



## Öğretmenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Çözüm Önerileri

Erhan Özbozkurt<sup>1</sup>, Rahime Erdoğan<sup>2</sup>, Ahmet Cihat Solgun<sup>3</sup>, Selçuk Demirkapı<sup>4</sup>, Kemal Akdemir<sup>5</sup>

### Öz

Öğretmenlik şüphesiz toplumumuzdaki en asil ve temel mesleklerden biridir. Eğitimciler, genç beyinleri besleyerek ve bilgi ve becerileri aktararak geleceği şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadırlar. İş tatmini örgütsel başarının önemli bir bileşenidir. Çünkü iş tatminin bireyin işine yönelik algısını ölçtüğü için çok önemli bir değişkendir. Bu çalışma öğretmenlerin iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek ve sorunlara çözüm önerileri getirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma literatür derlemesi olarak tasarlanmıştır. Derleme çalışmalar belirli bir konuda mevcut literatürdeki araştırma bulgularından yola çıkarak bir durum değerlendirmesi yapılarak gerçekleştirilmektedir. Literatür bilgileri temelinde iş tatminini etkileyen iki ana faktörün olduğu, bunların örgütsel ve bireysel faktörler olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın bulguları öğretmenler için olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmanın önemini vurgulamaktadır. Öğretmenler kendilerini değerli ve yeterince desteklendiklerini hissettiklerinde işlerinden daha memnun olacakları açıktır. İş memnuniyetini artırmak için eğitim kurumları ve politika yapıcılar aşırı iş yükünü azaltmayı, mesleki gelişim için fırsatlar sağlamayı ve öğretmenler için mevcut kaynakları geliştirmeyi düşünmelidirler.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, eğitim, öğretmen, akademik başarı

## Factors Affecting Teachers' Job Satisfaction and Solution Suggestions

### Abstract

Teaching is undoubtedly one of the most noble and fundamental professions in our society. Educators play an important role in shaping the future by nurturing young minds and imparting knowledge and skills. Job satisfaction is an important component of organizational success. It is a very important variable because it measures the individual's perception of his job. This study was carried out to determine the factors affecting teachers' job satisfaction and to develop solutions to the problems. The study was designed as a literature review. Review studies are carried out by making a situation assessment based on the research findings in the existing literature on a specific subject. Based on the literature information, it has been determined that there are two main factors affecting job satisfaction, namely organizational and individual factors. The findings of this study highlight the importance of creating a positive and supportive work environment for teachers. It is clear that when teachers feel valued and adequately supported, they will be more satisfied with their jobs. To improve job satisfaction, educational institutions and policymakers should consider reducing work overload, providing opportunities for professional development, and improving available resources for teachers.

**Keywords:** Job satisfaction, education, teacher, academic success

<sup>1</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin, Türkiye, [erhanozbozkurt33@gmail.com](mailto:erhanozbozkurt33@gmail.com), ORCID: 0009-0005-6308-8630

<sup>2</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin, Türkiye, [retdogancmr@gmail.com](mailto:retdogancmr@gmail.com), ORCID: 0000-0001-7530-4824

<sup>3</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin, Türkiye, [ahmetcihatsolgun@gmail.com](mailto:ahmetcihatsolgun@gmail.com), ORCID: 0009-0000-4066-9313

<sup>4</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Konya, Türkiye, [demirkapiselcuk@gmail.com](mailto:demirkapiselcuk@gmail.com), ORCID: 0000-0002-7721-9882

<sup>5</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Konya, Türkiye, [kemalakdemir\\_s@hotmail.com](mailto:kemalakdemir_s@hotmail.com), ORCID: 0009-0008-1111-6363

**Makale Geçmişi** Geliş: 01.05.2023 Kabul: 28.06.2023 Yayın: 30.06.2023

**Makale Türü** Araştırma Makalesi

**Önerilen Atıf** Özbozkurt, E., Erdoğan, R., Solgun, A. C., Demirkapı, S. & Akdemir, K. (2023). Öğretmenlerin iş tatminini etkileyen faktörler ve çözüm önerileri. *Uluslararası Liderlikte Mükemmellik Arayışı Dergisi (ULMAD)*, 3(1), 49-63.

## Giriş

Eğitim, ülke ve toplumların kalkınmasının en önemli yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Eğitim sürecinin temel öğelerinden biri olan öğretmenlerin rollerini en etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri ülkelerin kalkınmalarında büyük bir kaldıraç etkisi yaratabilir. Eğitim sistemine ve toplumlara ilişkin sorunların gün geçtikçe daha da karmaşık hale geldiği durumlar düşünüldükçe öğretmenlerin çok daha fazla sorumluluk altına girdikleri ve bu sorumlulukları alma zorunlulukları ile bağdaştırıldığında eğitim kurumlarından bahsedilen sorunlara karşı çözümlere odaklanmaları beklenmektedir (Özkul ve Cömert, 2018). Eğitim sisteminin birinci yürütücüsü ve en büyük paydaşı olan öğretmenler mutlaka yaptıkları işten ve hayatlarından yeteri kadar tatmin oldukları oranda bu sorunların çözümüne katkı sağlayarak, yeteri kadar pay sahibi olacaklardır. Bu nedenle özellikle öğretmenlerin mesleklerinde tatmin olmaları ve özel hayatları ile ilgili yapılan araştırmalar büyük önem arz etmektedir. Bu durumda eğitim sisteminin lokomotifleri olan öğretmenlerin tatmin dereceleri arttıkça verdikleri eğitimin niteliği ve çalıştıkları kuruma katkıları da aynı oranda olumlu anlamda artmaktadır (Çevik ve Korkmaz, 2014). Öğretmenlerin iş tatmini ve yaşam standartlarının yüksek olması sergiledikleri başarıyı da arttıracak ve sürekli değişen ve gelişen eğitim sistemine ve sorunların çözümlerine daha fazla katkıda bulunacaklardır (Çınar ve Özyılmaz, 2019).

Öğretmenlik şüphesiz toplumumuzdaki en asil ve temel mesleklerden biridir. Eğitimciler, genç beyinleri besleyerek ve bilgi ve becerileri aktararak geleceği şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadırlar. Bununla birlikte, öğretmenlik mesleğinin içsel ödülleriyle rağmen öğretmenlerin iş tatminlerini önemli ölçüde etkileyebilecek sayısız zorluk ve baskıyla karşı karşıya oldukları apaçık ortadadır. Öğretmenler arasındaki iş tatmini, okul yönetimi, çalışma koşulları, toplumsal beklentiler ve daha geniş eğitim politikaları dâhil olmak üzere sınıfın ötesine uzanan çeşitli faktörlerden etkilenen karmaşık ve çok yönlü bir konudur (Dinham & Scott, 2000).

İş tatmini örgütsel başarının önemli bir bileşenidir. Bireyin işine yönelik algısını ölçtüğü için çok önemli bir değişkendir. Bazı araştırmacılar iş tatmininin yaşam tatminiyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak iş tatmininin hem örgüt hem de çalışanlar üzerindeki etkisi nedeniyle iş tatmini araştırmacılar tarafından yaygın olarak çalışılmaktadır (Ostroff, 1992). İş tatmini, bir işe yönelik duygusal duygu veya bağlılıktır. İş tatmini, öğretmenlerin günlük işe giderirken ne hissettikleri ve öğrencilerle ilişki kurarak görevlerini yerine getirirken hissettikleri başarı ya da başarısızlık duygularının ölçüsüdür (Landy & Conte, 2004). İş tatmini, çalışanların iş deneyimlerine yönelik tepkilerini şekillendiren memnuniyet veya tatmin duygusudur. İş tatmini çalışanların ihtiyaçlarının karşılanma derecesidir. İş tatmini hem okuldaki hem de eğitim ortamındaki birçok unsurun ve/veya durumun daha fazla iş birliğinden ve birleşiminden kaynaklanır (Berry, 1997).

Daha yüksek iş tatmini yaşayan öğretmenlerin motive olmuş, etkili ve kendilerini adanmış eğitimciler olma olasılıkları daha yüksektir. Öğretmenlerin iş tatminleri yalnızca kişisel refahlarını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda öğrenci sonuçları ve genel eğitim kalitesi üzerinde de doğrudan etkiye sahiptir. Sonuç olarak, öğretmenlerin iş tatminine katkıda bulunan faktörlerin anlaşılması ve işle ilgili kaygıların giderilmesine yönelik potansiyel çözümlerin belirlenmesi, eğitimciler, okullar ve bir bütün olarak eğitim sistemi için büyük önem taşımaktadır (Ertürk ve Keçecioglu, 2012).

Bu çalışma, öğretmenlerin iş tatminini etkileyen faktörleri derinlemesine incelemeyi ve eğitimciler için daha olumlu ve tatmin edici bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olabilecek uygulanabilir çözümler önermeyi amaçlamaktadır. Araştırmacılar bu faktörleri kapsamlı bir şekilde araştırarak ve somut öneriler sunarak, öğretmenlerin karşılaştığı zorluklar ve destekleyici, güçlendirici ve tatmin edici öğretmenlik kariyerleri ihtiyacı etrafında devam eden diyaloga katkıda bulunmayı ummaktadırlar.

Bu araştırmanın sonraki bölümleri öğretmenlerin iş tatminini etkileyen temel faktörleri, öğretmen tatminsizliğinin sonuçlarını inceleyerek sonuçta eğitim kurumlarının, politika yapıcılarının ve eğitimcilerin öğretmenlik mesleğinde iş tatminini arttırmak için düşünebilecekleri potansiyel çözümleri ortaya koymaktadır.

## **İş Tatmini**

İşyerlerini psikolojik açıdan değerlendirmeye yönelik ilk girişimler, endüstriyel ve örgütsel psikolojinin modern bir bilim disiplini olarak ortaya çıkışıyla birlikte 1880'lere kadar uzanmaktadır (Landy & Conte, 2004). Endüstriyel ve örgütsel psikolojisinin ilk konusu olarak iş tatmininin devamsızlık, iş performansı, işte kalma, işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve fiili işten ayrılma gibi iş sonuçlarını etkilediği bulunmuştur. Sonuç olarak iş tatmini özellikle son 50 yılda pek çok araştırmanın odağı olmuştur (Dicke vd., 2020; Spector, 2022). Ayrıca Tett ve Meyer (1993) iş memnuniyetinin özellikle mesleki refah, motivasyon ve işte kalma üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bununla ilgili olarak çok sayıda araştırmacı, iş memnuniyetinin bu kadar önemli görülmesinin nedeninin, çalışan yetişkinlerin neredeyse yarısının başka herhangi bir yere kıyasla iş yerinde daha fazla zaman geçirmesi olduğunu belirtmiştir (Blustein, 2008; Judge & Klinger, 2008).

Literatürde iş tatmini çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Hoppock (1995) genel olarak iş tatmini kavramını ilk kez ifade eden kişi olarak kabul edilir. Ancak onun çalışmasından önce çalışanların iş tutumlarını değerlendirmeyi amaçlayan ve iş tatmini gibi benzer bir fikri birleştiren çalışmalar yapılmıştır (Spector, 2022). Thorndike (1917), açıkça sıkıcı bir görevi yerine getirenlerin tutumlarını değerlendirerek "işin tatmini" olarak adlandırdığı şey üzerine bir deney yapmıştır. O zamandan bu yana I-Q psikolojisi uzmanları, iş memnuniyetini, refahı, motivasyonu ve güvenliği arttırmak ve işten ayrılma oranlarını en aza indirmek amacıyla kuruluşların yararına işyerindeki insan davranışlarını analiz etmek için yöntemler aramışlardır (Blustein, 2008).

Gruneberg'e (1978) göre iş tatmini, iş yerlerinde çalışan bireylerin yaptıkları işler hakkında sahip oldukları duygu ve düşüncelerin tamamını kapsamaktadır. Filiz (2014) ise iş tatminini, "kişilerin yaptıkları işleri bitirdikten sonraki bireyde ortaya çıkan olumlu ruh hali" şeklinde tanımlamaktadır. Bu durumun tam tersi olarak da çalışan bireylerin yaptıkları işe karşı olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olma durumları ise "iş tatminsizliği/doyumsuzluğu" olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin yüksek iş tatminine sahip olmaları; bireylerin yaptıkları işi önemli görmeleri, yaptıkları işte yüksek değer ve anlam bulmaları, özellikle kurumların çalışan bireylerinin kişisel gelişimlerini desteklemeleri ile mümkün olmaktadır (Köksal, 2014). Çalışan bireylerin çalıştıkları işten tatmin olmamaları doğrudan ve dolaylı olarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Turgut, 2010). Ortaya çıkan bu olumsuz durumlar çalışan bireylerde büyük hayal kırıklığı, yemede iştahsızlık, uyku düzeninde bozulmalar ve duygu durumlarında bozulmalar olarak kendini göstermektedir (Baştemur, 2006). İş tatmini ve maliyet üzerine yapılan araştırmaların sonuçları, iş tatminin düşmesi sonucunda iş yerlerinde çalışma maliyetlerinde büyük yükselişlerin olduğunu ortaya koymaktadır (Şengül, 2008). Aynı zamanda Spector (2022), iş tatminini olumlu ve olumsuz anlamda etkileyen dokuz boyuttan bahsederek, bu durumu "Dokuz Boyutlu İş Tatmini Ölçeği" ile ölçmektedir.

İnsan psikolojisine dair anlayış geliştikçe, iş tatmininin anlamı çeşitli perspektiflerden araştırılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, iş tatmini kavramının işe yönelik tutumlar alanındaki çalışmaların çoğunluğunun konusu olduğu ve sonuç olarak çok sayıda bilim insanının kesin ve temsili bir tanım sağlamaya çalıştığı göz önüne alındığında, iş tatminine ilişkin farklı kavramsallaştırmaların bulunması şaşırtıcı değildir (Dicke vd., 2020; Judge & Church, 2000).

Locke'ye (1976) göre "kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan mutlu veya olumlu duygusal durum", iş tatminidir. Newstrom'a (2011) göre iş tatmini "çalışanların işleriyle ilişkilendirdiği olumlu veya olumsuz duygu ve duyguların toplamı" olarak da tanımlanabilir. Ayrıca bir kişinin çalıştığı yerin veya çalışma ortamının iç ve dış bileşenlerine ilişkin duygularının güçlü olması iş tatminiyle sonuçlanır (Bhuiyan & Mengue, 2002). Spector (2022) iş tatminini, bir kişinin mesleğinden ne kadar memnun olduğu veya mesleğinden keyif alıp almadığı olarak tanımlamıştır.

## **İş Tatmininin Önemi**

İş tatmini çalışanların psikolojik refahına katkıda bulunurken, yokluğu hayal kırıklığına yol açabilmektedir. Çalışmak inkâr edilemez bir şekilde insan varlığının merkezinde yer alır ve işsiz olanlar sıklıkla umutsuzluk duygusu yaşarlar. Sonuç olarak, mutlak bir zorunluluk olmasa bile bireylerde kazançlı bir işe yönelik güçlü bir istek vardır. İşsiz bireyler, öncelikle ellerindeki önemli miktarda boş zaman nedeniyle azalan zihinsel sağlıktan muzdarip olabilirler. Bunun nedeni, iş ve boş zaman arasındaki ilişkinin doğası gereği iç içe geçmiş olmasıdır. İş doyumunun azalması sadece moralin düşmesine neden olmakla kalmaz, aynı zamanda kişinin işine karşı ilgisizliğini ve üretkenliğini azaltır; sonuçta sağlıksız bir topluma katkıda bulunur (Özkalp ve Kirel, 2005).

Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı, çalışanlarının hem nitelik hem de nicelik açısından uyumlu bir şekilde uyum sağlamasına bağlıdır. Sonuç olarak, bir örgütün personel ihtiyaçlarını karşılamak için benimsediği işgücü stratejisi büyük önem taşımaktadır. Örgütün kurumsal hedeflerinin gerçekleştirilmesi, işgücünün verimliliğine bağlıdır (Can vd., 1995). Bunun için hem çalışanların hem de yönetimin beklentilerinin belli ölçüde örtüşmesi şarttır. Bu beklentilerin kesiştiği bu ortak payda, iş tatmininin sağlanmasıyla sağlanır. Dolayısıyla iş tatmini hem kurum hem de çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca işgücünün zihinsel ve fiziksel refahının korunmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Tansu, 2009).

İş tatmini birçok açıdan önem taşımaktadır. İş tatmininin önemli kılan başlıca etmenler şu şekildedir (Şimşir ve Seyran, 2020):

- İş tatmini, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir. Tatmin edici bir iş ortamı, çalışanların daha istekli ve etkili bir şekilde çalışmalarını teşvik eder.
- İşinden tatmin olan çalışanlar genellikle daha yüksek iş performansı sergilerler. Daha mutlu çalışanlar, görevlerini daha iyi yerine getirme eğilimindedirler ve daha yaratıcı ve verimli olabilirler.

İş tatmini, çalışanların işverenlerine olan sadakatlerini artırabilir. Tatmin edici bir iş deneyimi yaşayan çalışanlar, işverenlerine daha bağlı olma eğilimindedirler ve uzun vadeli bir iş ilişkisi sürdürme olasılıkları daha yüksektir.

- İş tatmini, bir işverenin markasını güçlendirebilir. Mutlu çalışanlar, şirketlerinin çalışma koşulları ve kültürü hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunma olasılığı daha yüksektir, bu da potansiyel yeni iş başvuru sahiplerinin ilgisini çekebilir.
- İş tatmini, personel devri oranlarını düşürebilir. Mutlu çalışanlar, işlerini değiştirmeye daha az eğilimli olabilirler, bu da işverenlerin sürekli yeni personel arayışına girmelerini engelleyebilir.
- İş tatmini, çalışanların mental ve fiziksel sağlığını olumlu bir şekilde etkileyebilir. Stres seviyeleri düşer, genel yaşam kalitesi artar.
- İş tatmini olan çalışanlar, daha fazla iş başarır ve bu, işverenlerin daha yüksek karlılık elde etmelerine yardımcı olur.

Bireylerin yaptıkları işler hayatlarında sadece ekonomik olarak değil, psikolojik ve sosyolojik olarak da büyük ve önemli bir etkiye sahiptir (Öztürk ve Özdemir, 2003). Bahsedilen bu etkiler, mesleklerle ilişkilendirildiğinde mesleklerin vizyonu ve ülkelerin geleceklere açısından da oldukça önemli olmaktadır. Bu durumda ülkelerin geleceğinin kaderini belirleyen eğitim sistemi ve bu sistemin ana yürütücüleri olan öğretmenlerin mesleklerini hakkını vererek yerine getirebilmeleri ve gelecek nesilleri değişen zamana uygun olarak en iyi şekilde yetiştirebilmeleri için de yaptıkları işten hem maddi hem de manevi olarak yeteri kadar tatmin olmaları gerekliliği oldukça önemli görülmektedir (Filiz, 2014).

## **İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Örgüt yöneticileri, çalışanlar arasında yüksek düzeyde iş tatmini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu hedefe ulaşmak için kaynaklarını ve uzmanlıklarını iş memnuniyetini artırmaya yatırır. İş tatmininin hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynadığı göz önüne alındığında,

yöneticilerin iş tatminini etkileyen belirleyiciler hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olmaları zorunludur (Akıncı, 2002).

Bir çalışanın genel iş tutumunu etkileyen faktörler birbiriyle bağlantılıdır. Literatürdeki araştırmalar genellikle iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmaktadır: örgütsel ve bireysel faktörlerdir.

## **Örgütsel Faktörler**

İş tatmini ile ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesinden sonra, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler şu şekilde özetlenebilir (Güçlü, 2001):

- İşin niteliği,
- Ücret - terfi ve ödül,
- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler,
- Yetki - sorumluluk devri,
- Fiziksel çalışma koşulları,
- Takdir edilmek,
- Denetim,
- Yönetim biçimi ve kararlara katılma,
- İş güvencesi,
- Sosyal kolaylıklar

**İşin niteliği.** Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler arasında işin genel özellikleri, doğası, sunduğu sosyal ve ekonomik faydalar ve çalışma koşulları özellikle vurgulanmaktadır. Bu faktörler çok önemlidir çünkü değiştirilebilecek unsurları temsil ederler. İşin genel niteliği, iş tatmininin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır. Ücret ve kurumun sağladığı statü gibi faktörler beklentileri karşılama bile, işin temel yapısı kişiliği ve beklentileriyle örtüşmüyorsa birey yine de iş tatminsizliği yaşayabilir (Turunç vd., 2010).

**Ücret-terfi ve ödül.** İş tatmini üzerine yapılan önceki araştırmalar, ücretin tatmine veya tatminsizliğe katkıda bulunan temel faktörlerden biri olduğunu sürekli olarak vurgulamıştır. Ancak belli bir noktadan sonra çalışan tazminatının iş tatmini üzerindeki etkisi, mutlak miktardan ziyade, iş gücü arasında nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Aslında kişinin benzer rolleri üstlenen meslektaşlarından daha az kazandığını bilmek iş tatminsizliğine yol açabilir. Ayrıca bireyin maaşının, daha az vasıflı olarak algıladığı iş arkadaşlarının maaşından daha düşük olduğunun farkına varması iş tatminsizliğini arttırabilmektedir (Erdoğan, 1996). Bu nedenle kuruluşların tüm çalışanlara yönelik adil ve adil bir ücretlendirme yapısı oluşturması büyük önem taşımaktadır.

Bir kuruluşun terfi fırsatlarının, ücretlere kıyasla iş tatmini üzerinde daha belirgin bir etkiye sahip olduğuna inanılmaktadır. Çalışanlar genellikle rollerinde başarılı olmayı ve daha üst pozisyonlara yükselmeyi arzularlar. Terfi sadece kazancın artmasına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda bireyin toplum içindeki sosyal statüsünü de artırır. Benzer şekilde, örgütler belirli hedefleri karşılayan çalışanları ödüllendirdiğinde iş tatmininin artmasıyla sonuçlanır (Karadal, 1999).

**Çalışma arkadaşları ile ilişkiler.** Bir organizasyon içinde çalışanlar ve üstleri arasındaki güçlü ilişkiler, iş tatminini arttırmada çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. İşyerindeki sosyal etkileşimler ağırlıklı olarak karşılıklı desteğe dayalı işlevsel ilişkilerden oluşur. İşlevsel ilişkiler bireyler arasındaki iş birliği, yardım ve hizmet üzerine kuruludur. Bu ilişkilerin yüksek standartta sürdürülmesi çalışanların iş tatminine önemli katkı sağlamaktadır (Başaran, 2000).

**Yetki-sorumluluk devri.** Başarılı yönetim, yetki ve sorumluluk verme konusunda sağlam karar almaya bağlıdır. Yetki devrine ilişkin yapılan seçimler yöneticiler için en önemli kararların başında

gelmektedir. Yetkiyi devretmek kontrolün kaybı anlamına gelmez; Yetki devreden yöneticilerin kendi yetkilerinden vazgeçemedikleri anlaşılmaktadır. Aslında karar verme alanı genişledikçe çalışanlar daha büyük bir bireysellik ve bağımsızlık duygusu kazanır ve bu da morallerini yükseltir. Sonuç olarak, morali yükselen çalışanların hedeflenen verimlilik ve iş tatmini düzeylerine ulaşma olasılıkları daha yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

**Fiziki çalışma şartları.** Çalışma ortamının fiziksel koşulları, iş tatminini etkileyen bir diğer kritik faktörü temsil etmektedir. Bu koşullar, havalandırma, temizlik, ses seviyeleri, aydınlatma, nem, çalışma saatleri ve uygun çalışma araçlarının ve ekipmanlarının mevcudiyeti gibi çeşitli hususları kapsar. Çalışanlar çoğu zaman iş yeri binasının tazeliği ve temizliğinin yanı sıra iş yerlerinin evlerine yakınlığına da önem vermektedirler (Börü ve Güneşer, 2005).

**Takdir edilmek.** Her çalışan, yaptığı işin kalitesi nedeniyle yöneticisinden takdir almayı arzular; çoğu kişi, performanslarına yönelik olumsuz eleştirilerden hoşlanmaz. Bu nedenle, bir çalışanın katkılarının kabul edilmesi iş tatminini artırır. Ayrıca övgü, çalışmalarının kapsamlı bir değerlendirmesine eşlik ettiğinde, çalışana görevlerinin niteliğine ilişkin yapıcı geri bildirim sağlar, sürekli iyileştirmeyi ve gelecekte daha yüksek iş performansını teşvik eder (Başaran, 2000).

**İş güvencesi.** Sürekli iş güvensizliği çalışanların zihninde beliriyor ve iş tatminsizliğini artırmaktadır. İş güvencesizliğinin bireylerin işe bağlılığı ve tutumları üzerindeki etkisini inceleyen araştırma, iş tatminsizliğinin yaşandığı ortamlarda, işe bağlılığın ve işle ilgili çabaların optimalin altında olma eğiliminde olduğunu, iş tatminsizliğinin de daha yüksek işten ayrılma oranlarıyla bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. İş güvenliğinin önemi, varlığı ve yokluğu karşılaştırıldığında ortaya çıkar. Kurumun çalışanlara değer verdiğini, onların niteliklerini kabul ettiğini, işten çıkarmaya yalnızca yasal bağlamda başvurduğunu, onlara adil davrandığını ve geleceğe dair güvence sağladığını bilmek, iş tatminine önemli ölçüde katkıda bulunur (Tanşu, 2009).

## **Bireysel Unsurlar**

İş tatminini etkileyen başlıca bireysel unsurlar şunlardır (Arslan, 2010):

- Cinsiyet ve medeni durum,
- Yaş,
- Meslek ve eğitim düzeyi,
- Kişilik,
- Zekâ ve yetenek

**Cinsiyet ve medeni durum.** Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki bağlantıya ilişkin araştırma bulguları farklı sonuçları ortaya koymaktadır. Bazı çalışmalar iş tatmini düzeylerinde cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir (Ehrenberg, 2003; Robst vd., 2003; Westover, 2009). Bazı araştırmalarda kadınların daha yüksek iş doyumunu yaşama eğiliminde olduğu öne sürülürken (Donohue & Heywood, 2004; Kristensen & Johansson, 2008), bazılarında ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş doyumunu elde ettiği bildirilmektedir (Carleton & Clain, 2012; Grissom vd., 2012; Andrade vd., 2019). İş tatmininde cinsiyet faktörünün derinlemesine incelenmesine rağmen, kadın ve erkek arasındaki değişen tatmin düzeylerine ilişkin kesin bir sonuca ulaşılamamıştır. Hulin ve Smith (1964), iş tatmini derecesi ile cinsiyetin doğrudan bir ilişki sergilemediğini gözlemlemiştir; bunun yerine memnuniyet ile cinsiyet arasındaki bağlantının maaş, iş durumu ve terfi fırsatları gibi faktörlerden etkilenerek dolaylı olarak ortaya çıktığını savunmuşlardır. Benzer şekilde medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ilişkin farklı bulgular ortaya çıksa da cinsiyet, medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişkinin meslek grupları arasında farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Akt. Uyargil, 1988).

**Yaş.** Schultz & Schultz'a göre (1998), iş tatmininin yaşla beraber yükselmektedir. Genç bireyler daha düşük seviyelerde iş tatmini yaşamaktadır. Genç çalışanlar sorumluluk hissettikleri ve kendilerini yeterli gördükleri bir iş bulmakta başarı elde edemedikleri için ilk işlerinde hayal kırıklığına uğrama oranları yüksektir. Yaş bakımından daha büyük olan çalışanlar istenilen iş koşulları ile mevcut iş koşulları arasındaki kıyaslamayı daha iyi yapabilmektedirler. Yaşça daha büyük olan çalışanlar iş

yerlerinde daha yüksek maaş almaktadırlar. Dolayısıyla bu faktörler yaşça daha olgun bireylerin iş tatmin konusunda daha önde olmalarına etki eden faktörlerdir (Yelboğa, 2007).

**Meslek ve eğitim düzeyi.** Uludağ'a (2018) göre, iş görenlerin mesleki seviyeleri iş tatminleri arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Çalıştıkları yerde mesleki bakımdan daha üst pozisyonda bulunan bireylerin iş tatminleri de daha yüksek düzeydedir. Toplumda kabul gören statüye sahip, daha üst düzeyde bulunan çalışanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (Yelboğa, 2007).

Eğitim düzeyi, çalışanın işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum bireylerde iş tatminsizliğine yol açmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması durumunda bu iki değişken arasındaki ilişkinin önemsiz olduğu belirlenmiştir. Bu durumun sebebi ise; yapılan işin gerektirdiğinden fazla eğitime sahip olmanın birey tutumları üzerinde ortaya çıkardığı etki büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan ziyade, çalışanların işlerine göre daha kalifiye oldukları şeklindeki öznel algılamalarına bağlı olmasından kaynaklandığı bildirilmiştir (Güçlü, 2001).

**Kişilik.** Bir bireyin kişilik yapısı, özellikle belirli bir role uygunluğu açısından iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Yetkinlikler, çalışanlara işle ilgili beceriler kazandırılarak geliştirilebilirken, duygusal olgunluk ve kişisel farkındalıktan yoksun bireyler, eğitimsel ve entelektüel yetenekleri ne olursa olsun, kuruluşlarına faydadan ziyade zarar verebilir. Tersine, olgun ve dengeli kişilikler sergileyen bireyler daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşama eğilimindedir. Bunun nedeni onların çalışkan, kararlı ve ısrarcı olmalarıdır. Ayrıca sorunlara pragmatik bir bakış açısıyla yaklaşarak, toplumsal beklentilerle uyumlu bir şekilde çözmeye çalışırlar. Bu tür bireyler kişisel ve mesleki yaşamlarından başarı duygusu alırlar. Geleceğe iyimser bakarlar, gereksiz karmaşıklıkların yükünden kurtulurlar, sosyal çevrelerine aktif olarak katkıda bulunurlar, işbirliği ve dayanışmaya hazırdırlar (Özkalp ve Kirel, 2005).

**Zekâ ve yetenek.** İş gören bireyler, örgütlerinde kendi zekâ ve yeteneklerine uygun bir işte çalışması ve daimî surette mesleki becerilerini geliştirme olanaklarına sahip olması durumunda, yaptığı işten aldığı tatmin duygusunun daha da arttığı söylenmektedir. Genel olarak, daha yüksek bilişsel yeteneklere sahip bireylerin işlerinde daha iyi performans gösterme eğiliminde oldukları gözlemlenir. Bu, karmaşık iş görevlerini çözme, öğrenme yetenekleri, hızlı karar verme, problem çözme ve yaratıcı düşünme gibi alanları içerir. Dolayısıyla, yüksek zekâ iş tatmini ile pozitif bir ilişkiye işaret edebilir (Arslan, 2010).

## **Öğretmenlerde İş Tatmini**

Öğretmenlerin iş tatmini, özellikle öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkinin iyileştirilmesi söz konusu olduğunda, eğitimin kalitesini korumak açısından çok önemlidir. Bunun nedeni, memnun öğretmenlerin zamanlarını, enerjilerini ve çabalarını öğrencilerinin gelişimi için harcamaya daha istekli olmalarıdır (Bogler, 2001). Ayrıca Ostroff (1992) öğrenci kalite göstergeleri ile öğretmen memnuniyeti arasında bir ilişki bulmuştur. Dahası, iş tatmini örgütsel bağlılığın ve başarının kritik bir göstergesidir; dolayısıyla Perie ve Baker'a (1997) göre, öğretim kalitesini ve kalıcılığı neyin etkilediğini bilmek, eğitimin kalitesini garanti altına almak için çok önemlidir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin yaşadığı memnuniyet düzeyinin hem öğretmenlerin performansında (Rezaee vd., 2018) hem de öğrencilerin başarısında (Sharma & Jyoti, 2009) önemli bir faktör olduğu araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Perie ve Baker'a (1997) göre öğrenciler ve öğretmenler arasındaki etkileşim öğretme-öğrenme sürecinin temelinde yer alır ve öğretmenlerin kalitesi başarılı bir eğitim sisteminin temel belirleyicisidir. Buna paralel olarak Kett'in (2014) araştırmasının bulgularına göre, daha düşük memnuniyet düzeyine sahip bir öğretmenin derslerine girdiği öğrencilerin başarı düzeyleri, memnun bir öğretmenin öğrencilerine göre anlamlı düzeyde daha düşük çıkmıştır. Benzer şekilde Caprara ve arkadaşları (2006), 78 öğretmeni analiz etmiş ve daha yüksek düzeyde iş tatmini ve motivasyonun yanı sıra daha düşük stres ve tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek okul performansına yol açtığı sonucuna varmıştır. Kett'e (2014) göre, tatminsiz öğretmenlerin tükenmişlik yaşamaları, öğretme motivasyonlarını kaybetmeleri, öğrencilere ve öğretmenlik mesleğine karşı alaycı bir tutum geliştirmeleri ve daha az motive ve bağlı kalmaları muhtemeldir; bu da potansiyel olarak okul performansında ve öğrenci başarısında düşüşe yol açabilir.

Öğretmen memnuniyeti bu kadar güçlü bir etkiye sahip olduğundan, öğretmenlerin iş memnuniyetini öğretimin doğasına uygun bir şekilde açıklamak için çok sayıda girişimde bulunulmuştur. İş tatmininin genel tanımına uygun olarak Hongying (2007) iş tatminini "öğretmenlerin çalışma koşullarına ve mesleklerine yönelik genel tutum ve görüşleri" olarak tanımlamıştır. Skaalvik ve Skaalvik (2010), öğretmenlerin işlerine ve öğretmen olarak rollerine karşı duygusal tepkilerini vurgulayarak, öğretmen memnuniyeti tanımlarını duygusal bileşenlere odaklanmaktadır. Evans (1997) öğretmen memnuniyetini "bireyin işiyle ilgili ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini algılama düzeyine göre belirlenen tüm duyguları kapsayan bir ruh hali" olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Zembylas ve Papanastasiou (2004), öğretmenlerin beklentileri ve gerçek iş sonuçlarının rolü aracılığıyla duygusal yönü ve dışsal faktörleri birleştirir. Bunlara paralel olarak Pennington (1991) öğretmen memnuniyetini, öğretmenlerin beklenti ve değerleri ile okulun gerçekliği arasındaki uyum ve öğretmenlerin verilen koşullara verdiği duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadır.

Evans (1997) ise bir öğretmenin tatmin olmasının ne anlama geldiğinin tanımı konusunda kesin bir genel anlaşmanın olmadığını iddia etmiştir. Skaalvik ve Skaalvik'e (2010) göre öğretmen memnuniyetini tanımlamanın zorluğu, çok boyutlu yapısından kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni, işle ilgili farklı yönlerin farklı öğretmenler için önemli olabilmesidir. Sonuç olarak, eğitimsel ve sosyal alanlarda öğretmen memnuniyetini etkileyen temel faktörlerin kapsamlı bir şekilde araştırılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir (Skaalvik & Skaalvik, 2017; Zembylas & Papanastasiou, 2004).

### **Öğretmenlerin Problemleri**

Öğretmenlik iş güvenliği açısından saygın bir iş olsa da Travers (2001) artık durumun böyle olmadığını iddia etmiştir. McClay'e (1995) göre "öğretmenlerin diğer profesyonellere göre iki kat daha iyi, iki kat daha fedakâr, iki kat daha esnek ve maaş konusunda yarı yarıya ilgili olmaları beklenmektedir". Kyriacou'ya (2000) göre öğretmenlik, öğretmenliği poliste, hapisane hizmetinde veya hava trafik kontrolörlerinde, doktorlarda ve hemşirelerde çalışmak kadar stresli hale getiren baskı derecesi nedeniyle "yüksek stresli" mesleklerden biri olarak kabul edilmektedir. Diğer araştırmacılar öğretmenlerin yüksek düzeyde iş stresine sahip olduklarını (Kyriacou & Sutcliffe, 1979) ve herhangi bir meslek grubu içinde meslekleriyle ilgili en az motive olanların öğretmenler olduğunu bulmuşlardır (Neves de Jesus & Lens, 2005). Hepburn ve Brown (2001) öğretmenlerin stresinin modern öğretim sisteminden ve dayatılan eğitim değişikliklerinin baskısından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Piechurska-Kuciel'e (2011) göre, öğretmenlerin etkileşim yönetimi için kritik olan uygun davranış özelliklerini etkili bir şekilde sergilemeleri gerektiğinden, öğretim özellikle zordur. Ayrıca Skaalvik ve Skaalvik (2010), öğretmenlerin velilerle ilişkilerinin ve zaman kısıtlamalarının, öğretmen memnuniyetini etkileyen dış bağlam değişkenleri olarak görülebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, bazı eğitim araştırmacıları öğretmen stresini öğretmenler arasındaki çalışma temposunun ve iş yükünün artmasına bağlıyor, bu da öğretmenler için dinlenme ve toparlanma için daha az zaman ayrılmasına neden olmaktadır (Hargreaves, 2003; Lindqvist & Nordänger, 2006). Ağır iş yükünün yanı sıra Zembylas ve Papanastasiou (2004), öğretmen memnuniyeti üzerinde etkili faktörler olarak düşük gelir ve öğretmenlerin olumsuz kamuoyu izlenimlerini vurgulamaktadır.

Çeşitli kültürel bağlamlarda yapılan diğer araştırmalara göre, stresin bir sonucu olarak öğretmenlerin önemli bir kısmı tükenmişlik, düşük iş tatmini, erken emeklilik veya öğretmen kaybı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır ve bunlar birçok ülkeyi etkileyen küresel bir sorun haline gelmektedir (Chang, 2009; Skaalvik & Skaalvik, 2010). Ayrıca iş tatminsizliği ile bağlılığın ve verimliliğin azalması, yüksek düzeyde stres, öğrenci ihtiyaçlarını karşılama becerisinin azalması ve devamsızlık arasında da bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Zembylas & Papanastasiou, 2004).

Stoeber ve Rennert'in (2008) Almanca öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, veli baskısı ve taleplerinin öğretmenlerin mesleki stresini yordayarak öğretmen tükenmişliğine yol açtığı ve hatta öğretmenlerin öz yeterliklerinin azalmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca diğer araştırmacılar zaman baskısı ve aşırı iş yükünü öğretmen tatminini etkileyen hijyen faktörleri olarak sıralamışlar ve bu da öğretmen tükenmişliğine yol açmıştır (Hakanen vd., 2006; Peeters & Rutte, 2005; Skaalvik & Skaalvik, 2010).



Spesifik olarak, İngilizce yabancı dil bağlamında Sadeghi ve Sa'adatpourvahid (2016), katılımcıların üçte birinin işlerinden belirli düzeyde memnun olmadığını tespit etmiştir. Başka bir çalışmada, Richard (2015) özellikle İngilizce öğretmenlerinin stres yaratan faktörlerinin altında yatan nedenlere odaklanmıştır. Sonuç olarak, İngilizce öğretmenleri üzerindeki stresi, İngilizce öğretmenlerine yönelik rekabetçi piyasa koşullarıyla ilişkilendirmekte; bu durum, okul yönetimlerinin öğretmenlerin yeterliliğine ilişkin artan beklentileri nedeniyle öğretmenlerin yıpranmasına bile yol açabilir. Yabancı dil öğretmenlerinin stresinin hem bireyler hem de kuruluşlar üzerinde çok sayıda önemli etkisi olabilir. Öğretmenlerin performansında ve verimliliğinde oldukça etkili bir unsur olan öğretmen memnuniyetini de etkileyebilir (Jepson & Forrest, 2006). Ayrıca Rezaee ve arkadaşları (2018) öğretmenlerin iş tatmini ile iş performansları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca iş tatmininin boyutları arasında ücret ve sosyal haklar, koşullu ödül, işin kendisi, denetim ve terfinin en belirleyici olduğu sonucuna varmışlardır.

### **Yöntem**

Bu çalışma, önceki araştırmaların derlemesine dayalı olarak tasarlanmıştır. Derleme makalesi, belirli bir konu veya alan hakkındaki önceki araştırmaların, yazıların ve literatürün sistematik bir şekilde incelendiği bir tür akademik makaledir. Derleme makalesi, genellikle mevcut literatürdeki bilgilerin sentezlenmesi, önceki çalışmaların analizi ve bu çalışmaların ortaya koyduğu temel konseptlerin veya bulguların özetlenmesi üzerine odaklanır (Yavuz, 2022). Öğretmenlerin iş tatminini etkileyen faktörleri ve çözüm önerilerini anlamak için literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın odaklandığı konuyla ilgili önceki araştırmalar literatürden araştırılmıştır. Akademik veritabanları, eğitim dergileri ve güncel araştırma makaleleri taranmıştır. Anahtar kelimeler aracılığıyla uygun kaynaklara ulaşılmış ve bu kaynaklardan ilgili bilgiler toplanmıştır.

### **Bulgular**

Naz (2017) Pakistan'daki ve dünya çapındaki öğretmenler genellikle işlerinden memnun olmadıklarını ve iş tatmin düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Bu durum doğal olarak olumsuz performansa yol açmaktadır. Bu bakımdan Naz (2017) gerçekleştirdiği çalışmada, iş hedeflerinin, öz yeterliliğin, olumlu etkinin ve çalışma koşullarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçmüştür. Araştırmanın verileri öğretmenlerle yapılan anketlerden elde edilmiştir. Araştırma verileri Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Araştırma sonuçları, öz yeterliliğin iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve ardından olumlu etkinin ve çalışma koşullarının olduğunu göstermektedir. Naz'ın (2017) çalışmasında iş hedeflerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Ancak literatürde bunun tam tersine bulgular da mevcuttur. Geçmiş araştırmalar, iş hedeflerinin çalışanın öznel refahı, iş performansı ve genel memnuniyet düzeyini de arttırmaktadır (Luthans, 2002). Ayrıca hedef belirleme teorisine göre, daha yüksek hedefler daha yüksek tatmine yol açar (Locke & Latham, 2006). Araştırmalar, daha yüksek hedefleri olan çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Koestner vd., 2002; Wiese & Freund, 2005).

Öte yandan Tett ve Meyer öğretmenlerde pozitif etkinin iş tatmini üzerindeki anlamlı bir etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Bener sonuç Wayne ve diğerlerinin (2013) gerçekleştirdiği çalışmada da ifade edilmiştir. İşe yönelik olumlu etki, yüksek düzeyde iş tatminine yol açmaktadır. Olumlu bir etki, bireylerin problem çözme ve planlama konusunda duygusal bilgileri verimli bir şekilde işlemesine yardımcı olur (Abbas vd., 2014). Genel olarak olumlu duygular yaşayan bireylerin işyerinde tatmin olma olasılıkları daha yüksektir (Todorova vd., 2014).

Toropova vd. (2021), okuldaki çalışma koşullarının iş tatminine etkisini incelediği çalışmasında çalışma koşulları ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında literatürde birçok çalışmada çalışma koşullarının iş tatminine etkisinin anlamlı etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur (Hui vd., 2014; Karim vd., 2017; Nie vd., 2015). Öğretmenlerin çalıştığı fiziksel ortam, okuldaki iletişim kanalları, binanın yeniliği gibi unsurlar çalışma koşullarının bir parçasıdır. Eğer bunlar yeterli değilse iş tatminini olumsuz etkileyecektir (Jordan vd., 2017; Khany & Tazik, 2016).

Öğretmenlerin iş tatmini, işlerindeki ders yüküyle doğrudan ilişkilidir. Ders yükü, öğretmenlerin hazırlık, sınıf içi öğretim ve değerlendirme gibi görevleri yerine getirme süreçlerini etkiler (Şahin,

2013). Ders yükünün ağır olması öğretmenlerin memnuniyet düzeyini ve sınıf yönetimini olumsuz etkilemektedir (Demirdağ, 2015). Altan ve Özmuş (2022)'a göre fazla ders yükü, öğretmenlerin zamanlarını etkili bir şekilde yönetmelerini zorlaştırabilir, iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyebilir ve bu da iş tatminini azaltabilir. Ders yükünün içeriği ve zorluğu da önemlidir. Öğretmenler, öğrenci sayısı, ders planlama gereksinimleri, sınıf yönetimi zorlukları gibi faktörlere bağlı olarak ders yükünü değerlendirirler (Can, 2020).

Tümkiye (2005)'e göre idari destek, öğretmenlerin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş tatmini, öğretmenlerin işlerine, mesleklerine ve çalıştıkları kuruma yönelik duydukları memnuniyeti ifade eder. İdari destek, okul yönetimi ve yöneticiler tarafından sağlanan destek, kaynaklar ve olumlu iş ortamı gibi faktörleri içerir. İdari destek, etkili bir iletişim ve işbirliği ortamının oluşturulmasına katkıda bulunabilir (Çınkır, 2010). Açık ve etkili iletişim, öğretmenlerin yöneticileriyle daha iyi anlaşmalarını ve işbirliği içinde çalışmalarını sağlar (Lent & Brown, 2006). İdarenin öğretmenlere yönelik profesyonel gelişim olanakları sağlayarak, öğretmenlerin kariyerlerini ilerletmelerine ve yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olması öğretmenler için motivasyon artırıcı bir unsurdur (Wong vd., 2014; Grant, 2014). Bu durumda öğretmenlerin iş tatmininin artması beklenir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Sonuç olarak bu çalışma, öğretmenlerin iş tatminini etkileyen çeşitli faktörlere ışık tutmuş ve bu sorunların çözümüne yönelik değerli öneriler sunmuştur. İş yükü, idari destek, mesleki gelişim fırsatları ve sınıf kaynakları gibi faktörlerin öğretmenlerin iş tatminini önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada öğretmenlerin iş tatmininin sadece onların refahı açısından değil aynı zamanda öğrencilere sağladıkları eğitimin kalitesi açısından da önemli olduğu vurgulanmıştır.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki iş tatmini, işyerindeki iletişim ikliminin yanı sıra fiziksel çevreye ilişkin diğer çalışma koşullarına da bağlıdır. Sıcaklık, havalandırma, gürültü, uygun çalışma saatleri, güvenli bir konum gibi fiziksel koşulların yanı sıra güvenli ve çekici bir çevre, aydınlatma, işyerinde sağlanan ekipman ve kaynakların seviyeler üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fiziksel faktörlerin yanı sıra sosyal ve idari yardım ve öğretmen özerkliği gibi psikolojik kısıtlara ilişkin çalışma koşulları da öğretmen memnuniyeti ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın bulguları öğretmenler için olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmanın önemini vurgulamaktadır. Öğretmenler kendilerini değerli hissettiklerinde ve yeterince desteklendiklerini hissettiklerinde işlerinden daha memnun olacakları açıktır. İş memnuniyetini artırmak için eğitim yöneticileri ve politika yapımcılar aşırı iş yükünü azaltmayı, mesleki gelişim için fırsatlar sağlamayı ve öğretmenler için mevcut kaynakları geliştirmeyi düşünmelidir.

Ayrıca bu çalışmada, mentorluk programları, stres yönetimi eğitimleri ve öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki işbirliğinin artırılması dahil olmak üzere öğretmenlerin iş memnuniyetini artırmak için bir dizi çözüm önerilmiştir. Bu öneriler; genel literatür taraması sonucunda çalışmada belirlenen temel sorunları ele almayı amaçlamakta, etkili bir şekilde uygulandığı takdirde öğretmenler için daha tatmin edici bir çalışma ortamı yaratma potansiyeline sahiptir.

Uzun vadede, öğretmenlerin iş tatminini artırmak, yalnızca işte kalma oranlarının iyileşmesine yol açmakla kalmayacak, aynı zamanda öğrencilere sağlanan eğitimin genel kalitesini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle, daha tatmin edici ve verimli bir öğretmenlik mesleği yaratmak için eğitim paydaşlarının bu çözümleri dikkate alması ve uygulaması zorunludur.

Bu çalışma, daha derinlemesine araştırma ve müdahaleler için fırsatlar sunarak, öğretmen iş tatmini alanında daha fazla araştırma ve incelemeye kapı açmaktadır. Bu çalışmanın bulgu ve önerilerinin eğitim sisteminin iyileştirilmesine ve toplumumuzun geleceğini şekillendirmede hayati bir rol oynayan öğretmenlerin refahına katkıda bulunması umulmaktadır.

### **Etik Onayı**

Bu makalenin yazımında görev alan yazarlar çalışmalarında kullandıkları materyal ve yöntemler için etik kurul onayına gerek olmadığını beyan ederler.

## **Kaynakça**

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W. & Bouckennooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813-1830.
- Akinci, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- Altan, M. Z. & Özmusul, M. (2022). Geleceğin Türkiye'sinde öğretmen refahı: Öğretmenlik meslek kanununun kayıp parçası. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 24-42.
- Andrade, M. S., Westover, J. H. & Peterson, J. (2019). Job satisfaction and gender. *Journal of Business Diversity*, 19(3), 22-40.
- Arslan, M. (2010). Çalışma yaşamında stresin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir araştırma. [Yüksek lisans tezi]. , İstanbul Marmara Üniversitesi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Feryal Matbaası.
- Baştemur, Y. (2006). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler. Kayseri Emniyet Müdürlüğünde bir araştırma. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kayseri Erciyes Üniversitesi.
- Berry, L.M. (1997). *Psychology at Work*. McGraw Hill Companies.
- Bhuiyan, S. N. & Mengue, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11.
- Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: a conceptual, historical, and public policy perspective. *American psychologist*, 63(4), 228.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Börü, D. & Güneşer, B. (2005). Liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Can, H., Akgün, A. & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve özel kesimde yönetimi*. Siyasal Kitapevi.
- Can, E. (2020). Sanal sınıf yönetimi: İlkeler, uygulamalar ve öneriler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 251-295.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P. & Malone, P. S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of school psychology*, 44(6), 473-490.
- Carleton, C. J. & Clain, S. H. (2012). Women, men, and job satisfaction. *Eastern Economic Journal*, 38(3), 331-355.
- Chang, M. L. (2009). An appraisal perspective of teacher burnout: Examining the emotional work of teachers. *Educational psychology review*, 21, 193-218.
- Cinkir, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Çevik, N. K. & Korkmaz, O. (2014). Türkiye'de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Çınar, Ö. & Özyılmaz, F. Z. (2019). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki: Bayburt üniversitesinde bir uygulama. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 533-556.
- Demirdag, S. (2015). Assessing teacher self-efficacy and job satisfaction: Middle school teachers. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World (WJEIS)*, 5(3), 35-43.
- Dicke, T., Marsh, H. W., Parker, P. D., Guo, J., Riley, P., & Waldeyer, J. (2020). Job satisfaction of teachers and their principals in relation to climate and student achievement. *Journal of Educational Psychology*, 112(5), 1061-1073.

- Dinham, S., & Scott, C. (2000). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of educational administration*, 38(4), 379-396.
- Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2004). Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. *International Journal of Manpower*, 25(2), 211-238.
- Ehrenberg, R. G. (2003). Studying ourselves: the academic labor market. *Journal of Labor Economics*, 21(2), 267-287.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ertürk, E., & Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and teacher education*, 13(8), 831-845.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172
- Grant, C. A. (2014). Culture and teaching: What do teachers need to know?. In *Multiculturalism in Education and Teaching* (pp. 199-214). Routledge.
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J. & Keiser, L. (2012). Does my boss' gender matter? Explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 649-673.
- Gruneberg, M. M., & Startup, R. (1978). The job satisfaction of university teachers. *The Vocational Aspect of Education*, 30(76), 75-79.
- Güçlü, N. 2001. Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2(1), 91-109.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.
- Hepburn, A., & Brown, S. D. (2001). Teacher stress and the management of accountability. *Human Relations*, 54(6), 691-715.
- Hongying, S. (2007). Literature review of teacher job satisfaction. *Chinese Education & Society*, 40(5), 11-16.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.
- Hui, H., Jenatabadi, H. S., Ismail, B., Azina, N., Radzi, W. M., & Jasimah, C. W. (2014). Principal's leadership style and teacher job satisfaction: A case study in China. *Institute of Interdisciplinary Business Research* 5(4),175-184
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 48(2), 88-92.
- Jepson, E., & Forrest, S. (2006). Individual contributory factors in teacher stress: The role of achievement striving and occupational commitment. *British Journal of Educational Psychology*, 76(1), 183-197.
- Jordan, G., Miglič, G., Todorović, I., & Marič, M. (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: comparison of six CEE countries. *Organizacija*, 50(1), 17-32.
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper and E. A. Locke (Eds.). *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice*. (pp. 166-198). Blackwell,
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being*. (pp. 393-413). The Guilford Press.
- Karadal, H. (1999). Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: bazı sektörlerde bir araştırma, [*Yayınlanmamış doktora tezi*]. Adana Çukurova Üniversitesi.
- Karim, N., Khan, R. A., & Shamim, A. (2017). Determinants of job satisfaction in schools of Agha Khan education board, Karachi. *Global Management Journal For Academic & Corporate Studies*, 7(1), 37-47.

- Kett, N. E. (2015). A causal analysis of the relationship between teacher job satisfaction and student achievement. [Unpublished doctoral dissertation]. University of Newcastle.
- Khany, R., & Tazik, K. (2016). On the relationship between psychological empowerment, trust, and Iranian EFL teachers' job satisfaction: The case of secondary school teachers. *Journal of Career Assessment, 24*(1), 112-129.
- Koestner, R., Lekes, N., Powers, T. A., & Chicoine, E. (2002). Attaining personal goals: selfconcordance plus implementation intentions equals success. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(1), 231-234.
- Köksal, O. (2014). İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar. *İş ve İnsan Dergisi, 1*(1), 53-62.
- Kristensen, N., & Johansson, E. (2008). New evidence on cross-country differences in job satisfaction using anchoring vignettes. *Labour Economics, 15*(1), 96-117.
- Kyriacou, C. (2000). *Stress-busting for teachers*. Nelson Thornes.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1979). Teacher stress and satisfaction. *Educational Research, 21*(2), 89-96.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2004). *Work in 21st century, an introduction to individual & organizational psychology*. McGraw Hill.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of vocational behavior, 69*(2), 236-247.
- Lindqvist, P., & Nordänger 1, U. K. (2006). Who dares to disconnect in the age of uncertainty? Teachers' recesses and 'off-the-clock' work. *Teachers and Teaching: theory and practice, 12*(6), 623-637.
- Locke, D. C. (1976). Physicochemical measurements using chromatography. In *Advances in chromatography, 14*, pp. 167-173.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science, 15*(5), 265-268.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive, 16*(1), 57-72.
- McClay, J. (118-22 April 1995). *Partners in Language Arts Teacher Education: Learning about Teaching, Adolescents, and Language Arts*. [Oral speech]. Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, Canada.
- Naz, S. (2017). Factors affecting teachers job satisfaction. *Market Forces, 12*(2), 44-59.
- Neves de Jesus, S., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology, 54*(1), 119-134.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organisational behaviour: Human behaviour at work*. McGrawHill.
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology, 50*(4), 245-255.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology, 77*(6), 963.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149.
- Özkul, R., Cömert, M. (2018). Ortaokul öğretmenlerinde yaşam doyum düzeyi, *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20*(3), 707-724.
- Öztürk, A. & Özdemir, F., (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(1-2), 189-202.
- Peeters, M. A., & Rutte, C. G. (2005). Time management behavior as a moderator for the job demand-control interaction. *Journal of occupational health psychology, 10*(1), 64-75.
- Pennington, M. C. (1991). Work satisfaction and the ESL profession. *Language, Culture and Curriculum, 4*(1), 59-86.

- Perie, M., & Baker, D. P. (1997). *Job Satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation*. Statistical Analysis Report. American Institutes for Research, Washington, DC.
- Piechurska-Kuciel, E. (2011). Perceived teacher support and language anxiety in Polish secondary school EFL learners. *Studies in Second Language Learning and Teaching, 1(1)*, 83-100.
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Bahtash, E., & Sarani, A. (2018). A mixed method study of the relationship between efl teachers' job satisfaction and job performance in Iran. *International Journal of Instruction, 11(4)*, 577-592.
- Richard, G. (2015). The pedagogical practices of Québec high school teachers relative to sexual diversity. *Journal of LGBT Youth, 12(2)*, 113-143.
- Robst, J., VanGilder, J., & Polachek, S. (2003). Perceptions of female faculty treatment in higher education: which institutions treat women more fairly? *Economics of Education Review, 22(1)*, 59-67.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Yayınları.
- Sadeghi, K., & Sa'adatpourvahid, M. (2016). EFL teachers' stress and job satisfaction: what contribution can teacher education make?. *Iranian Journal of Language Teaching Research, 4(3)*, 75-96.
- Schultz, D. & Schultz, S.E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Prentice Hall.
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Services Research, 9(2)*, 51-80.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and teacher education, 26(4)*, 1059-1069.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education, 67*, 152-160.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: from assessment to intervention*. Routledge.
- Stoeber, J., & Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: Relations with stress appraisals, coping styles, and burnout. *Anxiety, Stress, and Coping, 21(1)*, 37-53.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1)*, 142-167.
- Şengül, A. (2008). İş doyumları ve tüketici tatmini ilişkisi kamu ve özel kesim sağlık hizmetlerinde hekimlerin iş doyumlarının hasta tatminine etkisi üzerine bir araştırma. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Şimşir, İ., & Seyran, F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi, 1(1)*, 25-42.
- Tanşu, M. (2009). Örgütsel stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi ve sağlık sektöründe bir uygulama. [Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46(2)*, 259-293.
- Thorndike, E.L. (1917). The curve of work and the curve of satisfyingness. *Journal of Applied Psychology, 1*, pp. 265-267.
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 99(3)*, 451- 466.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review, 73(1)*, 71-97.
- Travers, C. J. (2001). Stress in teaching: Past, present and future. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (pp. 130–163). Whurr Publishers.
- Turgut, E. M. (2010). İş doyumları ve yaşam doyumları ilişkisi ve İstanbul'daki devlet üniversite hastanelerinde çalışan ameliyathane hemşirelerine yönelik bir araştırma. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen H. ve Türkyılmaz, A., (2010). Çalışma yaşamı kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), 115-134.
- Tümekaya, S. (2005). Öğretmenlerin sınıf içi disiplin anlayışları ve tükenmişlikle ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44(44), 549-568.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uyargil, C. (1988). *İş tatmini ve bireysel özellikler*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Wayne, S. J., Fortner, S. A., Kitzes, J. A., Timm, C., & Kalishman, S. (2013). Cause or effect? The relationship between student perception of the medical school learning environment and academic performance on USMLE Step 1. *Medical teacher*, 35(5), 376-380.
- Wong, A. K., Tang, S. Y., & Cheng, M. M. (2014). Teaching motivations in Hong Kong: Who will choose teaching as a fallback career in a stringent job market?. *Teaching And Teacher Education*, 41, 81-91.
- Westover, J. H. (2009). A cross-national look at the changing nature of gender differences in perceived job satisfaction. *International Journal of Global Business and Economics*, 2(1), 62-67.
- Wiese, B., & Freund, A. (2005). Goal progress makes one happy, or does it? Longitudinal findings from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 287-304.
- Yavuz, N. (2022). Sosyal bilimlerde sistematik literatür analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 347-360.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-17.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357-374.