmet bölgesinden daha iyi koşullara sahip bir okula gitmek, benim motivasyonumu çok artırdı (Y<sub>3</sub>).*

*....Teknolojik ve işimi kolaylaştıracak bana zaman kazandırabilecek araçlar motivasyonumu artırabilir (Y<sub>5</sub>).*

*...Öncelikle motivasyonum yaptığım işin karşılığında bir maddi getirisi olması. Maaş direkt bunu söyleyebilirim (Y<sub>6</sub>).*

*...Bunun haricinde yine kurum içerisinde rahat çalışma ortamı bulabiliyoruz. Gerek genel müdürümüz gerek müdürlerimiz tarafından bu rahat çalışma ortamını bize sağlıyorlar. Bu da motivasyonumuzu artırıyor (Y<sub>7</sub>).*

*...Tatile çıkarken çok motiveydim. Öyle diyebilirim yani. Yaz tatili süreci başladığı zaman herhalde en çok orda motive oluyorum. Tatil dönüşü de motive başlamış oluyorum ama. Dinlenmiş olmam buraya dinç kafayla gelmem o beni motive ediyor diyebilirim (Y<sub>7</sub>).*

*...Birlikte karar alınan demokratik ortamlar bekliyor (Y<sub>5</sub>).*

X kuşağı öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyon araçlarının bir diğer boyutu çalıştıkları okulla ilgilidir. Y kuşağı öğretmenleri okuldan elde ettikleri gelirle orantılı olarak motivasyonlarını artırabilmektedir. Ayrıca okulun bu kuşak öğretmenleri üzerinde aşırı baskıcı bir ortam yarattığında bundan olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Okulla ilgili özellikle çalışma yılı başlangıcında yapılacak oryantasyon eğitimlerinin genç kuşak öğretmenlerinde motivasyon artırıcı etkisi olabilir. Y kuşağı öğretmenleri okulun kendilerinden beklediği işlerin yerine getirilmesi sürecinde esnek ve özgürlükçü bir yaklaşım benimsendiğinde daha motive olabilecekleri düşünülebilir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Genç öğretmenler için en önemli faktör maaş olacaktır. Genç kuşak için maaş önemli bir hareket kaynağı olduğunun farkındayım (X<sub>2</sub>).*

*...Sadece benim doğrularım üzerinden hareket etmek yerine böyle bir şeyi dengeleyerek onların motivasyonunu yüksek tutmaya çalışıyorum. Hani bizim zamanımızda genç adam tabiki yapacak üstüne yüklen ki öğrensın mantığı vardı. Şimdiki kuşağa o kadar sert davrandığınızda tepki görebilirsiniz. Ya da onu kırabilirsiniz. Belki size doğrudan tepki göstermeyebilir ama kırabilirsiniz, motivasyonunu azaltabilirsiniz. Ben kendi ilişkilerimi olabildiğince bu dengeleri korumaya çalışıyorum (X<sub>2</sub>).*

*...Bazı okulların kendi yarattığı aura bir kültür vardır ya o kültürle o öğretmen uyuşamazsa da bizim dışımızda yapabileceğimiz bir şey olmaz. Kurum kültürüyle uyuşmadığında da sıkıntı çıkabilir (X<sub>2</sub>).*

*...Oryantasyonun artıracağını düşünüyorum. Genç öğretmenin başka bir ile başka bir kültüre geldiğinde bir oryantasyon sisteminin etkili bir şekilde yapılması motive edebilir (X<sub>1</sub>).*

*...O deadlinelar zaman zaman esnetilebilmeli çünkü insanların normal bir yaşamı var. Deadlineların da kimseyi mağdur etmeyecek şekilde esnetilerek biraz da özgürlük vererek onların da motivasyonu artırılabilir. Farklı bir ortamda yetiştiklerini düşünüyorum ben o yüzden de hani bir işi verdiğinizde deadline olduğunda ben gece uyumayıp onu yaparım ama illa yaparım, benim için yapılamaz yoktur. Ama genç ekip hani çok rahat bugün yetişmedi yarın olur mu diyor veya 2 gün sonra olur mu diyor. Benimki mi normal o tartışılır. Benimkinin doğru olduğunu söylemiyorum bu arada (X<sub>5</sub>).*

**Y Kuşığı Öğretmenlerini Motive Eden Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Etkenler:** Y kuşığı öğretmenleri yöneticilerinden olumlu etkilenerek motivasyonları artabilmektedir. Y kuşığı öğretmenlerini motive eden okul yöneticilerinden kaynaklı etkenler; *yönetici desteği, olumlu yönetici davranışı, mesleğe yönelik algı, yöneticiden takdir görme, yöneticilerin empatik yaklaşımı, görüşlerin değer görmesi ve yöneticiden olumlu dönüt almak* olarak sıralanmıştır. Yöneticiler öğretmenlerin branşları ne olursa olsun yaptıkları işle ilgili olumlu bir algı geliştirir ve bunu o öğretmene hissettirse onun motivasyonunu olumlu etkileyebilir. Başarılarını gözlemlemesi ve takdir etmesi durumunda Y kuşığı öğretmenleri bundan olumlu etkilenebilmektedir. Ayrıca empati duyabilen eğitim yöneticileri Y kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını yükseltebilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*... Okulda yöneticilerin bu anlamda biraz daha bu alana ilgili olsalar belki biraz daha motive olabilirim (Y<sub>1</sub>).*

*...Çevresel faktörler etkili olabiliyor. Üstümüzün bize davranış şekli ya da iletişim kurma biçimi (Y<sub>2</sub>).*

*...Yer değişikliği motive etti. Geldiğim okul ilkokuldu. İlkokullarda okul öncesi öğretmenlerine dair çocuk bakıcısı algısının olması beni çok rahatsız ediyordu. Yeni okulumda herkes aynı branştan olduğundan kimse yaptığım işin çocuk bakıcılığı olmadığını biliyor ve bunun farkında. İşimin önemsendiğini düşünüyorum (Y<sub>3</sub>).*

*...Bir dönemim çok yoğun geçmişti. Suriyeli öğrencilerle Türk öğrencilerin arasında problemleri çözmeye çalışıyorduk, bir yandan projeler. Çok yoğun bir dönem atlattık. O dönemin sonunda okul müdürümüz bana başarı belgesi verdi. Karşılığını almak mutlu etti (Y<sub>4</sub>).*

*...Empati olması. Yönetimin öğretmenlere anlayabildiğini göstermesi (Y<sub>5</sub>).*

X kuşığı öğretmenleri Y kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarının bazı açılardan okul yöneticisiyle ilgili olabileceğini belirtmiştir. Yöneticilerinin çalışmalarına yönelik takdirleri karşısında Y kuşığı öğretmenlerinin motivasyonları artabilmektedir. Olumlu geri bildirim vermeleri onları iyi hissettirdiğinden motivasyonları olumlu etkilenebilir. Okul yöneticileri bu kuşak öğretmenlerinin

fikirlerini alıp değer verdiğinde de motivasyonları yükslebilmektedir. Eğitim öğretim süreçlerinde Y kuşağı öğretmenlerinden kaynaklanan aksaklıklar varsa bunların yöneticileri tarafından yapıcı bir dille kendilerine ifade edilmesini beklemektedirler. Yıkıcı ve acımasızca yapılan eleştirilerin kendi motivasyonlarını düşürebileceğini belirtmişlerdir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Bir durumla karşılaştığım zaman hep şey aklıma gelir. Kendi ilk öğretmenliğe başladığım zamanlar aklıma gelir. Hata yapıyor musunuz evet yapıyorsunuz hatanın karşısında yaptığınız hatayı sizin bir üstünüzdeki makam güzel bir dille yapıcı bir dille bunu anlatıyorsa o hatanızı düzeltip daha da iyisini yapabiliyorsunuz (X<sub>3</sub>).*

*...Herkesin yaptığı işin iyi yanlarının görülmesine ve arada sırada bunun takdirine ihtiyacı var motivasyon anlamında. Ya da bu hoşumuza gidiyor bizi iyice güçlendiriyor. Yeni nesilde benim bir ihtiyacım varsa onların üç ihtiyacı var. Yani yeni nesile bunu daha sık söyleyebilmek gerekiyor. Bunu atlamamak gerekiyor (X<sub>2</sub>).*

*...Ayrıca dinlenildiğini görmek saygı zaten büyüklük ve küçüklükle alakalı bir şey değildir. Her yaşta kişinin fikrine saygı göstermek kişiye değil makamına değil de fikrine saygı göstermek olumlu iletişim kurmak motive ediyor (X<sub>5</sub>).*

*...Yine değer vermek olumlu geri bildirim vermek alsında her yaşta her insanı güzel hissettirir. Düzgün iletişim olumlu geri bildirim (X<sub>5</sub>).*

### **Y Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklı**

**Etkenler:** Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran etkenlerin bazıları da okul içerisindeki çalışma arkadaşlarıyla ilgilidir. Y kuşağı öğretmenlerini motive eden çalışma arkadaşlarından kaynaklı etkenler; *meslektaşlararası informal ilişkiler, meslektaşlardan değer görmek, meslektaş dayanışması, bilgi ve deneyim paylaşımı, kuşaklararası dayanışma ve okul dışı arkadaşlık* olarak sıralanmıştır. Y kuşağı öğretmenleri iş arkadaşlarıyla kurdukları olumlu iletişimden ve birbirlerine destek olmaktan, geliştirdikleri arkadaşlıklardan, hem sosyal yaşamlarıyla ilgili paylaşımlarda bulunmaktan hem de deneyimli öğretmenlerin kendileriyle bilgi paylaşımını yapmasından olumlu etkilenerek çalışma motivasyonları artabilmektedir.

Hatta arkadaşlıklarını okul saatleri dışına taşıyarak bunu sürdürmeyi istemektedirler. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Çevresel faktörler etkili olabiliyor. İş arkadaşlarımız arasındaki iletişim (Y<sub>2</sub>).*

*...Okul ortamında huzur çok yükseltebilir. Eğer okulda huzurluysam bu direkt çalışma motivasyonuma da yansır. Yani ben de yüzde yüzümü vermeye çalışırım. Bu huzurum çalışma arkadaşlarımla olan ilişkiler, yöneticilerimle olan ilişkilereime bağlı (Y<sub>6</sub>).*

*...Okulda çok cezbeden yani şöyle okuldaki arkadaş ortamımız ve burada çalışan insanlarla olan yakın diyalogumuz bu motivasyonumuzu artırıyor (Y<sub>7</sub>).*

*...Çalışma arkadaşlarımla beni kendilerine yakın hissetmeleri beni motive ediyor (Y<sub>5</sub>).*

*...Çalışanların sıkıntısı olduğunda odama gelip bunu bana dile getirmeleri bürokratik olmayan işlerde yardım etmek bana mutluluk veriyor. İnsanın hayatına dokunduğumu hissediyorum (Y<sub>5</sub>).*

*... Yeni atanan öğretmen deneyerek yanılarak hani bunları yaşayacaktır. Onların bilgi paylaşması onların biraz daha geriden değil de onlara yaklaşmasını sağlayacaktır (Y<sub>1</sub>).*

*...Ayrıca bilgi paylaşımı. Diğer öğretmenlerin genç öğretmenlerle bilgi paylaşımı yapması onları motive edebilir. Hangi yöntemlerin etkili olduğunu vs bu konuda bilgiler (Y<sub>1</sub>).*

*...Genç öğretmenler okul dışında da yürütülen sosyal faaliyetlerden olumlu etkileniyorlar. Öğretmenlerin okul dışına çıkan iletişim ya da arkadaşlıklarının sağlam bağlarla kurulması onları olumlu etkiliyor (Y<sub>4</sub>).*

**Y Kuşağı Öğretmenlerini Motive Eden Öğrencilerden Kaynaklı Etkenler:** Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını olumlu etkileyen unsurlar öğrencileriyle ilgili olabilmektedir. Y kuşağı öğretmenlerini motive eden öğrencilerden kaynaklı etkenler; *öğrencilerin öğrenmesi, öğrenci başarısı, öğrencideki olumsuz davranışlarının düzelmesi, öğrencinin gönlüne dokunma ve öğrencilerden olumlu dönüt almak* olarak sıralanmıştır. Y kuşağı öğretmenleri öğrencilerine hem akademik bilgiler hem de sosyal beceriler kazandırabildiklerinde motive olabilmektedir. Süreç içerisinde belli seviyelerdeki öğrencilerini ileri taşıyabilmek ve onlarda değişim oluşturabilmek de motivasyonlarını artırabilmektedir. Ayrıca eğitim geçmişlerinde öğrendikleri öğretim yöntem ve tekniklerin işlerliğini ve öğrencileri üzerinde olumlu

sonuçlar yarattığını görmeleri de Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını olumlu etkileyebilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Öğrencilerden bekleneni alamamak ya da aldığım zaman çok hazırlık yaptığım zaman beklediğimi de elde ettiğimde motivasyonum tabiki yükseliyor (Y<sub>2</sub>).*

*...Sonuçta çalışma amacımız belli, belli bir öğrenci grubuna bir şey kazandırmak. Onun kazandırdıkları zaman mutlu oluyorlar. Daha özgüvenli hissedip gelip gidiyorlar. Kazandıramadıkları zaman atıyorum ortalama olarak yazılıdan düşük bir not olduğunda moral bozucu oluyor, motivasyonun düştüğünü söyleyebilirim (Y<sub>2</sub>).*

*...6 yaşında konuşamayan bir öğrencim vardı. Hiç konuşamıyordu. Mayıs ayında hala konuşamıyordu. Sosyalleşirse düzelir dediler. Mayıs ayının sonuna doğru Burçin Öğretmenim dedi. Sesi kaydettim. Çocuğu tanıyordum. Artık konuşamayacağını düşünüyordum. Ama sonra çok mutlu oldum (Y<sub>3</sub>).*

*...Ben de eğitim felsefem olan öğrencilerin bilgiyi kendileri keşfettiği zaman çok motive oluyorum (Y<sub>4</sub>).*

*...Onun dışında çocukların problem durumu olan çocukların giderek düzeldiğini gözlemlemek beni çok motive ediyor (Y<sub>3</sub>).*

*...Yani yaptığınız iş direk insana dokunan bir iş. Dolayısıyla öğrencilerin beynine fikirlerine dokunabildiğim ya da onları belki kendimce düzeltebildiğim noktalar varsa daha iyi düşünmelerini sağladığım nokta varsa bu benim için çok büyük kazanç oluyor. Bu kazanç da maddi kazançtan çok daha büyük bir motivasyon kaynağı oluyor (Y<sub>6</sub>).*

*...Okul odaklı değil de sınıf içi odaklı öğrencilerin öğrendiklerini görmek ya da hani lisanstan yeni çıkıp başladıkları için genç öğretmenler orda öğrendiklerini uyguladıklarında olumlu dönütler aldıklarında farketmek olumlu etkiler diye düşünüyorum (Y<sub>4</sub>).*

#### **4.2.2. Y Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonunu Azaltan Etkenler**

X ve Y kuşağında yer alan öğretmenlerle yapılan odak grup görüşmesine dayalı bulgular incelendiğinde; Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonunu azaltan etkenler

okuldan kaynaklanan, okul yöneticilerinden kaynaklanan, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından kaynaklanan, öğrencilerden kaynaklanan ve eğitim sisteminden kaynaklanan etkenler olmak üzere beş alt tema altında incelenmiştir (Tablo 8).

**Tablo 8.**

*Y Kuşağında Yer Alan Öğretmenlerin Motivasyonlarını Azaltan Etkenlere İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyonunu Azaltan Etkenler	Okuldan Kaynaklanan Etkenler	Kaynak kitap yetersizliği (Y <sub>1</sub> ) Kaynakların niteliksizliği (Y <sub>1</sub> ) Sınıfların donanım yetersizliği (Y <sub>1</sub> ) Teknolojik kısıtlar (Y <sub>1</sub> , Y <sub>4</sub> ) Veli müdahalesinin fazlalığı (Y <sub>3</sub> ) Kaynak yetersizliği (Y <sub>4</sub> ) Özgürce çalışmamak (Y <sub>3</sub> , Y <sub>5</sub> ) Velilerden olumsuz geri dönüt almak (Y <sub>6</sub> ) Örgütsel adeletin olmayışı ve eşitliklilik (Y <sub>3</sub> ) Grup normu (Y <sub>3</sub> )
	Okul Yöneticilerinden Kaynaklanan Etkenler	Yöneticilerin yetersizliği (Y <sub>1</sub> ) Yönetici desteğinin olmaması (Y <sub>1</sub> , Y <sub>5</sub> ) Mesleğe yönelik olumsuz algı (Y <sub>1</sub> ) Yöneticilerin yakın denetimi (Y <sub>4</sub> ) Bürokratik beklentilerin fazlalığı (Y <sub>3</sub> , Y <sub>5</sub> , X <sub>4</sub> ) Yöneticinin tehdit etmesi (Y <sub>3</sub> ) Yöneticinin güven duymayışı (Y <sub>3</sub> ) Olumsuz damgalama (Y <sub>3</sub> )
	Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklanan Etkenler	Olumsuz informal iletişim (Y <sub>2</sub> ) Mesleki yalnızlaşma (Y <sub>1</sub> )
	Öğrencilerden Kaynaklanan Etkenler	Öğrenci başarısızlığı (Y <sub>2</sub> ) Öğrencilerden olumsuz dönüt almak (Y <sub>6</sub> ) Öğrencilerin ilgisizliği (Y <sub>7</sub> )
	Eğitim Sisteminden Kaynaklanan Etkenler	Kadro güvencesinin olmaması (Y <sub>1</sub> , Y <sub>6</sub> ) Sık yer değişimi (Y <sub>1</sub> )

**Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Okuldan Kaynaklı Etkenler:** Y kuşağı öğretmenlerinin çalışma motivasyonlarının ilk boyutu çalıştıkları okullarla ilgili olabilir. Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan okuldan kaynaklı etkenler; *kaynak kitap yetersizliği, kaynakların niteliksizliği, sınıfların*



*donanım yetersizliği, teknolojik kısıtlar, veli müdahalesinin fazlalığı, kaynak yetersizliği, özgürce çalışmamak, velilerden olumsuz geri dönüt almak, örgütsel adeletin olmayışı ve eşitliklilik ve grup normu olarak sıralanmıştır. Teknolojik yetkinlikler açısından X kuşağına göre daha iyi birikime sahip bu kuşak öğretmenleri okullarından bu yetkinliklerini kullanabilecekleri uygun okul ve sınıf şartları beklemektedirler. İnternet erişiminin olmadığı bir okul Y kuşağı öğretmenin motivasyonunu azaltabilir. Ayrıca kullanılan ders materyallerinin de verimli ders ortamlarını sağlayacak nitelikte olmasını beklemektedirler. Y kuşağı öğretmenleri çalışma özgürlüklerine daha fazla önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Yeni fikir ve uygulamaların hayata geçirebilecekleri özgür çalışma ortamları olmadığına motivasyonları düşebilmektedir. Bu özgürlük beklentisi ayrıca kendisini veli ilişkilerinde de göstermektedir. Veli ilişkileri kendilerinin sınırlarını daraltmaya başladıysa ve onlardan sürekli olumsuz dönütler geliyorsa motivasyonları düşebilir. Son olarak Y kuşağı öğretmenleri okullarında adil bir çalışma ortamı beklemektedirler. Adaletsiz örgüt ortamı algısını güçlendirecek her eylem çalışma motivasyonlarını düşürebilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:*

*...Yabancılara Türkçe öğretimi alanında çalışıyorum. Bu alanda kaynak kitaplar olsun, sınıfımızın düzeni olsun, kaynak kitaplar bağlamında çok eksiklik çekiyoruz. Kaynak kitap sağlanamıyor ne öğrenciler için ne bizim için (Y<sub>1</sub>).*

*...Yabancılara Türkçe öğretimi alanında çalışıyorum. Doğru kitaplar da sağlanamıyor aslında. Yeteri kadar nitelikli değil (Y<sub>1</sub>).*

*....Sınıflarımızın birer yabancı dil laboratuvarı olması gerekiyor. Bu anlamda çok eksiklikler yaşıyoruz.(Y<sub>1</sub>)*

*...Teknolojik anlamda çok eksikliklerimiz var (Y<sub>1</sub>).*

*...Bir de dersin girişinde dikkat çekme amaçlı çoğu zaman video izletmeyi tercih ediyorum. Youtube üzerinden videolar buluyorum ama okulda youtube'a erişim yasa. Öğrenciler için bunu yasaklıyorlar ama en azından öğretmenlerin istedikleri zaman bu erişimi kaldırabileceği bir imkan sunulursa ben evde youtube videosunu indirip dönüştürüp flashuma atıp öyle getiriyorum derse bu da biraz yıpratıcı oluyor (Y<sub>4</sub>).*

...Okul öncesi kurumlarda veli etkisi azaldığından dolayı motivasyonu daha yüksek çalışabiliyorum .(Y<sub>3</sub>)

...Çok özgür çalışamamanın motivasyonumu düşürücü bir etkisi var (Y<sub>3</sub>).

...Hangi durumlar motivasyonumu düşüyor, özgür çalışma ortamı bulamamak ( Y<sub>5</sub>).

...Motivasyonumu düşürecek durumlar aslında şöyle geçmişe baktığım zaman olumsuz veli geri dönütleri motivasyonumu çok kötü etkiliyordu. Mesela yaptığımız çalışmalarını aslında veliye tam iyi anlatamamış olmak ve öğrenci başarısızlığının birinci sorumlusu olarak velinin öğretmeni görmesi ve bunu çok net ve acımasızca dile getiriyor olması beni burda motivasyonumu kıran örneklerden biriydi (Y<sub>6</sub>).

...Bekar öğretmenlerin özel hayatında iş yükünün az olduğu varsayılarak adaletsiz iş paylaşımı yapılması rahatsız edici olabilir (Y<sub>3</sub>).

...Zümrelerle birlikte okul işlerin ortaklaşa yürütülmesi özgürlüğü kısıtladığından motivasyonu azaltabilir (Y<sub>3</sub>).

**Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Okul Yöneticilerinden Kaynaklı Etkenler:** Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenlerin ikinci boyutu çalıştıkları okulların yöneticileriyle ilgili olabilmektedir. Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan okul yöneticilerinden kaynaklı etkenler; yöneticilerin yetersizliği, yönetici desteğinin olmaması, mesleğe yönelik olumsuz algı,yöneticilerin yakın denetimi, bürokratik beklentilerin fazlalığı, yöneticinin tehdit etmesi,yöneticinin güven duymayı ve olumsuz damgalama olarak sıralanmıştır. Okul yöneticilerinin yetersizlikleri, süreç içerisinde destek olmayışları öğretmenlerin yalnız hissetmelerine sebep olmaktadır. Okul yöneticileri Y kuşağı öğretmenlerinin branşlarıyla ilgili olumsuz bir algıya sahip olduklarını ya da hafife aldıklarını onlara hissettirecek davranışlar göstermeleri durumunda da onların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedirler. Yöneticilerin doğrudan tehdit dilini kullanmaları, onların sınıf içi çalışmalarına müdahale etmeleri, güven duymamaları ve aşırı evrak yüküyle bunaltarak ders hazırlıkları için zaman bıraktırmamaları Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan diğer yönetici davranışları olabilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

...Okulda yöneticilerin bu anlamda biraz daha bu alana ilgili olsalar belki biraz daha motive olabilirim çünkü gittiğimiz okullarda gerçekten yalnız durumda kalıyoruz. Yöneticilerimiz bu anlamda çok bilgisizler. Ne iş yaptığımızı bilmiyorlar (Y<sub>1</sub>).

...Gidiyoruz bize bir sınıf veriyorlar, Hocam bu sınıfta kursunu yaparsın. Kendileri daha çok yönetmeliklerle falan uğraştıkları için bu alanda okullarda yalnızız (Y<sub>1</sub>).

...Hangi durumlar motivasyonumu düşüyor, öğretmenlerin velilerle iletişimlerinde desteklenmemesi (Y<sub>5</sub>).

...Okul yöneticilerinin belki çok fazla sınıf içine karışıyor olması. Yöneticilerin sınıf içinden ses gelmediğinde daha iyi yönetildiğini zannetmesi. Dersin işleyiş şekline dolayı biraz ses çıktı. Köşeleme tekniği kullanıyordum. Hocam bir problem var mı diye sordu, bu da motivasyonumu azalttı (Y<sub>4</sub>).

...Ama idari anlamda düşünecek olursak fazla evrak yükü binmesi motivasyonumu düşürücü bir etkisi var (Y<sub>3</sub>).

... Hangi durumlar motivasyonumu düşüyor, aşırı bürokratik ilişkiler ve işler, evrak yoğunluğu, rutin ve zaman kaybına sebep olan toplu okul etkinlikleri vs (Y<sub>5</sub>).

...Öngörüsüz bir kadro planlaması yapılarak norm fazlası yapmakla tehdit etmesi yöneticinin genç öğretmenin motivasyonunu azaltır (Y<sub>3</sub>).

... Her şeyin evrakla ispatlanmaya çalışılması motivasyonumu azaltır (Y<sub>3</sub>).

...Tecrübesiz olmakla itham edilmek bir öğretmenin motivasyonunu düşürür (Y<sub>3</sub>).

X kuşağında yer alan öğretmenlere Y kuşağındaki öğretmen arkadaşlarının motivasyonlarını azaltan etkenler sorulduğunda en fazla motivasyon azaltıcı etkenin Y kuşağı öğretmenlerine anlamsız ve yalnızca bürokratik boyutu olan işlerin yaptırılması olduğunu ifade etmişlerdir. X kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

...Benim gözlemlediğim genç arkadaşlarla çalışıyorum onlarda motivasyonu en çok düşüren şeyin akıllarına ve mantıklarına yatmayan sırf prosedür olan angarya işleri yapmaları istendiğinde dişe dokunmayacak bişey ama sırf kırtasiye diyelim ki ya da sırf olması gerektiği için yapılıyor fakat bunun çocuk üzerinde herhangi bir katkısı yok ya da mesela bugün gittiğimiz ilçe milli eğitim toplantısı zümreler olarak orda

*toplandık. Gittik bir mesai harcandı fakat yapılan hiçbir iş yok sadece olsun bitsin diye imzalar atıldı. İşte gereksiz bir iki lakırdı oldu. Fakat hiçbir kazanım yok. Anlamlı bulmadıkları zaman yapılan şeyi bu jenerasyon benim jenerasyonumdan çok daha erken sönüyor bence. Ve meslekten uzaklaşıyor (X<sub>3</sub>).*

**Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Çalışma Arkadaşlarından Kaynaklı Etkenler:** Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenlerin üçüncü boyutu çalışma arkadaşları ile ilgilidir. Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan çalışma arkadaşlarından kaynaklanan etkenler: *olumsuz informal iletişim ve mesleki yalnızlaşma* olarak sıralanmıştır. Çalışma arkadaşlarıyla yeterince sinerji oluşturamamış Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonları az olabilmektedir. Tecrübeli öğretmenlerin baskı kurması ve onları dışlayıcı davranışlar göstermeleri motivasyonlarını düşürebilir. Y kuşağı öğretmenleri bunun yerine öğretmen grubuna kendini ait hissetmek istemektedirler. Okulun değerli bir parçası olduğuna inanmak için çalışma arkadaşlarının desteklerini bekledikleri söylenebilir. Olumsuz bir iletişim ortamının olduğu kurumlarda bu kuşak öğretmenlerinin mesleki yalnızlık yaşamaları mümkündür. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Düşüren faktör olarak da ya zaten normalde iş hayatında iletişimler belli bir seviyede tutulmalı ama bazen tutulamadığında ve iletişime hitap şekilleri farklı şekilde olduğunda düşebiliyor beni çok yükselten bişey değil ama düşmeme sebep olan bir faktör (Y<sub>2</sub>).*

*...Genç öğretmenlerin kendimi de düşündüğüm zaman diğer öğretmenlerin iletişimlerinden oldukça fazla motive olduklarını düşünüyorum. Kendilerini yalnız hissetmeleri gerçekten olumsuz durumlar oluşturuyor. Üniversiteden yeni çıktığında çok fazla teorik bilgi dolu ve üniversiteler çok sosyal ortamlar olduğu için milli eğitim sisteminin içine girince okullarda çok farklı durumlarla karşılaşıyor. Tamamen farklı farklı kuşaktan insanlar, farklı iletişim türleri gerektiriyor. Kendinden daha büyük daha olgun öğretmenler ona yardımcı olurlarsa kurumu tanıtırlarsa nasıl ilişkileri olduğunu belirtirlerse yalnızlaşmayacaktır (Y<sub>1</sub>).*

**Y Kuşığı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Öğrencilerden Kaynaklı Etkenler:** Y kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını düşüren diğer etkenler öğrencileriyle ilgilidir. Y kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan öğrencilerden kaynaklı etkenler; *öğrenci başarısızlığı, öğrencilerden olumsuz dönüt almak ve öğrencilerin ilgisizliği* olarak sıralanmıştır. Eğitsel çıktılarını görmek isteyen bu kuşağın öğretmenleri öğrencilerinin ilgisizliği durumunda motivasyonları azalabilir. Ayrıca öğrencilerinden ders süreçleriyle ilgili aldıkları olumsuz geri dönütler de Y kuşığı öğretmenlerinin motivasyonu azaltabilir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*...Ama çevresel faktörler dediğim gibi düşmesine sebep olabiliyor genel olarak. Bazı zamanlar öğrenciler de düşmesine sebep olabiliyor. Onlardan beklediğin performansı sergileyemediklerinde (Y<sub>2</sub>).*

*...Öğrenciden de aldığımız bu tarz geri dönütler olduğunda yine motivasyonumu düşürebilir (Y<sub>6</sub>).*

*...Öğrenci boyutu. Sınıfa girdiğinizde derse ilgili olmayan dersten çok kopuk ve kendisini bir türlü derse veremeyen çevresine sürekli huzursuzluk rahatsızlık veren çocuklar tabii motivasyonu oldukça düşürüyor (Y<sub>7</sub>).*

**Y Kuşığı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Eğitim Sisteminden Kaynaklı Etkenler:** Y kuşağında yer alan öğretmenlerin motivasyonlarını azaltan etkenler son olarak eğitim sistemiyle ilişkili olabilmektedir. Y kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan eğitim sisteminden kaynaklı etkenler; *kadro güvencesinin olmaması ve sık yer değişimi* olarak sıralanmıştır. Türk eğitim sisteminde öğretmenlik mesleği tek olmakla birlikte, öğretmenler sözleşmeli, ücretli ve kadrolu gibi birçok farklı unvanla okullarda çalışmaktadırlar. Kadrosu olmayan öğretmenler sistemin içinde değil ama sanki eklentisi gibi hissettiklerinden motivasyonları düşebilmektedir. Ayrıca güvenceleri olmadığından gelecekleriyle ilgili kaygı taşımaktadırlar. Özlük hakları yeterince çok olmadığından çok fazla yer değişimi adaptasyonlarını bozmaktadır. Bu olumsuzluklar Y kuşığı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltabilmektedir. Y kuşağındaki öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

... Biz bu alanda çalışan sözleşmeli öğretmenleriz.3 sene sonra sözleşmemiz bittikten sonra akıbetimiz belli olmadığı için kafamızda sürekli bir problem var. Gelecek kaygımız olduğu için de bu biraz motivasyonumuzu düşürüyor. Bu anlamda bu sıkıntıların giderilmesi biraz daha motivasyonumuzu yükseltebilir (Y<sub>1</sub>).

... Belirsizlik düşürebilir. Belirsizlikten kastım aslında benimle bireysel olan belirsizlik. Biz aslında bir özel okul çalışanı olduğumuz için süreli sözleşmeler yaptığımız için çalışma şartlarımız hep genelde bir yıllık oluyor. Aslında bu genel anlamda birazcık motivasyonumu düşürebilir ya da olumsuz etkileyebilir (Y<sub>6</sub>).

...Milli eğitime atanan öğretmenleri bilmiyorum ama bizim yerlerimiz sürekli değiştiriliyor. Okulu ve yöneticilerine ve sisteme tam alışmadan yerimizi değiştiriliyor bu motivasyonumuzu aşırı düşürüyor. Bocalıyoruz ( Y<sub>1</sub>).

#### **4.3. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyon Etkenlerinin Benzerlik ve Farklılıkları**

Araştırmanın üçüncü alt problem cümlesi “X ve Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenlerden benzer ve farklı olanlar nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir. X ve Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenlerin benzerlik ve farklılıkları iki alt başlık altında incelenmiştir.

##### **4.3.1. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Artıran Araçların Benzerlik ve Farklılıkları**

X ve Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran etkenlere önceki bulgularda ayrı ayrı yer verilmiştir. Bu iki kuşağın motivasyonlarını artıran benzer etkenler aşağıda yer almaktadır (Tablo 9).

**Tablo 9.**

*X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Artıran Araçların Benzerlik ve Farklılıkları*

X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Artıran Benzer Araçlar	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Esnek çalışma saatleri</li><li>• Görüşlerin değer görmesi</li><li>• İş-yaşam dengesi</li><li>• Kurum kültürü</li><li>• Maaş</li><li>• Mesleği sevme</li><li>• Meslektaş dayanışması</li><li>• Öğrenci başarısı</li><li>• Öğrencilerden olumlu dönüt almak</li><li>• Öğrencilerin öğrenmesi</li><li>• Öğrencinin gönlüne dokunma</li><li>• Yöneticiden olumlu dönüt almak</li><li>• Yöneticilerin empatik yaklaşımı</li></ul>	
X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Artıran Farklı Etkenler	
X Kuşağına Özgü Araçlar	Y Kuşağına Özgü Araçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etkili iletişim</li><li>• Huzurlu okul iklimi</li><li>• İşbirliği</li><li>• Kendisine danışılma beklentisi</li><li>• Kurum prestiji</li><li>• Kurumdan değer görmek</li><li>• Kuşak içi dayanışması</li><li>• Kuşak içi informal ilişkiler</li><li>• Öğrencilerden değer görmek</li><li>• Öğrencilerin akademik seviyesi</li><li>• Öğrencilerin motivasyonu ve ilgisi</li><li>• Öğrenciyi sevme</li><li>• Tecrübeli olma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgi ve deneyi paylaşımı</li><li>• Dengeli okul-veli ilişkileri</li><li>• Kişisel ve mesleki gelişim</li><li>• Kuşaklararası dayanışma</li><li>• Mesleğe yönelik algı</li><li>• Mesleki oryantasyon</li><li>• Meslektaşlar arası informal ilişkiler</li><li>• Meslektaşlardan değer görmek</li><li>• Meslekte bireysel başarı beklentisi</li><li>• Okul dışı arkadaşlık</li><li>• Okulun fiziksel imkanları</li><li>• Olumlu yönetici davranışı</li><li>• Öğrencideki olumsuz davranışlarının düzelmesi</li><li>• Özgürce çalışma</li><li>• Yönetici desteği</li><li>• Yöneticiden takdir görme</li></ul>

Tablo 9’da görüldüğü gibi esnek çalışma saatleri, görüşlerin değer görmesi, iş-yaşam dengesi, kurum kültürü, maaş, mesleği sevme, meslektaş dayanışması, öğrenci başarısı, öğrencilerden olumlu dönüt almak, öğrencilerin öğrenmesi, öğrencinin gönlüne dokunma, yöneticiden olumlu dönüt almak ve yöneticilerin

empatik yaklaşımı gibi motivasyon araçları her iki kuşak için de ortak motivasyon araçları olabilir.

X kuşağına özgü motivasyon araçları ise kendisine danışılma beklentisi, etkili iletişim, huzurlu okul iklimi, işbirliği, kurum prestiji, kurumdan değer görmek, kuşak içi dayanışması, kuşak içi informal ilişkiler, öğrencilerden değer görmek, öğrencilerin akademik seviyesi, öğrencilerin motivasyonu ve ilgisi, öğrenciyi sevme ve tecrübeli olma olarak ifade edilebilir.

Y kuşağına özgü motivasyon araçları ise bilgi ve deneyim paylaşımı, dengeli okul-veli ilişkileri, kişisel ve mesleki gelişim , kuşaklararası dayanışma,mesleğe yönelik algı, mesleki oryantasyon,meslektaşlar arası informal ilişkiler meslektaşlardan değer görmek, meslekte bireysel başarı beklentisi, okul dışı arkadaşlık, olumlu yönetici davranışı, öğrencideki olumsuz davranışlarının düzelmesi, özgürce çalışma, yönetici desteği, yöneticiden takdir görme ve yöneticilerin fikirlerine değer vermesi olarak ifade edilebilir.

#### **4.3.2. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Araçların Benzerlik ve Farklılıkları**

X ve Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenlere önceki bulgularda ayrı ayrı yer verilmiştir. Bu iki kuşağın motivasyonlarını azaltan benzer etkenler aşağıda yer almaktadır (Tablo 10).



**Tablo 10.**

*X ve Y Kuşacağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Etkenlerin Benzerlik ve Farklılıkları*

X ve Y Kuşacağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Benzer Araçlar	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesleğe yönelik olumsuz algı</li><li>• Mesleki yalnızlaşma</li><li>• Öğrencilerin ilgisizliği</li><li>• Örgütsel adaletin olmayışı ve çalışanlar arası eşitliksizlik</li><li>• Yöneticilerin yetersizliği</li></ul>	
X ve Y Kuşacağı Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Azaltan Farklı Etkenler	
X Kuşacağına Özgü Etkenler	Y Kuşacağına Özgü Etkenler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çağın gerisinde kalma</li><li>• Dayanışmanın yetersizliği</li><li>• Eğitim sisteminde yapılan sık değişiklikler</li><li>• Genç kuşak baskısı</li><li>• İş-yaşam dengesizliği</li><li>• Maaş</li><li>• Mesleki sinizm</li><li>• Mesleki tükenmişlik</li><li>• Öğrenci profilinin değişmesi</li><li>• Yanlış meslek seçimi</li><li>• Yeni kuşağa göre başarısız görülme</li><li>• Yöneticilerce takdir edilmemek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bürokratik beklentilerin fazlalığı</li><li>• Grup normu</li><li>• Kadro güvencesinin olmaması</li><li>• Kaynak kitap yetersizliği</li><li>• Kaynak yetersizliği</li><li>• Kaynakların niteliksizliği</li><li>• Olumsuz damgalama</li><li>• Olumsuz informal iletişim</li><li>• Öğrenci başarısızlığı</li><li>• Öğrencilerden olumsuz dönüt almak</li><li>• Özgürce çalışmamak</li><li>• Sık yer değişimi</li><li>• Sınıfların donanım yetersizliği</li><li>• Teknolojik kısıtlar</li><li>• Veli müdahalesinin fazlalığı</li><li>• Velilerden olumsuz geri dönüt almak</li><li>• Yönetici desteğinin olmaması</li><li>• Yöneticilerin yakın denetimi</li><li>• Yöneticinin güven duymayışı</li><li>• Yöneticinin tehdit etmesi</li></ul>

Tablo 10’da görüldüğü gibi mesleğe yönelik olumsuz algı, mesleki yalnızlaşma öğrencilerin ilgisizliği, örgütsel adaletin olmayışı ve çalışanlar arası eşitliksizlik ve yöneticilerin yetersizliği gibi motivasyon araçları her iki kuşakta yer alan öğretmenlerin motivasyonunu azaltabilir.

X kuşacağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenler çağın gerisinde kalma, dayanışmanın yetersizliği, eğitim sisteminde yapılan sık değişiklikler, genç kuşak baskısı, iş-yaşam dengesizliği, maaş, mesleki sinizm, mesleki tükenmişlik,

öğrenci profilinin değişmesi, yanlış meslek seçimi, yeni kuşağa göre başarısız görülme ve yöneticilerce takdir edilmemek olarak sıralanabilir.

Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenler bürokratik beklentilerin fazlalığı, grup normu, kadro güvencesinin olmaması, kaynak kitap yetersizliği, kaynak yetersizliği, kaynakların niteliksizliği, olumsuz damgalama, olumsuz informal iletişim, öğrenci başarısızlığı, öğrencilerden olumsuz dönüt almak, özgürce çalışmamak, sık yer değişimi, sınıfların donanım yetersizliği, teknolojik kısıtlar , veli müdahalesinin fazlalığı, velilerden olumsuz geri dönüt almak, yönetici desteğinin olmaması, yöneticilerin yakın denetimi, yöneticinin güven duymayışı ve yöneticinin tehdit etmesi olarak sıralanabilir.

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu çalışma X ve Y kuşağında yer alan öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ya da azaltan unsurları ve kuşakların bu açıdan birbiriyle farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmaya katılan 14 öğretmenin 7 tanesi X kuşağı öğretmeni, 7 tanesi Y kuşağı öğretmeni çalıştıkları sınıf düzeyi, cinsiyet, çalışma yerleri ve branşları dikkate alınarak maksimum çeşitlilik prensibi gözetilerek seçilmiştir. Katılımcılara demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 4 soru, kendilerini motive eden araçlarla ilgili ise 5 tane soru yöneltilmiştir.

Odak grup çalışması yöntemiyle elde edilen verilerin içerik analizi yapılmış ve tematik kodlar çıkarılmıştır. X ve Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran etkenler öğretmenin kendisinden kaynaklı, okuldan kaynaklı, okul yöneticisinden kaynaklı, öğrenciden kaynaklı ve çalışma arkadaşlarından kaynaklı olmak üzere beş alt tema altında toplanmıştır. Bunlara göre X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran 26 tane unsur varken; Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran 29 tane unsur vardır. Bunlardan 13 tanesi her iki kuşak için de ortak olan motivasyon araçlarıdır. X ve Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenler öğretmenin kendisinden kaynaklı, okuldan kaynaklı, okul yöneticisinden kaynaklı, öğrenciden kaynaklı, çalışma arkadaşlarından ve eğitim sisteminden kaynaklı olmak üzere altı alt tema altında toplanmıştır. X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan 17 tane unsur varken; Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan 25 tane unsur vardır. Bunlardan 5 tanesi hem X ve hem de Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın alt amaçlarından ilki X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenleri belirlemektir. Bulgulara göre X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran etkenler şu şekilde sıralanabilir: *kendisine danışılma beklentisi, etkili iletişim, huzurlu okul iklimi, işbirliği, kurum prestiji, kurumdaki değer görmek, kuşak içi dayanışması, kuşak içi informal ilişkiler, öğrencilerden değer görmek, öğrencilerin akademik seviyesi, öğrencilerin motivasyonu ve ilgisi, öğrenciyi*

*sevme, tecrübeli olma, esnek çalışma saatleri, görüşlerin değer görmesi, iş-yaşam dengesi, kurum kültürü, maaş, mesleği sevme, meslektaş dayanışması, öğrenci başarısı, öğrencilerden olumlu dönüt almak, öğrencilerin öğrenmesi, öğrencinin gönlüne dokunma, yöneticiden olumlu dönüt almak ve yöneticilerin empatik yaklaşımı.*

X kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenler ise *çağın gerisinde kalma, dayanışmanın yetersizliği, eğitim sisteminde yapılan sık değişiklikler, genç kuşak baskısı, iş-yaşam dengesizliği, maaş, mesleki sinizm, mesleki tükenmişlik, öğrenci profilinin değişmesi, yanlış meslek seçimi, yeni kuşağa göre başarısız görülme ve yöneticilerce takdir edilmemek* olarak sıralanabilir.

Araştırmanın bulgusuna göre X kuşağı öğretmenleri iş-yaşam dengesi kurmak istemektedir. Diğer bir ifadeyle işle ilgili gerekliliklerin çok fazla zamanlarını alması nedeniyle ailelerini ihmal etmeyi istememektedirler. Çoğunluğu aile kurmuş olan ve çocuk sahibi olan X kuşağı öğretmenleri bu dengelyi kurabildiğinde işlerinde daha fazla motive olabilmektedir. Daha önceki araştırmalarda aile, hayat ve iş ilişkilerinin dengeli yürümesinin X kuşağı çalışanları için önemli olduğu ortaya konmuştur (Gürsoy vd 2008: 448; Williams vd 2010: 9).

X kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını artıran etkenlerden bir diğeri esnek çalışma saatleridir. X kuşağı öğretmenleri zaman zaman özel işleri için işten izin alabilmeyi istemektedir. Bu isteğe karşılık 'halden anlamayan yönetici' gördüklerinde motivasyonları düşmektedir. Yöneticilerin empati yapmasını ve destek olmalarını beklemektedirler. Bunlar önceki araştırmalarla da desteklenmektedir (Santos ve Cox, 2000). Ancak aynı araştırmanın bir diğeri bulgusu bu araştırmayla örtüşmemektedir. Buna göre X kuşağı çalışanları profesyonel gelişim için sürekli fırsatlar yaratan örgütleri tercih etmektedirler. Bu araştırmada ise X kuşağı öğretmenleri kişisel gelişim olanaklarını motive edici araçlar içerisinde görmemiştir. Mesleğindeki gelişmeleri yakalayamayan, kendini dönüştüremeyen ve bu yöndeki çabası azalmış bazı X kuşağı öğretmenlerinin Türk Eğitim Sistemi'ndeki kronikleşmiş problemler yüzünden bunalmış bir ruh hali yaşadığını söyleyebiliriz. Kuşkusuz bu mesleki motivasyonlarını azaltmaktadır.

X kuşağı öğretmenleri için maaş faktörü motivasyon artırıcı niteliktedir. Kendi maaşlarını düşük bulan öğretmenlerin çalışma motivasyonları düşüktür. Bu yönüyle geçmiş bir araştırmayla benzer bulgulara sahip olduğu söylenebilir (Adıgüzel vd 2014: 173). Ancak aynı araştırmada ortaya konulan bir bulguyla bu araştırmanın bulgusu farklılık göstermektedir. X kuşağı öğretmenleri iş güvenliğini (kadro güvencesi) motivasyon artırıcı bir etken olduğuna yönelik görüş belirtmemişlerdir. Halbuki Adıgüzel ve arkadaşları (2014) yaptığı araştırmada X kuşağı çalışanlarının iş güvenliğini önemseydiğini ortaya koymuştur. Bu farklılık araştırmanın katılımcılarından kaynaklanıyor olabilir. Devlet okulu öğretmenlerinin zaten bu konuda endişeleri bulunmamaktadır. Katılımcılar arasındaki özel okul çalışanlarının ise çok uzun yıllar öğretmenlik tecrübeleri olduğundan iş güvenliği konusunda kaygıları olmayabilir. Uzun yıllar tecrübeli olmak özel okullarda hep aranan bir nitelik olduğundan mutlaka başka bir okula geçebileceklerini düşünüyor olabilirler.

Araştırmanın alt amaçlarından ikincisi Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenleri belirlemektir. Bulgulara göre Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını artıran etkenler şu şekilde sıralanabilir: *esnek çalışma saatleri, görüşlerin değer görmesi, iş-yaşam dengesi, kurum kültürü, maaş, mesleği sevme, meslektaş dayanışması, öğrenci başarısı, öğrencilerden olumlu dönüt almak, öğrencilerin öğrenmesi, öğrencinin gönlüne dokunma, yöneticiden olumlu dönüt almak, yöneticilerin empatik yaklaşımı, bilgi ve deneyim paylaşımı, dengeli okul-veli ilişkileri, kişisel ve mesleki gelişim, kuşaklararası dayanışma, mesleğe yönelik ilgi, mesleki oryantasyon, meslektaşlar arası informal ilişkiler, meslektaşlardan değer görmek, meslekte bireysel başarı beklentisi, okul dışı arkadaşlık, olumlu yönetici davranışı, öğrencideki olumsuz davranışlarının düzelmesi, özgürce çalışma, yönetici desteği, yöneticiden takdir görme ve yöneticilerin fikirlerine değer vermesi.*

Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenler ise *bürokratik beklentilerin fazlalığı, grup normu, kadro güvencesinin olmaması, kaynak kitap yetersizliği, kaynak yetersizliği, kaynakların niteliksizliği, olumsuz damgalama, olumsuz informal iletişim, öğrenci başarısızlığı, öğrencilerden olumsuz dönüt almak,*

*özgürce çalışamamak, sık yer değişimi, sınıfların donanım yetersizliği, teknolojik kısıtlar, veli müdahalesinin fazlalığı, velilerden olumsuz geri dönüt almak, yönetici desteğinin olmaması, yöneticilerin yakın denetimi, yöneticinin güven duymayışi ve yöneticinin tehdit etmesi* olarak sıralanabilir.

Y kuşağı öğretmenleri birlikte çalıştığı meslektaşlarıyla ortak çalışmalar yürütmek isteyen, meslektaş dayanışması ruhunun olduğu okul ortamlarında motivasyonlarını artabilen, yaptığı işten keyif almak da isteyen bir profil sergilemektedirler. Araştırmanın bu bulgusu daha önceki bazı araştırmalarla benzerlikler göstermektedir. Bu araştırmalara göre Y kuşağı çalışanları örgütsel organizasyon içerisinde mükemmel bir takım oyuncusudurlar. İşbirliği yapabilmek yetenekleri gelişmiştir (Gürsoy vd 2008). İş yerlerindeki motivasyonları arkadaşlarıyla yürüttükleri takım çalışmalarına bağlıdır (Murphy vd 2010: 40).

Y kuşağı öğretmenlerini motive eden diğer araçlardan bazıları ise mesleklerinde başarılı olma beklentileridir. Bu beklentilerini gerçekleştirebilmeleri için çalışmalarında motivasyonu yüksek şekilde çalışabilirler. Ayrıca kendi gelişimlerini sağlarken bir yandan da bu başarı ve gayretlerinin de fark edilmesini isterler. Takdir edildiklerinde daha fazla motive olabilirler. Yusoff ve Kian'a (2013: 99) göre de Y kuşağı kişisel kariyer odaklı, ödül almak ve değer görmek isteyen bireyler olarak bilinmektedirler. Bu yönüyle bu araştırmanın bulgularıyla benzerlikler göstermektedir.

Araştırmanın alt amaçlarından üçüncüsü X ve Y kuşağındaki öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ve azaltan etkenlerin benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymaktı. Bulgulara göre her iki kuşak öğretmenlerinin de motivasyonlarını artıran ortak etkenler şu şekilde sıralanabilir: *esnek çalışma saatleri, görüşlerin değer görmesi, iş-yaşam dengesi, kurum kültürü, maaş, mesleği sevmek, meslektaş dayanışması, öğrenci başarısı, öğrencilerden olumlu dönüt almak, öğrencilerin öğrenmesi, öğrencinin gönlüne dokunma, yöneticiden olumlu dönüt almak ve yöneticilerin empatik yaklaşımı*. Bununla birlikte her iki kuşak öğretmenlerinin de motivasyonlarını azaltan etkenler *mesleğe yönelik olumsuz algı, öğrencilerin*

*ilgisizliği, örgütsel adaletin olmayışı ve çalışanlar arası eşitliksizlik, yöneticilerin yetersizliği ve mesleki yalnızlaşma olarak sıralanabilir.*

X kuşaağı öğretmenleri mesleklerini ve öğrencilerini sevdiklerinden, öğrencilerinde etki yarattıklarından dolayı mesleklerinden motive olduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlik mesleğinin gereklerini yerine getirmek X kuşaağı öğretmeni için kendi başına motive edici görölmektedir. Mesleğe adanmışlık özellikleri bakımından Y kuşaağına göre ileride olan X kuşaağı öğretmenleri mesleklerinin kendileri için yeterli bir motivasyon aracı olduğunu söylemişlerdir. Daha önceden yapılan ve Ringer ve Garma ( 2006)'nın ortaya koyduğu araştırmanın sonuçlarına göre Y kuşaağı ile karşılaştırıldığında X kuşaağı çalışanlarının içsel motivasyon araçlarıyla daha fazla motive oldukları belirlenmiştir. Araştırmanın bulguları literatürdeki bu sonucu desteklemektedir. Ayrıca McGinley ve arkadaşları (2011: 11) çalışmalarında X kuşaağı çalışanlarının tercihlerini daha çok içsel motivasyon araçlarından yana kullandıklarını ortaya koymaktadırlar.

X kuşaağı öğretmenleri okullarıyla ilgili yürüttükleri çalışmalardan ötürü yoğunlukları arttığında ve bundan dolayı ailelerine yeterli zamanı ayıramadıklarında motivasyonları düşebilmektedir. Y kuşaağı öğretmenleri de benzer durumlardan olumsuz etkilenebilmektedirler. Ayrıca Y kuşaağı öğretmenlerinin çalışmalarında esnek bir program ve okullarında özgür çalışma ortamları gibi beklentilerinin olduğunu söyleyebiliriz. Bu bulgular literatürdeki çalışmaların sonuçları açısından değerlendirildiğinde benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Kuşakların iş değerleri üzerine yapılan çalışmada X kuşaağının iş-yaşam dengesine önem verdiği, Y kuşaağının ise özgür çalışma ortamları istediği ortaya konmuştur (Ayhün, 2013).

Y kuşaağı öğretmenleri mesleklerine başladıklarında yenilikçi eğitim-öğretim yaklaşımlarını sınıflarında uygulayarak bireysel başarıyı yakalamak arayışındadırlar. Ayrıca katılacakları seminer, eğitim ve etkinliklerle kişisel gelişimlerini devam ettirmek arzusu taşımaktadırlar. X kuşaağı öğretmenlerine göre daha fazla mesleki gelişim göstermek arzusunda oldukları söylenebilir. Araştırmanın bulguları

değerlendirildiğinde, gelişimlerini devam ettirebilecekleri olanakları sunan okulların Y kuşağı öğretmenleri açısından daha cazibeli olduğu söylenebilir. Ayrıca Y kuşağı öğretmenleri tecrübeli X kuşağı öğretmenlerinin yol göstermesinden ve deneyimlerini paylaşmasından motive olmaktadır. Diğer bir taraftan Y kuşağı öğretmenlerinin hem okul içinde hem de okul dışında çalışma arkadaşlarıyla geliştirdiği sosyal ilişkilerden motive oldukları söylenebilir. Son olarak Y kuşağı öğretmenleri örgütle ilgili adalet algılarının olumlu olması gerektiği aksi takdirde eşitsizlik durumunda motivasyonlarının azabileceği söylenebilir. Araştırmanın bu bulguları Dereli ve Toruntay'ın (2015: 6-7) ortaya koyduğu bulgularla paralellik göstermektedir. Onlara göre Y kuşağındaki çalışanlar yaptıkları işe yönelik geri bildirim aldıklarında, kariyerlerini ilerletebilecekleri olanaklar kurumca sunulduğunda, diğer çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler kurabildiğinde ve örgütteki adalet algıları olumlu olduğunda motive olabilirler.

Aynı çalışmada Dereli ve Toruntay'ın (2015: 6-7) ortaya koyduğu sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarıyla uyumsuzdur. Onlara göre X kuşağındaki çalışanlar yeni arkadaş gruplarına katılabilecekleri eğitimler ve sempozyumlar, bireysel çalışabilecekleri ortamlar, ücretlerine ek sunulan araba, dizüstü bilgisayar, cep telefonu gibi imkanlarla motive olabilirler. Ancak bu araştırma öğretmenlerin bazılarının mesleki tükenmişlik yaşadığını, mesleki gelişmeleri takip etme ve buna göre kendilerini yenileme reflekslerini büyük oranda kaybettiklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle mesleki gelişimlerini devam ettirebilecekleri eğitim ve seminerlerinin motivasyonlarını artırabileceğini ifade etmemişlerdir. Ayrıca genel olarak teknolojik yetkinlikleri Y kuşağı kadar ileri olmadığından teknolojik tabanlı araçlarla motive olabileceklerini de ifade etmemişlerdir.

Y kuşağı öğretmenleri kadro güvenceleri yoksa ve kısa süreli sözleşmelerle çalışıyorlarsa bu durumun kendilerini olumsuz etkileyebilmektedir. Kadro güvencesinin olmaması, kaynak kitap yetersizliği, kaynak yetersizliği (internet bağlantısı, eğitim-öğretim materyalleri vb), kaynakların niteliksizliği ve düşük maaş Y kuşağı öğretmenlerinin motivasyonlarını azaltan etkenler olarak söylenebilir. Dış kaynaklı bu olumsuz etkiler X kuşağı öğretmenlerince ifade edilmemiştir. Bunun



aksine X kuşağı öğretmenleri yukardaki motivasyon azaltıcı etkenlerden sadece düşük maaşı ifade etmişlerdir.X kuşağı öğretmenleri yaptıkları işin sonucunda öğrencilerince,velilerince ve yöneticilerince takdir edildiklerinde motivasyonları aratabilir.Bu bulgular kısmen Lourdes ve arkadaşlarının (2011: 345-346) bulgularıyla örtüşmektedir. Onlara göre, Y kuşağı çalışanları sabit çalışma saatleri ve iş güvenliği gibi dışsal motivasyon araçlarına daha fazla önem verirken, X kuşağı çalışanları ise başarılarından dolayı tanınma ve toplum tarafından takdir edilme gibi içsel motivasyon araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Ancak bu araştırmaya göre kuşakların motivasyon araçlarını iç kaynaklı ve dış kaynaklı olarak ayırabilmek mümkün görünmemektedir.

Bu ortak araçlar incelendiğinde hem X kuşağı öğretmenlerinin hem de Y kuşağı öğretmenlerinin işleriyle kendi sosyal yaşamları arasında denge kurma isteğinde olduğu anlaşılmaktadır. Birinin diğerini çok baskılaması durumunda motivasyonları azalabilmektedir. Kurumlarında kendilerini mutlu edecek bir kültürün olması ve maaşlarının yüksek olması durumunda motivasyonları artabilir. Her iki kuşak da öğrencilerinin başarısı karşısında benzer heyecanlar yaşamaktadır. Son olarak yöneticilerinden destek ve anlayış beklediklerini ifade etmişlerdir. Her iki kuşağın motivasyonunu azaltan etkenler ise öğretmenlik mesleğiyle ilgili olumsuz algılardır. Hafife alınan ve gereksiz görülen yaklaşımlar her iki kuşak öğretmenlerini olumsuz etkilemektedir. Öğrencilerin ilgisiz davranışları da her iki kuşağı olumsuz etkileyebilir. Diğer bir taraftan her iki kuşak öğretmeni de adil ve eşit bir okul ortamında olmadıklarında motivasyonları azabilmektedir. Eşitsizlik algıladıkları durumda buna farklı tepkiler geliştirebilirler. Yöneticiler yetersiz olduklarını gösterdiğinde öğretmenlerin çalışma motivasyonu azalabilmektedir. Son olarak okul ortamlarında kendilerini yalnız hissettiklerinde kuruma ve kişilere bağlılık oluşmadığından yalnızlık yaşamakta ve bu da motivasyonlarını azaltmaktadır.

Kuşaklara özgü motivasyon araçlarına bakıldığında bunların içsel ve dışsal araçlar olarak net çizgilerle birbirinden ayırt edilmesi mümkün görünmemektedir. Birbirinden farklı olan araçların kuşakların deneyimlerinden ve yetkinliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Y kuşağı öğretmenleri aldıkları eğitim, yetiştikleri yaşam

koşulları, öğretmenlik mesleğini algılama biçimleri açısından X kuşağı öğretmenlerinden farklılıklar gösterdiğinden okuldan beklentilerinin farklı olduğunu söyleyebiliriz. Farklı beklentileri olan iki kuşağın öğretmenlerinin motivasyon araçlarının farklılaşabileceğini söyleyebiliriz.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara aşağıdakiler önerilmektedir:

1. Araştırma sonuçlarına göre kuşak farklılıkları motivasyon araçlarını farklılaştırabilir. Diğer bir ifadeyle, her motivasyon aracı X ve Y kuşağı öğretmenlerinin çalışma isteklerini aynı düzeyde artıramayabilir. Örneğin, Y kuşağı öğretmenleri okullarda teknolojik materyal desteğinden motive olabilirken, aynı araç X kuşağı öğretmenleri için motivasyonlarını artırma bir yana kaygı yaratarak motivasyonlarını düşürebilir. Bu nedenlerden dolayı, eğitim yöneticileri birlikte çalıştığı öğretmenlerin kuşak farklılıklarını göz önünde bulundurması ve onlara uygun etkili motivasyon araçlarını seçmesi önerilebilir.
2. Türk Eğitim Sistem’inde uzun süredir tartışılan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi hayata geçirildiğinde, performansları yüksek düzeyde olan öğretmenlerin hem yerel hem de merkezi eğitim yöneticilerinden aldıkları ödüllerde öğretmenlerin kuşak farklılıkları dikkate alınabilir. X kuşağı öğretmenlerinin deneyimlerinin önemsenmesi ve takdir edilmeleri onlar için etkili bir motivasyon aracı olabilecekken, Y kuşağı öğretmenleri için okulların teknolojik öğretim materyalleriyle donatılması etkili bir motivasyon aracı olabilir. Bu farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda daha doğru motivasyon aracının seçilebileceği düşünülebilir.
3. Araştırmanın sonuçlarına göre Y kuşağı öğretmenleri takım çalışmasına ve işbirliğine açık öğretmenlerdir. Ayrıca esnek bir çalışma programı beklentileri vardır. Bu özelliklerinden dolayı okullar yönetim politikalarını oluştururken daha demokratik ve katılımcı bir yaklaşım sergilediklerinde bu kuşağın öğretmenlerini motive edebilirler. Bunların aksine yönetmelik ve

bürokrasi kuşatmasına maruz kalan ancak pek de anlamı olmayan işlerle boğuşmak bu kuşağın motivasyonunu kırmaktadır. Daha esnek bir yönetim anlayışı önerilebilir.

4. Araştırmanın sonuçlarına göre bazı motivasyon araçları her iki kuşak öğretmenlerini de motive edebilmektedir. İş-yaşam dengesi, maaş, meslektaş dayanışması ve yöneticilerin empati yapabilmesi gibi bazı araçlar her iki kuşak öğretmenleri için önemlidir. Ayrıca, mesleki yalnızlaşma, örgütsel adaletin olmayışı ve çalışanlar arası eşitliksizlik ve yöneticilerin yetersizliği gibi bazı araçlar her iki kuşağın motivasyonunu azalmaktadır. Motivasyonun kuşağa özgü tarafından önce her iki kuşağın motivasyonunu etkileyen bu faktörlerin bilinmesi eğitim yöneticileri için öncelikle sağlanması gereken asgari şartlar olarak düşünülebilir. Kendi etki alanına giren başlıklarda okullarda iklimi değiştirmeye yönelik eylemleri, motivasyonu yüksek öğretmenlerin ortaya çıkmasına, dolayısıyla eğitim sisteminin verimli sonuçlara ulaşmasına katkıda bulunabilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar neticesinde araştırmacılara aşağıdakiler önerilmektedir:

1. Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ilinde bulunan özel ya da devlet okulunda çalışan 14 öğretmenle yürütülmüştür. Araştırma sonuçları örneklemin alındığı ilgili evrenle sınırlı olacak şekilde genellenebilir. Sonuçların değişik evren ve örneklerde sınanması için benzer araştırmalar yapılabilir.
2. Araştırma motivasyon-kuşak olgusunu açıklamaya yönelik olgu bilim desenli nitel bir çalışmadır. Çalışma motivasyonu ölçeği ile daha fazla öğretmenlerden veri toplayarak motivasyon-kuşak ilişkisi nicel araştırma yöntemleri kullanılarak araştırılabilir.

3. Bu araştırmada katılımcılar hem devlet okulundan hem de özel okullardan seçilmiştir. Başka bir araştırmada yalnızca özel okul öğretmenleri seçilerek onların motivasyon durumları incelenebilir. Çünkü her ne kadar merkezi yönetime bağlı olsalar da özel okullar politikalarını belirlerken daha esneklerdir.
4. Başka bir araştırmada halihazırda eğitim yöneticilerin kullandıkları motive etme teknikleri ve bunu yaparken kuşak farklılıklarını dikkate alıp almadıkları araştırılabilir. Eğer kuşak farklılıklarını dikkate alıyorsa bunun öğretmenlerin motive olabilme düzeylerinde ne düzeyde etki yarattığı araştırılabilir.
5. Çoğunlukla okullarda X kuşağı öğretmenleri yönetici konumundayken, Y kuşağı öğretmenleri onların astı konumundadırlar. X kuşağı öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarının Y kuşağı öğretmenlerindeki algısı ve çalışma motivasyonlarına etkisi yeni bir araştırmanın konusu olabilir.
6. Farklı kuşakların birlikte çalıştığı okullarda bu farklılık okullar için zenginlik sayılabilir. Bunun aksine, her iki kuşağın davranışları ve beklentileri farklı olabileceğinden bu çatışma ortamı doğurabilir. Başka bir araştırmada farklı kuşak öğretmenleri arasındaki etkileşimlerin ve işbirliğinin öğrencilerin öğrenmesi üzerindeki etkisi araştırılabilir. Farklı kuşak öğretmenleriyle ilişki kuran öğrenciler için bunun bir kaygı mı yarattığı yoksa zenginlik sağlayarak öğrenmelerini olumlu mu etkilediği konusu başka bir araştırmada incelenebilir.

## KAYNAKÇA

### 1.Kitaplar

Bowling, A. (2002). Research methods in health: Investigating health and health services. Philadelphia, PA: McGraw-hill house.

Coomes, M.D. ve DeBard, R (2004). Serving the millennial generation: New directions for student services, number 106 (68). John Wiley & Sons.

Çelik, V. (2003). Sınıf yönetimi (2. Baskı). Ankara: Nobel yayın dağıtım.

Dönmez, B. (2013). Motivasyon, Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama (185-229). Ankara: Pegem akademi.

Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta basım yayım dağıtım.

Fuller, Mark A., Joseph Valacich, Joey George vd (2008). Information systems project management: A process and team approach. Upper Saddle River, NJ: Pearson prentice hall.

Güney, S. (2012). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel yayın dağıtım.

Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta basım yayım.

Krueger, R.A. (1994). Focus groups: A practical guide for applied research. London: SAGE.

Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). Eğitim yönetimi: kavramlar ve uygulamaları. (Çev. G. Arastaman). Ankara: Nobel yayıncılık.

McCrinkle, M. ve Wolfinger, E. (2009). The ABC of XYZ: Understanding the global generations. The ABC of XYZ.

Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (2016). Nitel veri analizi. S.Akbaba Altun ve A. Ersoy. (Çev.Edt.), Ankara: Pegem

More, H.W., F.W. Wegner, ve L.S. Miller (2003). Effective police supervision. Cincinnati: Anderson Publishing Co.

Plunkett, W.R. ve Raymond F.A. (1994). Introduction to management. California: International thomson publishing.

Richards, L. ve Morse, J.M. (2012). Readme first for a user's guide to qualitative methods (Second edition). Thousand Oaks: Sage

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Örgütsel davranış. (Çev. ed. İ. Erdem). İstanbul: Nobel akademik yayıncılık.

Robbins, S. P., D. A. Decenzo, ve M. Coulter (2013). Yönetimin esasları. (Çev. Ed. Adem Öğüt). Ankara: Nobel akademik yayıncılık.

Robbins, S.P. (1998). Organisational behaviour (8th edition). New Jersey: Prentice Hall International.

Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt ve R. N. Osborn (2003). Basic organizational behavior. Hobken, NJ: J. Wiley.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik A. (2011). Yönetim ve organizasyon. Konya: Eğitim kitapevi.

Şimşek, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik (2011). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Ankara: Gazi kitapevi.

Tavşancıl, E. ve E. Aslan (2001). Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri. İstanbul: Epsilon.

Tevrüz, S., İ. Artan ve T. Bozkurt (1999). Davranışlarımızdan seçmeler. Ankara: Beta Basım yayım dağıtım.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Willey & sons. Inc.

Yıldırım, A. ve H. Şimşek (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yüksel, G. (2004). Öğrenme için motivasyon. Sınıf yönetimi. Ankara: Asil yayınevi.

Zemke, R., C. Raines ve B. Filipczak (1999). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. Amacom.

## **2.Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar**

Acar, A. B. (2014). "Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for Generation X and Generation Y." International Journal of Business and Social Science, 5(5), 12-20.

Adıgüzel, O., H.Z. Batur, ve N. Ekşili (2014). "Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar." Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-182.

Ağırbaş, İ., Y. Çelik ve H. Büyükkayıkçı (2005). "Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma." Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 326-350.

Akbaba, S. (2006). "Eğitimde motivasyon." Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13), 343-361.

Alderfer, C.P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs." Organizational behavior and human performance, 4(2), 142-175.

Altimier, L. (2006). "Leading a new generation." *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 6(1), 7-9.

Altuntuğ, N. (2012). "Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.

Ateş, H., B. Yıldız ve H. Yıldız (2012). "Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi? ampirik bir araştırma." *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162.

Aydın, G. Ç. ve O. Başol (2014). "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?" *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.

Ayhün, S. E. (2013). "Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları." *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.

Can, M. (2018). *Motivasyon Araçlarının Kuşaklar ve Örgüt Kültürü Bağlamında Karşılaştırılmalı Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Cemaloğlu, N. ve D. Şahin Erdemoğlu (2007). "Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi." *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.

Demirkaya, H., A. Akdemir, E. Karaman, ve Ö. Atan (2015). "Research on expectations of generations for management policies." *Journal of Business Research Turk*, 7, 186-204.

Dereli, B. ve H. Toruntay (2015). "Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi." *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*, (03), 5.

Ergül, H. F. (2005). "Motivasyon ve motivasyon teknikleri." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. Doktor tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fred, L. C. (2011). "Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations." *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.

Gibbs, A. (1997). "Focus groups." *Social research update*, 19(8), 1-8.

Gökkaya, Ö., S. Serbest, C.G. Uçkun vd (2015). "Yerel yönetimlerde y kuşağını yönetme güçlükleri: Kocaeli belediyeleri örneği", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Mayıs, 118-131.

Gülbahar, Y. ve Alper, A. (2009). "Öğretim teknolojileri alanında yapılan araştırmalar." *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2) 93-111.

Gürbüz, S. (2015). "Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi." İş ve İnsan Dergisi, 2(1), 39-57.

Gürsoy, D., T.A. Maier, ve C.G: Chi (2008). "Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce." International Journal of Hospitality Management, 27(3), 448-458.

Haeberle, K., J. Herzberg ve T. Hobbs (2009). "Leading the multigenerational work force. A proactive approach will cultivate employee engagement and productivity." Healthcare executive, 24(5), 62-64.

Hammill, G. (2005). "Mixing and managing four generations of employees." FDU Magazine online, 12(2), 5-15.

Helvacı, M. A. ve H. Başın (2013). "Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları (Uşak ili örneği)." Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(44), 300-322.

Heyns, M.M., ve M.D. Kerr (2018). "Generational differences in workplace motivation." SA Journal of Human Resource Management, 16(1), 1-10.

İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Jang, J. (2008). The Impact of Career Motivation and Polychronicity on Job Satisfaction And Turnover İntention Among Hotel İndustry Employees. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, University of North Texas, Texas.

Keleş, H. N. (2011). "Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 129-139.

Kerse, G. (2016). "Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kamu kurumlarındaki X ve Y kuşağı karşılaştırması." Business & Management Studies: An International Journal, 4(1), 1-23.

Kitzinger, J. (1994). "The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants." Sociology of Health and Illness, 16 (1), 103–121.

Koç Başaran, Y. (2017). "Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı." Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(47), 480-495.

Koç, M., L. Öztürk ve A. Yıldırım (2016). "A study on job satisfaction and organizational commitment of X and Y generations." Research Journal of Business and Management, 3(2), 173-183.

Kuyucu, M. (2017). "Y kuşağı ve teknoloji: Y kuşağının iletişim teknolojilerini kullanım alışkanlıkları." Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 5(2), 845-872.

Locke, E.A., ve G. P. Latham (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey." American psychologist, 57(9), 705.



Lourdes S., R.P. Jose, I. Sandra (2011). "Generation or culture? work attitude drivers: an analysis in latin america and iberian countries." Working Paper, 919, University Of Navarra.

Lunenburg, F. C. (2011). "Goal-setting theory of motivation." International journal of Management, Business, and Administration, 15(1), 1-6.

Macit, F. (2001). İşlerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Macky, K., D. Gardner, S. Forsyth ve L. Cennamo (2008). "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit." Journal of managerial psychology.

Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation." Psychological review, 50(4), 370.

McGinley, J., T. Weese, J. Thompson ve K. Leahy (2011). "Intelligence community assessment: Generational differences in workplace motivation." American Intelligence Journal, 29(1), 80-87.

Mersin, S., B. Eren ve E. Öksüz (2014). "Eğitimde hedef geliştirme." Journal of International Social Research, 7(29).

Murphy Jr, E. F., J.W. Gibson, ve R.A. Greenwood (2010). "Analyzing generational values among sustainable org anizational effectiveness." SAM Advanced Management Journal. Winter, 33-55.

Oğcu, O.Y. (2015). Eğitimde Dönüşümün Öğretmen Üzerindeki Etkileri. Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Ölçüm, D., ve S. Polat, (2016). "Öğretmen imajının kuşaklar bazında değerlendirilmesi." Journal of Teacher Education and Educators, 5(3), 361-391.

Özçelik, F. (2015). Kuşaklararası Motivasyon Farklılıklarının İş Tatminine Etkisine Yönelik Bir Çalışma. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ringer, A., ve R. Garma (2006). "Does The Motivation To Help Differ Between Generation X And Y?" In Australian & New Zealand Marketing Academy, 1067-1073.

Robbins, S. P. (2009). "Organizational behaviour: International Version, 13/E." E: Pearson Higher Education.

Santos, S. R., ve K. Cox (2000). "Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and Xers." Nursing Economics, 18(1), 7.

Saracel, N., Ö. Taşseven ve E. Kaynak (2016). "Türkiye'de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi." Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 5(1), 50-79.

Shea, C. E. (2012), Generational Differences in Intrinsic and Extrinsic Workplace Motivation, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, San Jose State University, USA.

Spiro, C. (2006). "Generation Y in the Workplace." *Defense AT&T*, 35(6), 16-19.

Stewart, D.W., P.N. Shamdasani, ve D. W. Rook (1990). "Analyzing focus group data." *Focus groups: Theory and practice*, 102-121.

Şeker, S. E. (2015). "Motivasyon teorisi." *YBS Ansiklopedi*, 2(1), 22-26.

Şen Bezirci, S. (2012). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir

Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

Tekışık, H. H. (1987). "Türkiye'de öğretmenlik mesleği ve sorunları." *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 24-33.

Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünsar, A. S., A. İnan ve P. Yürük (2010). "Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: bir alan araştırması." *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.

Wey Smola, K., ve C.D. Sutton (2002). "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

Williams, K. C., R. A. Page, A.R. Petrosky ve E.H. Hernandez (2010). "Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes." *The Journal of Applied Business and Economics*, 11(2), 21.

Wong, M., E. Gardiner, W. Lang ve L. Coulon, (2008). "Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?" *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890.

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

Yusoff, W. F. W., ve T. S. Kian (2013). "Generation differences in work motivation: From developing country perspective." *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103.

Yüksekbilgili, Z. ve Z. Hatipoğlu, (2015). "Kuşaklara göre örgütsel adalet algısı." *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(2), 403-412.

Yüksel, P., ve S. Yıldırım (2015). “Theoretical frameworks, methods, and procedures for conducting phenomenological studies in educational settings.” Turkish online journal of qualitative inquiry, 6(1), 1-20.

### **3.Elektronik Kaynaklar**

Çokluk, Ö., K. Yılmaz ve E. Oğuz (2011). “Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi.” Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4(1), 95-107. c.uk/SRU19.html indirme tarihi: 03.07.2019.

Günaydın, H. (2013, Ağustos 14). “İş Güdüleme (Motivasyon) ve İş Tatmini.” Aydınlar Ocağı: <http://aydinlarocagi.org/2013/08/is-guduleme-motivasyon-ve-is-tatmini/#.VJ70oF4g4> erişim tarihi 05. 2019.

Topçuoğlu, M.C., (2007). “İyi de Kim Bu Y’ler.” <http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf> erişim tarihi, 06/12/2012.

## ÖZGEÇMİŞ

1991 yılında Bayburt'ta dünyaya gelen araştırmacı ilk ve orta öğrenimini Bayburt'ta tamamlamıştır. Lisans eğitimine 2009 yılında Boęaziçi Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Matematik Öğretmenliği dalında başlayan araştırmacı 2015 yılında mezun olmuştur. Araştırmacı 2016 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2015 yılında Kocaeli'de özel bir eğitim kurumunda öğretmen olarak çalışmaya başlayan araştırmacı halen aynı görevini sürdürmektedir.