

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İŞ MOTİVASYONLARI

HAZIRLAYAN

MEHTAP ÜNCÜ KARADERİLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANKARA – 2022

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İŞ MOTİVASYONLARI

MEHTAP ÜNCÜ KARADERİLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. SADEGÜL AKBABA ALTUN

ANKARA – 2022

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans çerçevesinde Mehtap Üncü KARADERİLİ tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 23/05/2022

Tez Adı: İlkokul Müdürlerinin İş Motivasyonları

Tez Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı - Soyadı, Kurumu)

İmza

Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

.....

Prof. Dr. Yasemin KARAMAN KEPENEKÇİ

.....

Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

.....

ONAY

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Tarih: ... / ... /

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: / ... /

Öğrencinin Adı, Soyadı: Mehtap ÜNCÜ KARADERİLİ

Öğrencinin Numarası: 21820047

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Danışmanın Unvanı/Adı,Soyadı: Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

Tez Başlığı: İlkokul Müdürlerinin İş Motivasyonları

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 115 sayfalık kısmına ilişkin, 26/04/2022 tarihinde tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 19'dur. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2.Alıntılar hariç

3.Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası.....

ONAY

Tarih: ... / ... /

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof.Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenin fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini esirgemeyen ve mesleki hayatımda bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli *Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN*'a teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum. Yüksek lisansımın tamamlanması için gerekli manevi desteğini her zaman hissettiğim ve yardımda bulunarak yol gösteren sayın *Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ*'ye teşekkürlerimi sunarım. Tezimin başından sonuna kadar desteklerini esirgemeyen, tezimi okuyup gerekli düzeltmeleri yapmamda yardımcı olan, akademik kariyerime devam etmeme tüm desteğini veren sevgili eşim *Murat KARADERİLİ*'ye ve oyun oynama saatlerinden beni muaf tutup tezimi yazmama müsaade eden çocuklarıma teşekkür ederim.

Mehtap ÜNCÜ KARADERİLİ
Ankara 2022

ÖZET

Mehtap ÜNCÜ KARADERİLİ
İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN İŞ MOTİVASYONLARI
Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı
2022

Okulların başarısı ve etkinliği, okul müdürlerinin başarısına ve etkinliğine de bağlıdır. Bu sebeple eğitim yöneticilerinin yeterli düzeyde motive olabilmeleri için onları etkileyebilecek faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bu tez çalışmasının amacı, okul müdürlerinin iş motivasyonlarını etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Bu çalışmada, okul müdürlerinin iş motivasyonunu etkileyen durumların tespit edilebilmesi için nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve çalışma nitel araştırma desenlerinden biri olan “fenomenolojik /olgubilim” deseni kapsamında yürütülmüştür. Ankara ili merkez ilçelerinde 2018-2019 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan ilköğretim müdürleri araştırmanın hedef kitlesini oluşturmuştur. Araştırmada Amaçlı Örneklem tiplerinden Kartopu/Zincir Örneklem kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 20 ilköğretim müdürü oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak; yöneticilere yöneltilen ve problemin çözümünü destekleyecek nitelikte, 38 adet açık uçlu sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında sırasıyla başarı arzusu, kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlama, öğrencilerin olumlu davranışlar sergilemeleri ve akademik başarı düzeylerinin yüksek olması, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşması, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlama, manevi açıdan huzurlu ve mutlu olma, tecrübe aktarma, fayda sağlama, idealleri gerçekleştirme ve liderlik özellikleri şeklinde tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarına ilişkin bulgular incelendiği zaman genellikle eğitim ve öğretim sürecini meydana getiren paydaşlara ilişkin unsurların içsel motivasyon kaynağı olduğu gözle çarpılmaktadır. Okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarına ilişkin bulgular incelendiğinde ise, olumlu dışsal motivasyon kaynaklarının başında amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve

velilerinin iş birliği / iletişimi, amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin saygı / takdir göstermesi, eğitim - öğretim ortamının uygun olması, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerinin mutlu olması, ödüllendirilme, maddi imkanlar, öğrencilerin başarılı olması ve öğretmenlerle uyumlu çalışma ortamı olması unsurlarının geldiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda araştırma sonucunda, okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan faktörlerin ise , amirler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin yetersiz / kötü iletişim ve desteği, amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin saygı / takdir göstermemesi, iş yükünün fazla olması, ekonomik sorunlar / ücret azlığı, okulun ekonomik sorunları ve çalışma performansının adil değerlendirilmemesi unsurlarının olduğu tespit edilmiştir. Son olarak okul müdürlerinin iş motivasyonunu tanımlama biçimlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin iş motivasyonunu haz alma/heyecan duyma, işini sevme, değer yaratma, başarı, huzur ve ekip çalışması şeklinde tanımladıkları görülmüştür. Söz konusu unsurlar incelendiğinde, okul müdürlerinin belirlenen amaçlara ulaşma sürecinde heyecan duyarak ve işlerini severek yapmalarının motivasyonun temelini oluşturduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: İş motivasyonu, okul müdürü, içsel motivasyon, dışsal motivasyon

ABSTRACT

Mehtap ÜNCÜ KARADERİLİ

WORK MOTIVATION OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS

Başkent University

Institute of Educational Sciences

Department of Educational Sciences Major Science

Education Administration Master

2022

Achievement and efficiency of the schools also depend on the school principals' success and efficiency. Therefore, the factors that affect education administrators must be known to be able to motivate them at certain level. In this context, this thesis aims to find out what internal and external factors affect motivation of school principal.

In the research, qualitative method are used to find out the situations that affect motivation of the school principals, and the research is carried out as a phenomenology / phenomenology which is one of the figure of the qualitative methods. Target group of the research is primary school principals who worked in the central districts of ANKARA in between 2018-2019 In the research, the snowball/chain sampling method, one of the purposive sampling methods, is used. The participants of the research are formed of 20 school principals who voluntarily agreed to participate in the research.

According to research findings, desire to be successful, contribution to occupational and personal improvement, positive behaviors of students and academic achievement of students, achieving the purpose of education and training activities, being spiritually peaceful and happy, transferring experience, being useful, realization of the ideals and the leadership qualities are the factors that are respectively source of the school principals inner motivation. When the findings about the inner motivation sources of school principals are examined, it is observed that the elements related to the interested parties that forms the education and training process are the inner motivation sources. When the findings related to the external motivation sources of school principals are examined, it is seen that the main positive external motivation sources are cooperation and communication of supervisors,

teachers, students and parents, respect and appreciation of supervisors, teachers, students and parents, appropriate educational environment, the happiness of teachers, students and parents, being rewarded, financial opportunities, students' success and a harmonious working environment with teachers. At the same time, as a result of the research, the sources of demotivation of school principals are insufficient-poor communication and support of supervisors, teachers, students, and parents, lack of respect and appreciation of supervisors, teachers, students, and parents, high workload, economic problems and low wages, the economic problems of the school and the unfair evaluation of work performance have been found to be factors. Finally, when the findings regarding the way school principals define occupational motivation are examined, it is seen that school principals define occupational motivation as pleasure and excitement, liking the job, creating value, success, peace, and teamwork. When these factors are examined, it can be said that the basis of the motivation of school principals is that they do their jobs with enthusiasm and love in the process of reaching the determined goals.

Key Words: Occupational motivation, school principal, inner motivation, external motivation

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
Sayfa.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xi
I. BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem cümlesi	4
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sınırlılıklar.....	5
1.5. Tanımlar:	5
II. BÖLÜM.....	6
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Kavramsal Çerçeve.....	6
2.1.1. Motivasyon Tanımı	6
2.1.2. İçsel ve Dışsal Motivasyon.....	7
2.2. Kuramsal Çerçeve	9
2.2.1. Motivasyon Kuramları	9
2.2.1.1. İçerik (Kapsam) Kuramları	9
2.2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	10
2.2.1.1.2. Çift Faktör Kuramı	12
2.2.1.1.3. ERG (VIG) Kuramı	14
2.2.1.1.4. Başarı İhtiyacı Kuramı.....	15
2.2.1.2. Süreç Kuramları	17
2.2.1.2.1. Pekiştirme Kuramı.....	17
2.2.1.2.2. Beklenti Kuramı	18
2.2.1.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	19
2.2.1.2.4. Eşitlik (Denklik) Kuramı	19
2.2.1.2.5. Amaç Saptama (Amaçlama) Kuramı.....	20

2.3.	İlgili Araştırmalar	21
	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	21
	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	25
III.	BÖLÜM.....	26
3.	YÖNTEM.....	26
3.1.	Araştırmanın Deseni	26
3.2.	Katılımcılar.....	27
3.2.1.	Örneklem Grubundaki Katılımcıların Demografik Özellikleri	27
3.3.	Veri Toplama Aracı.....	28
3.4.	Verilerin Analizi.....	30
IV.	BÖLÜM.....	31
4.	BULGULAR	31
4.1.	İlkokul Yöneticilerinin İş Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle İlgili Bulgular.....	31
4.1.1.	İlkokul Müdürlerinin Motivasyonunu Etkileyen İçsel Motivasyon Kaynakları İle İlgili Bulgular	31
4.1.2.	İlkokul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Olumlu Dışsal Motivasyon Kaynakları İle İlgili Bulgular	44
4.1.3.	İlkokul Müdürlerinin Motivasyonunu Bozan Faktörler İle İlgili Bulgular	57
4.2.	İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İş Motivasyonu İle İlgili Bulgular	66
V.	BÖLÜM.....	70
5.	TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	70
5.1.	Tartışma Ve Sonuç	70
5.1.1.	Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç	70
5.1.2.	Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	75
5.1.3.	Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	80
5.1.4.	Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç	84
5.2.	Öneriler.....	86
5.2.1.	Araştırmacılara Yönelik Öneriler	86
5.2.2.	Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	88
5.2.3.	Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler.....	88
	KAYNAKLAR.....	89
	EKLER	104
	Ek 1 Tümdengelim Analiz Sonuçları Örneği	104
	Ek 2 Temalar ve Kategoriler	105

Ek 3 Bilgilendirilmiş Onam Forumu	109
Ek 4 Çalışmaya Katılım Onayı.....	110
Ek 5 Görüşme Formu	111
Ek 6 Görüşme Soruları	112
Ek 7 Turnitin Raporu	115

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
TABLO 3.3.1.1 Katılımcılara Ait Bilgiler.....	27
TABLO 4.1.1.1 İlkokul Müdürlerinin Motivasyonunu Etkileyen İçsel Motivasyon Kaynakları.....	32
TABLO 4.1.2.1 İlkokul Müdürlerinin Motivasyonunu Etkileyen Olumlu Dışsal Motivasyon Kaynakları.....	44
TABLO 4.1.3.1 İlkokul Müdürlerinin Motivasyonlarını Bozan Faktörler.....	57
TABLO 4.2.1 İlkokul Müdürlerinin İş Motivasyonuna İlişkin Görüşleri	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1.1.1 Güdüleme Süreci	7
Şekil 2.1.2.1.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi	11
Şekil 2.1.2.1.2.1 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	13
Şekil 2.1.2.1.3.1 ERG kuramına göre ihtiyaçlar.....	15

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

M	Müdür
Öğrt.	Öğretmeni
S	Soru
Y. lisans	Yüksek lisans

I.BÖLÜM

1. GİRİŞ

Örgütler; önceden belirlenmiş bazı amaçları yerine getirmek için, planlı ve istekli bir şekilde bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ve uyum içerisinde üretimi gerçekleştirdikleri yapılar şeklinde tanımlanabilir (Başaran, 2008). Eğitim açısından değerlendirildiğinde; okulların, eğitimin amaçlarının yerine getirilebilmesi için oluşan yapılar olduğu görülmektedir. Okullar sadece eğitim öğretimin merkezi olarak görülmemeli aynı zamanda topluma yön veren, olumlu katkılar sağlayan ve bireylerin toplumda yer edinebilmeleri için onlara yol gösteren kurumlar olduğu hatırlanmalıdır (Özdemir, 2013). Bu açıdan bakıldığında okulların toplumlar için önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Böylesine önemli bir kurumun etkili bir şekilde organize edilmesi, eğitimin hatasız planlanması, amaçların yerine getirilmesinde çıkacak hataları öngörüp gerekli önlemlerin alınması, kısaca kusursuz bir organizasyonun oluşması gerekmektedir. Bu organizasyonun başında ise eğitim yöneticisi ve lideri olan okul müdürleri bulunmaktadır. Okul müdürlerinin etkili ve verimli bir okulu kurup sürdürmede sorumlulukları oldukça büyüktür. Balcı (1993)'ya göre, eğitim yöneticilerinin eğitim politikasının uygulanması, okulda eğitim ve öğretimin amacına uygun şekilde gerçekleştirilmesi ve yine öğretimin geliştirilmesinde önemli rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin, okulun ve okulda bulunan tüm paydaşların her anlamda gelişimini sağlamak, okulun eğitim açısından nerede olduğuna ve nereye gideceğine karar vermek gibi liderlik davranışlarını gösterme yükümlülüğü bulunmaktadır (Balay, 2000). Bu derece önemli görevleri olan okul müdürünün çalışmalarını en iyi şekilde yürütebilmesi için; her çalışanından istediği gibi kendi iş motivasyonunun da yüksek olması gerekmektedir.

Bireyleri örgüt yararına hareket ettirmek için motive etmek ve uzun vadede aynı motivasyon seviyesinde tutmak zor bir iştir. Yöneticilerin bireyleri verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, örgüt içinde oluşan problemleri çözmeleri için harekete geçirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak ve başarılarını takdir edecek bir ortamı yaratması ve sürdürülmesi, gereken önemli işlerindedir. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek için güdülenmesi doğal bir durumken örgütsel amaçları gerçekleştirmek için güdülenmesi yapay olabilir. Bu yüzden yönetim, çalışanları örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır (Başan, 2000).

Genel olarak yapılan araştırmalarda yöneticilerin, işgörenleri motive etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır ancak yöneticileri nelerin motive ettiğine dair araştırmaların sınırlı olduğu gözlenmektedir. Motivasyon sadece işgörenleri değil, aynı zamanda yöneticileri de etkileyen bir kavramdır (Altınöz, 2000). Okul yönetimi açısından bakıldığında, okul müdürünün mutlu, huzurlu ve istekli çalışabilmesi için bazı ihtiyaç ve gereksinimlerinin de giderilmesi gerektiği görülmektedir. Tüm bunlar aslında motivasyonun, bireylerin statü, rol ve görevleri ne olursa olsun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Motivasyon tanımlarına genel olarak bakıldığında bazı kuramlarda, bireylerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ön plana alındığı görülmektedir ve buna bağlı olarak bireylerin davranışlarının örgütün amacına daha iyi hizmet etmesi durumu ne çıkmaktadır (Pekel,2001). Motivasyon tanımlarının genel olarak üç temel unsura dayandırıldığını görmekteyiz. Bunlar; harekete geçme, yönlendirme ve oluşan davranışı sürdürme Őeklinindedir (Wiley, 1997). Bireyleri motive eden ihtiyaçların ne olduğu bilinirse, bireyleri motive etmek de o kadar kolaylaşabilir (Hanks, 1999).

Örgüt motivasyonu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütteki bireylerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin, başlıca iki kavram ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan biri, dışsal motivasyon olup bireylerin dışsal faktörler tarafından motive edilmesini, bir diğeri ise içsel motivasyon olup bireylerin içsel faktörlerle motive edilmesini ifade etmektedir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004). İçsel motivasyon araçları, daha çok işin kendisi ile ilgili olup, işin ilgi çekici olması, işgörenin işindeki bağımsızlığı, yapılan işin işgören açısından önemi, sorumluluk alma, yapılan işte çeşitlilik, işgörenin yeteneklerini kullanma fırsatlarının bulunması, yapılan iş ile ilgili geri bildirim alma gibi bazı faktörleri ifade etmektedir. Dışsal motivasyon araçları ise, işgörenin çevresinden gelen etmenleri içermekle birlikte, işgörenin performansının karşılığında aldığı ücret, ikramiyeler, ödüller, terfi olanağının olması, sosyal güvenceler ve üstleri tarafından takdir edilme gibi bazı faktörleri ifade etmektedir (Mottaz, 1985). Burada önemli bir diğer kavram ise "iş motivasyonu" kavramıdır. İş motivasyonu tanımında ortak bir fikir birliği olmamasına rağmen, çalışma motivasyonu genel olarak; bireyin hem kendi içinde hem de dışında ortaya çıkan iş ile ilgili davranışı başlatan, bu davranışların yönünü, Şeklini ve devamlılığını belirleyen enerjik gler bütünü olarak tanımlanmıştır (Donovan, 2009). Ancak ilgili literatür taramasında, eğitim yönetimi alanında "iş motivasyonu" nu açıklayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bireylerin motivasyonları arttıkça çalışma istekleri ve iş doyumları da artabilmektedir. Kişilerin ihtiyaç ve gereksinimleri ne kadar iyi bilinirse, bireyler o kadar etkili motive edilebilirler. Eğitimde verimliliğin, makinaların ne kadar iyi çalıştığına değil, insanların ne kadar iyi çalıştığına bağlı olduğu belirtilmektedir (Alıç, 1996). Tüm bunlara bakarak okul müdürünün motivasyonunun eğitim örgütü içinde ne kadar önemli olduğu söylenebilir. Dolayısı ile okul müdürlerinin iş motivasyonunun belirlenmesi oldukça önemlidir.

Okul yöneticilerinin motivasyonlarına yönelik ilgili araştırmalar incelendiğinde; yapılan nitel bir araştırmada, okul müdürlerinin görevi esnasında onların motivasyonlarını artıran ve bozan durumlar incelenmiş ve okul müdürlerini içsel olarak en fazla “vatan sevgisinin” motive ettiği, dışsal olarak ise “yapılan işin takdir edilmesinin” motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada okul müdürlerinin motivasyonunu bozan faktörlerin daha çok dışsal olduğu ve en fazla motivasyon bozucu faktörlerin; “maddi imkânsızlıklar” ve “üst yönetimin ilgisizliği” olduğu belirtilmiştir (Yıldırım, 2011). Başka bir nicel araştırmada, ilköğretim okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörler ele alınmış ve araştırma kapsamında belirlenen bazı motivasyon araçlarının okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre motivasyonu etkileyen en az etken ‘maddi ve sosyal imkanlar’ faktörü iken motivasyonu en çok etkileyen faktörlerin ‘işin saygınlığı ve işin niteliği’ olduğu, okul yöneticilerinde işin niteliği, göreve başlanan ilk yıllarda daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gökçe,2009).

Görüldüğü üzere eğitim yöneticilerinin motivasyonlarına yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Ayrıca yine çalışmaların sonuçları incelendiğinde okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin sınırlandırıldığı gözlenmektedir. Aynı zamanda literatür taramasında eğitim yönetimi alanında “iş motivasyonu” tanımının da yer almadığı gözlenmiştir. Tüm bunlar göz önüne alınarak, yapılan çalışmada uygulayıcılar ile derinlemesine görüşülmüş, okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmış ve uygulayıcılardan iş motivasyonuna yönelik görüşleri alınarak, keşfe dayalı olarak eğitim yönetimi alanında “iş motivasyonu” nun ne anlam ifade ettiği sonucuna erişilmeye çalışılmıştır.

1.1. Problem cümlesi

İlkokul müdürlerinin iş motivasyonlarını etkileyen faktörlerin nelerdir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, özel ve resmi kamu ilkokullarında görev alan okul müdürlerinin iş motivasyonunu etkileyen faktörleri tespit etmek ve okul yöneticilerine göre iş motivasyonunun ne anlam ifade ettiğini ortaya çıkarmaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için;

1. İlkokul müdürlerinin iş motivasyonunu etkileyen temel faktörler nelerdir?

2. İlkokul müdürlerinin iş motivasyonunu etkileyen içsel motivasyon kaynakları nelerdir?

3. İlkokul müdürlerinin iş motivasyonunu etkileyen dışsal motivasyon kaynakları nelerdir?

4. Okul müdürlerini demotive eden motivasyon faktörleri nelerdir?"

5. İlkokul müdürlerine göre "iş motivasyonu" nedir?

sorularına cevap aranmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Motivasyon, sadece çalışanları değil, yöneticileri de yakından ilgilendiren bir durumdur. Kurumların etkinliği ve başarısı; yöneticilerin etkinliğine ve başarısına da bağlıdır. Bütün kurum ve kuruluşların can damarı olan yöneticilerin huzurlu ve mutlu olurlarsa başarılı olabilirler. Bundan dolayı eğitim yöneticilerinin yeterli düzeyde motivasyon sahibi olabilmeleri için onları etkileyebilecek faktörlerin bilinmesi gerekir. Okul müdürlerini motiveden eden kaynakların bilinmesi ve buna yönelik çalışmaların yapılması, okul müdürlerinin motivasyonlarını artırmakla kalmayacak, okul müdürü ile çalışan tüm paydaşların olumlu etkilenmesine sebep olacaktır. Ülkemizde eğitim alanında motivasyon çalışmaları incelendiğinde daha çok öğretmen motivasyonu üzerine odaklanılmış, okul müdürlerinin iş motivasyonlarını etkileyen durumlar ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı

sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenlerle bu çalışmanın ilgili alanyazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Aynı zamanda yapılacak araştırma sonuçlarından yola çıkılarak okul müdürlerinin iş motivasyonlarını ölçmeye yönelik testlerin geliştirilmesinde ön çalışma olarak alana katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Yapılan alan taramasında eğitim yönetiminde “iş motivasyonu” tanımına yönelik hiçbir çalışmaya rastlanmamış olup yapılacak olan çalışma sonucunda bu tanımın uygulayıcılar tarafından nasıl yorumlandığı sonucuna erişilmeye çalışılmıştır. Alınacak yorumlar sonucunda ilgili alanyazına eğitim yönetimi alanında iş motivasyonu tanımına yönelik yeni bir bakış açısı sağlanacağı düşünölmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu çalışmada Ankara’da bulunan resmi ve özel ilkokullarda görev alan okul müdürlerinin iş motivasyonunu etkileyen temel faktörlerin neler olabileceği incelenmektedir. Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Ankara ili merkez ilçelerinde 2018-2019 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan ilkokul müdürleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, görüşme formunda yer alan sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.
3. Okul müdürlerinin bazı soruları tam olarak cevaplayamadıkları durumlar araştırmanın sağlıklı olması yönünden bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

1.5. Tanımlar:

Motivasyon: Bireyleri belirli bir amacı gerçekleştirmede, harekete geçiren ve bilinçli olarak olumlu yönde yönelten iç güç, olarak tanımlanmaktadır (Başaran,2008).

İş Motivasyonu: Bireyin hem kendi içinde hem de dışında ortaya çıkan iş ile ilgili davranışı başlatan, bu davranışların yönünü, şeklini ve devamlılığını belirleyen enerjik güçler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Donovan, 2009).

II. BÖLÜM

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, kavramsal çerçeveyi oluşturan; motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon kavramları ele alınmıştır.

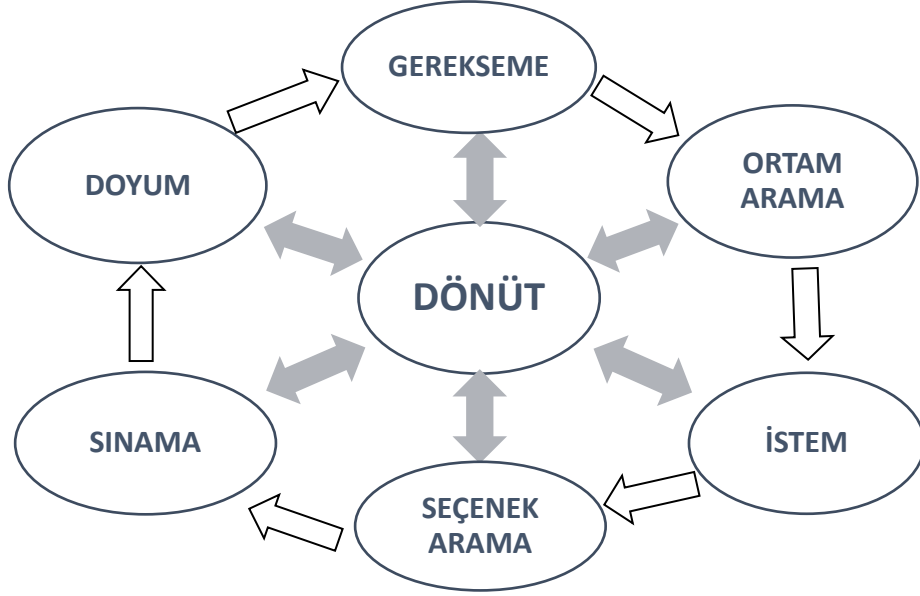
2.1.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon, bireylerin belirlenen hedefler doğrultusunda davranmaya sebep olan bir takım güçleri temsil etmektedir. Motivasyon, örgütlerdeki bireylerin verimliliklerini artıran ya da azaltan etkileri içermektedir. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonunu doğru şekilde yönlendirmek, örgütler açısından oldukça önemli görülmektedir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019)

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden gelmektedir. Bu kavramın Türkçe’de tam karşılığı olmamakla birlikte, "Motive" kelimesinin karşılığı olarak; güdü, saik veya harekete geçirici olarak ifade edilebilir (Eren, 2004). Bireyleri belirli bir amacı gerçekleştirmede, harekete geçiren ve bilinçli olarak olumlu yönde yönelten iç güç, “güdü” olarak tanımlanmaktadır (Başaran,2008).

Motivasyon kişileri, bazı durumların etkisinde bırakarak, bu etkilerin varolan davranışın dışında farklı hareket etmesine yönlendirmek olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle bireylerin davranışlarında gözle görülebilir değişikliklerin gerçekleşmesi, bireylerin motive olduklarının göstergesidir (Feyzullah,2004). Diğer bir ifade ile güdülenme (motivation), bireylerin istedikleri bir güdü ihtiyacını gidermek için, harekete geçecek düzeyde istekli duruma gelmesi ve bu ihtiyacı gidermesi şeklinde tanımlanmıştır (Başaran,2008).

Başaran (2008)’a göre güdülenme süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bireyler öncelikle ihtiyacı hisseder (gerekseme), bu ihtiyacı giderebileceği bir ortam arar, gerekli ortam bulunduğunda ihtiyaç hissi arzulama (istem) hissine dönüşür, bu arzularını gidermek için çeşitli seçenek arayışına girer ardından bu seçenekleri sınar ve hangi seçenek onu doyuma ulaştırırsa güdülenme süreci sonlanır. Eğer seçenekler doyuma ulaştırmazsa bu süreç yeniden başlar.



Şekil 2.1.1.1 Güdüleme Süreci (Başaran İ.E.,2008, s.89)

Şekilden de anlaşılacağı gibi, gereksinme ile bireyler davranışa yönelir. Bireyin bu davranışları amacı gerçekleştirmek için olup; bunun için bireyin gereksiniminin giderilmesi gerekmektedir. Bu güdülenme döngüsü sonucunda bireyin motivasyonu sağlanmış olacaktır. Aynı zamanda güdülenme döngüsü, güdülemenin anlık değil sürekli olduğunu da göstermektedir (Dursun, 1984).

2.1.2. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyonun, kişilerin davranışlarını yönlendiren ve davranışların devamlılığını sağlamada etkili bir güce sahip olduğu söylenebilir. Güdülerin, ihtiyaçları doğrultusunda itici bir güç olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bundan dolayı güdüler, hareketi başlatıcı, hareketin sürdürülebilirliğini sağlayıcı ve yönlendirici bir güç olarak ifade edilmektedir (Eren, 1998).

Motivasyonu örgütsel açıdan düşündüğümüzde, iş görenin motivasyonunu, hem örgütün hem de iş görenin ihtiyaçlarını doyuracak bir iş ortamı oluşturularak, iş görenin harekete geçirilmesi için istekli hale gelmesi şeklinde ifade edilmektedir (Can, 1999). Motivasyonun örgütlerdeki önemini açıklamaya çalışan çalışmalarda, işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlere yönelik çeşitli kuramlar ileri sürülmekte olup, işgörenlerin içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle motive olabilecekleri şeklinde iki önemli yaklaşım ileri sürülmektedir (Steers vd., 2004).

Genel olarak motivasyonla ilgili kuramlardan da çıkarılacağı gibi, içsel motivasyonda, bireyler bir işi yaparken herhangi bir ödüle yönlendirilmiyor ve işlerini yaparken tamamen özerk motivasyonla harekete geçiyorlar denebilir. Dışsal motivasyonda ise, işin çevresinden gelen ödüller (ücret, yükselme, prim, takdir görme vb.) sonucunda harekete geçiyor ve yönlendiriliyor denebilir (Gagne ve Deci, 2005).

İçsel motivasyon, bireyin işini ilginç bulduğu ve o işi yapmaktan zevk aldığı için işe devam ettiğini ifade etmektedir. Dışsal motivasyon, işin haricinde soyut ve somut ödüllerin varlığı ile oluşturulan motivasyon şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 1998). Çalışanın işini, sadece işi sevdiğinden dolayı yapıyor olması, bunu gönüllü olarak yaptığı anlamını taşımaktadır. Bu şekilde oluşan motivasyonu içsel motivasyon olarak adlandırmak mümkün görünmektedir (Serinkan, 2012).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki en temel fark bireyi eyleme geçiren algısıdır. Diğer bir deyişle hareketin ana kaynağı bireyin içinden mi geliyor yoksa dışsal bir faktör sonucu mu? sorunun cevabındadır denebilir (Turan, 2010). İçsel ve dışsal motivasyonun ayırt edilmesi gerekirse; birinin daha çok işin kendisi ile ilgilenirken, diğerinin işte çevreden gelen etmenlerin varlığıyla oluşması şeklinde belirtilebilir. Başarılı olma, sorumluluk alma vb. faktörler çoğunlukla işin kendisi ve çalışanın kendi performansı ile ilgili motivasyon faktörlerindenken, maaş, prim, yükselme olanağı vb. faktörler ise işin çevresinden gelen faktörlerdir (Özdaşlı ve Akman, 2012).

İçsel ve dışsal motivasyona farklı bir pencere açan Deci, içsel motivasyonun dışsal motivasyonlardan etkilendiğini ileri sürmüştür. Deci'ye göre, dışsal ödüllerin işin içine girmesi ile, yapılan işten zevk alma gibi içsel motivasyonu düşürebilmektedir. İşgörene çabası karşılığında dışsal ödüller verilirse, içsel motivasyonu düşebilir (Gagne ve Deci, 2005). Bu durumda çalışan işinden zevk aldığı için değil, karşılığında ödül alacağı için işini yapmaktadır. Deci, her bireyin farklı şekilde motive olacağını belirterek, bazılarının içsel motive olduğunu, bazılarının dışsal ödüllerle motive olduğunu vurgulamıştır (Gagne ve Deci, 2005).

Başka bir bakış açısına göre; pek çok davranışın temelinde içsel ve dışsal motivasyonun izleri görülmektedir. Bireyler kendi tercihleri doğrultusunda hareket etmeye yönelirlerse, bu durumun içsel ve motivasyonun temelini bireyin kendisi olduğu söylenebilir. Bireyler, kişisel hedeflerine ulaşmak için yapacakları işlerin önemini fark ettiklerinden dolayı, o işten zevk almasalar bile, o işte çok çaba harcamayı seçebilirler.

Burada bireyler herhangi bir dışsal durumu içselleştirmiş olurlar ve her iki motivasyon kaynağı da işin içerisinde yer alır denebilir (Turan, 2010).

İçsel ve dışsal motivasyona bakıldığında genel olarak içerikleri farklı olduğu görülmekle birlikte, çalışanların motivasyonları üzerinde, her iki motivasyon türünün önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Wiersma, 1992). İçsel ve dışsal motivasyonun çalışanların motivasyonlarına etkisi üzerine yapılan bazı araştırmalarda içsel motivasyon faktörlerinin dışsal faktörlerden daha etkili olduğu saptanırken (Mottaz, 1985; Chen vd., 1999; DeVoe ve Iyengar, 2004; Brislin vd., 2005), bu durumun tam tersi olarak in gibi toplumlarda dışsal motivasyon faktörlerinin içsel motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğu görülmüştür (Fisher ve Yuan 1998).

2.2. Kuramsal ereve

Bu bölümde, kuramsal çerçeveyi oluşturan; motivasyon kuramlarından içerik(kapsam) kuramları ve süreç kuramları ele alınmıştır.

2.2.1. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kurumlarına bakıldığında; bu kuramlar bireylerin örgüt içindeki davranışlarının neden olduğunu açıklamak için geliştirilmiştir. Genel olarak bazı kuramlar bireylerin davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışırken, bazıları da bireyleri davranışa iten süreçleri açıklamaya çalışmaktadır (George ve Jones, 2012). Mevcut motivasyon kuramları incelendiğinde içerik (kapsam) kuramları ve süreç kuramları olmak üzere başlıca iki ana başlık altında toplanabilir.

2.2.1.1. İçerik (Kapsam) Kuramları

İçerik kuramları, genellikle bireyleri davranışa yönlendiren istekleri ve ihtiyaçlarının ne olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Kısaca içerik kuramları, bireyleri neyin gdlediğine odaklanmaktadır (Mullins,2002). Başka bir ifade ile içerik kuramları, işgörenlerin neden gdlendiğini anlamaya çalışırken aynı zamanda bireyi güdüleyecek ihtiyaçlarının neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Başaran, 2008).

İçerik kuramları çeşitli kaynaklardan incelendiğinde, beş farklı kuramı içerdiği görülmektedir. Bunlar A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, F. Herzberg'in Cift Faktor Kuramı, Alderfel'in ERG Kuramı ve D. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı'dır.

2.2.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bireylerin ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel anlamda inceleyen ve bu konuda farkındalık yaratan kişi Amerikalı Abraham H. Maslow olmuştur (Eren,2001). Maslow, bireylerin davranışlarını harekete geçiren temel ihtiyaçlarının neler olabileceğini klinik çalışmaları ışığında ilk kez 1943 yılındaki makalesinde belirtmiştir (Maslow, 1970). İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı dünyada en çok tanınan motivasyon kuramlarından sayılmaktadır (Porter vd., 2003)

Bu kurama göre bireylerde doğuştan gelen ve bireyin davranışlarını yönlendiren bazı ihtiyaçlarının olduğu düşünülmektedir (Maslow, 1970). Başaran (2008)'a göre; bireyi kendin gerçekleştirmeye yönlendiren bir iç güç vardır. Bu güç çevresel faktörlerle bireyde bazı ihtiyaçlara neden olur. Kişinin kendini gerçekleştirmesi, tüm ihtiyaçlarını sırası ile doyuma ulaştırmasına bağlı olmakla birlikte bireylerin esas amacı ihtiyaçlarını gidermektir.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde, kimi ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara göre daha önemli görülmekte ve diğer ihtiyaçlara geçmeden önce bu ihtiyaçların doyuma ulaşması gerektiği vurgulanmaktadır. Maslow'a göre temel ihtiyaçlar giderildikten sonra daha ileriki ihtiyaçlara yönelmek gerekmektedir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002). Benzer şekilde, birini motive etmek isteyenlerin, o bireyin hiyerarşik düzeyde hangi basamakta olduğunu ve bu ihtiyaçlarının ne kadarının giderilip giderilmediğinin bilinmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Langton ve Robbins, 2007).

Maslow, bireylerin ihtiyaçlarını önem sırasına göre beş grupta incelemiştir. Bahsedilen bu ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık- değer ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Bunlardan ilk iki sırada bulunan temel ihtiyaçlar ve son üç sırada bulunan sosyo-piskolojik ihtiyaçlar şeklinde sıralanmıştır (Maslow, 1970).



Şekil 2.2.1.1.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Başaran, 2008)

Şekil 2.1.2.1.1.1 ye göre, Başaran (2008), sıralanan bu ihtiyaçları şu şekilde açıklamıştır:

Fizyolojik İhtiyaçlar; yeme, içme, barınma, solunum, boşaltım, uyku vb. ihtiyaçları içermektedir. Bazı kaynaklarda bu ihtiyaçlar dürtü olarak adlandırılmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Güvenlik ihtiyacı; bireylerin kendilerini güvende ve emniyette hissetme ihtiyaçlarını içeren bu basamak, korunma, dinginlik, kaygıdan ve karmaşandan kaçınma ihtiyaçlarını içermektedir.
- ✓ Ait olma- Sevgi İhtiyacı; sevme, sevilme, içinde bulunduğu grupla etkileşimde olma, bir topluluğa ait hissetme gibi toplumsal ihtiyaçları içermektedir.
- ✓ Saygınlık- Değer İhtiyacı; öz-saygı, başkalarına saygı duyma ve başkalarından saygı görme, toplumda tanınma ve belirli bir üne kavuşma, kendini yararlı ve yeterli görme gibi ihtiyaçları içermektedir.
- ✓ Kendini Gerçekleştirme; insanın kendi doğasını bulması, kendisi ile barışık olması, yeteneklerini en üst düzeyde kullanabilme yeterliliğine sahip olması gibi kişisel ihtiyaçları içermektedir.

Maslow' a göre bireyler, alt basamaktaki ihtiyaçlarını yeterince giderdikten sonra bir üst basamağa geçebilir, ihtiyaç giderme sıralaması en alttan yukarı doğru ilerlemektedir ve

ayrıca yeterince doyurulmuş ihtiyaçlar, artık bireyin davranışını etkilemeyebilir (Serinkan, 2012). Maslow (2001)'a göre son ihtiyaç olarak görünen kendini gerçekleştirme, önceki diğer ihtiyaçlardan farkı doyuma ulaşmadığıdır. Maslow klinik araştırmalarının sonucuna göre sağlıklı bir kişinin hiyerarşideki ilk dört ihtiyacını gidermiş olduğunu ve bireylerin önceliğinin kendini gerçekleştirme amaçları için motive olabileceklerini belirtmiştir (Maslow, 2001).

2.2.1.1.2. Çift Faktör Kuramı

Motivasyon kuramlarına büyük ölçüde katkı sağlayan bir diğer kişi de Frederic Herzberg olarak görülmektedir. Herzberg de, Maslow'a benzer şekilde motivasyonun içeriğinin ihtiyaçlardan oluştuğunu savunmuştur. Çalışmasında farklı olarak, içsel ihtiyaçlardan çok bireylerin işlerine yönelik olumlu ve olumsuz tutumların neden ortaya çıktığını araştırmıştır (Serinkan, 2012). Herzberg "Bireyler işlerinden ne ister?" sorusuna yanıt aramıştır. Bireylere, işlerini yaparken kendilerini iyi hissettikleri ve kötü hissettikleri anları ayrıntılı olarak açıklamaya çalışmıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak, bireyleri işlerinde tatmin eden ve tatminsizliğe yol açan faktörleri açıklayarak, iki farklı boyutun olduğunu belirtmiştir (Moorhead ve Griffin, 1989). Ortaya çıkan bu iki boyutu Başaran (2008), sürdürme (hijyen) faktörleri ve güdüleyici (motivasyon) faktörleri şeklinde ele almıştır.

Sürdürme (hijyen) faktörleri; bireylerin işlerini sürekli yapmalarını sağlayan faktörler olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda bu faktörler bireylerin işlerini sağlıklı gerçekleştirebilmeleri için gerekli olduğu için hijyen faktörleri olarak ele alınmaktadır. Bu faktörlerin eksikliği ya da azlığı durumunda işgörenlerde doyumsuzluk hissi oluşturduğu için olumsuz faktörler olarak da nitelendirilmektedir (Başaran, 2008). Başaran (2008)'a göre sürdürme faktörleri beş başlıkta; örgütün politikası, teknik denetimler, ücret, çalışanlar arası ilişkiler ve çalışma ortamının şartları şeklinde ele alınabilir. Bu faktörlerin ortamda artırılması yalnızca doyumsuzluk hissinin oluşmasını engellerken, bireylerin doyum düzeyini artırmadığı ifade edilmektedir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990). Başka bir ifade de ise; hijyen faktörlerinin olmadığı durumlarda motivasyon yokken, hijyen faktörlerinin olması durumu tek başına motivasyonu kimi zaman etkileyebileceği, kimi zaman etkilemeyeceği belirtilmiştir. Bu durumda hijyen faktörleri varken aynı zamanda motivasyon faktörleri de varsa motivasyon var, ancak motivasyon faktörleri yoksa motivasyon yok denebilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

Güdüleyici (motivasyon) faktörleri; güdüleyici faktörler bireylerin motivasyonlarını başlıca sağlayan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin bu faktörleri çalıştıkları ortamda bulmaları halinde motive olmakta ve işte doyum bulmaktadırlar. Ancak bu faktörlerin yokluğunda bireylerde doyum hissi oluşmazken, doyumsuzluk hissi de meydana gelmemektedir (Moorhead ve Griffin, 1989). Güdüleyici faktörler, bireylerde doyum hissi oluşturduğu için doyurucu, aynı zamanda bireylerde işini yapmaya motive ettiği için güdüleyici faktörler olarak nitelendirilmektedir (Başaran, 2008). Yine Başaran (2008)'a göre güdüleyici faktörler altı başlıkta incelenebilir. Bunlar: başarı duygusu, tanınma, görev (işin kendisi), sorumluluk, yükselme ve kişisel gelişim şeklindedir. Bu faktörlerin genellikle bireylerin işleri ile ilgili olumlu tutumlarına ve yaptıkları işin ne olduğu ile ilgili olduğu görülmektedir. Motivasyon faktörleri, iş ile ilgili ve bireyi içten güdüleyen faktörler olarak belirtilmektedir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019).



Şekil 2.2.1.1.2.1 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Mullins, L.J. 2002, s. 433.)

Şekil 2.1.2.1.2.1 den de anlaşılacağı gibi Herzberg kuramında, Maslow'un kuramındaki gibi ihtiyaçları bir sıraya sokmamış, iki boyut altında toplayarak ifade etmiştir. Bu kurama göre sürdürme faktörleri içinde bulunan ihtiyaçların karşılanması işgörenlerde doyum hissi yaratmazken, bu ihtiyaçların karşılanmaması doyumsuzluk hissi oluşturmaktadır. Bunun aksine güdüleyici faktörler altında bulunan ihtiyaçlar karşılanmazsa işgörenlerde doyum hissi oluşmamaktadır aynı zamanda bu durum bireyde doyumsuzluk hissi de oluşturmamaktadır (Serinkan, 2012).

2.2.1.1.3. ERG (VIG) Kuramı

Clayton Alferder, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini farklı bir yönden ele alarak incelemektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramını destekler nitelikte olan bu kuram bu kuramın devamı olarak da görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005). Alferder'in kuramında üç çeşit ihtiyaçtan bahsedilmektedir. Alferder ERG kuramında bu ihtiyaçları , Varoluş (Existence) ihtiyacı, İlişki kurma (Relatedness) ihtiyacı ve Gelişme (Growth) ihtiyacı şeklinde ele almaktadır (Serinkan, 2012). Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- ✓ Varoluş İhtiyacı; bireylerin varlığının devamlılığını sağlayan etmenler olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. Maslow'un hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içeren ilk iki basamağa denk gelmektedir (Mullins, 2002).
- ✓ İlişki kurma ihtiyacı; bireyler arasındaki iletişimi, diğer kişilerle ilişkiler kurmayı ve paylaşımı, başkaları ile etkileşimde bulunmayı içermektedir. Maslow'un kuramı ile karşılaştırıldığında sevgi ve ait olma, saygı ihtiyacına denk gelmektedir (Serinkan, 2012).
- ✓ Gelişme ihtiyacı; kendini gerçekleştirme ve üretken çalışma ihtiyaçlarını içermektedir. Başka bir ifade ile bireylerin var olan potansiyellerini geliştirmelerine yönelik ihtiyaçları kapsamaktadır (Porter vd., 2003).

En üst düzey ihtiyaçlar	İhtiyaç Seviyesi	Açıklamalar	İhtiyaçların Örgütlerde Nasıl Karşılındığı ile İlgili Örnekleri
	En düşük düzey ihtiyaçlar	Gelişme İhtiyacı	Kendini gerçekleştirme, üretken çalışma ihtiyaçlarını içermektedir.
İlişki kurma ihtiyacı		Bireyler arasındaki ilişkinin iyi olması, karşılıklı ve sağlıklı bir iletişimin olması, duygu ve düşüncelerin paylaşılabilmesini içermektedir.	Örgütteki üstler, astlar ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde bulunulması ve onlardan doğru geri bildirimlerin alınabilmesi
Varoluş ihtiyacı		Kişilerin hayatta kalması için gerekli olan temel ihtiyaçlar, yiyecek, su, kıyafet ihtiyacı barınak ve güvenlik vb. ihtiyaçları içermektedir.	Hayatta kalmak için gerekli olan temel ihtiyaçları giderecek düzeyde yeterli ödeme almak ve güvenli çalışma koşullarına sahip olmak

Şekil 2.2.1.1.3.1 ERG kuramına göre ihtiyaçlar (George, J.M. & Jones, G., 2012)

Şekil 2.1.2.1.3.1 de görüldüğü gibi ERG kuramını, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından ayıran tarafı, sıralamadaki esneklik olarak ifade edilebilir. Yani bir üstteki ihtiyaç karşılanamadığında, alttaki ihtiyaçlar daha çok istenebilir. Başka bir ifade ile gerçek istek ve ihtiyaçlar doyurulamadığında, önceki daha somut istek ve ihtiyaçlar bir üstteki ihtiyacın yerine geçebilir (Onaran, 1981).

2.2.1.1.4. Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland, 1938 yılında Henry Murray'ın yaptığı araştırmaları sonucu ortaya koyduğu, bireylerin davranışlarının nedenlerini oluşturabileceğini savunduğu yirminin üzerinde ihtiyaçtan üçü olan; başarı, güç ve yakın ilişki ihtiyaçlarını ele alarak incelemiştir (Serinkan, 2012).

Başarı İhtiyacı Kuramına göre, başarı, güç ve yakın ilişkiler (bağlanma) ihtiyaçları herkeste bulunmakta fakat bu ihtiyaçların hangisinin daha baskın olduğu bireylere göre farklılık göstermektedir (George ve Jones, 2012). Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- ✓ Başarı İhtiyacı; Başaran (2008)'a göre, bu ihtiyaç bireylerin çocukluk yıllarında başarılı ve bağımsız olmaya çalıştırılan ve sürekli başarılı olmayı hedefleyen bireylerin özünde bu ihtiyaç daha baskın görülmektedir. Başarı ihtiyacı baskın olan bireylerin zorlu bir performans sergileme istekleri olduğu görülmektedir. Bu kişiler yaptıkları işi daha iyi ve mükemmel yapma eğiliminde olabilirler. Aynı şekilde başarı ihtiyacı verimli işler yapma, karmaşık durumları yönetme ve problem çözme isteklerini tetikleyebilir (Longton ve Robbins, 2007). Bireylerde başarı hissi kadar başarısızlık hissi de önemli güdülerdendir denebilir. Bazı bireyler başarısız olmaktan çekindiği için, başarılı olacağı bir işte dahi kendini ortaya koymayabilir, çekingen kalabilir. Başarısızlık korkusu sebebi ile bireyler kendini geri plana koyabilir, daha basit hedeflere yönelebilir, girişimci davranmaktan kaçınabilir (Başaran, 2008).
- ✓ Güç İhtiyacı; Güç (erk) ihtiyacı, bulunulan grupta üstün olma, işinde uzmanlaşma ve grupta gücü elinde bulundurma arzularını içermektedir. Ayrıca bu ihtiyaçtaki bireyler, buldukları işte adalet ve eşit haklara sahip olma isteği içindedirler (McClelland, 1975: Akt: Tevrüz, 1999). Baskıcı bir ailede yetişen bireylerde baskıya ve güçlü olmaya eğilim gösteren bir kişiliğe sahip olabilirler. Bu bireyler herhangi bir örgütte yer aldıklarında bu eğilimlerini göstermeye meyillidirler. Bu tarz bireylerde erk (güç) ihtiyacı daha baskındır denebilir. Bu tip kişiler, işlerini en iyi şekilde yapabilmek ve güce sahip olabilmek için hiçbir tehlikeden kaçınmayabilirler, işle ilgili kararlarda bağımsız davranmayı severler ve başkalarını etkilemek için her türlü yola başvurabilirler (Başaran, 2008). Güce ihtiyaç duyan bireylerin duygusal ve davranışsal istekleri güçlüdür denebilir. Başkaları üzerinde etki otorite kurmaları muhtemeldir. Güce ihtiyacı yüksek olan bireyler buldukları örgütte liderler kadar etkili olabilirler (Longton ve Robbins, 2007).
- ✓ Yakın İlişki (Bağlanma) İhtiyacı; Yakın ilişki ihtiyacı, başkaları ile iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürebilmek şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifade ile bağlanma ihtiyacı içinde olan bireyler, bir grupta aitlik hissetme ve örgütteki kişilerle iyi ilişkiler içinde bulunmak isterken, aynı zamanda buldukları ortamda herkesin birbiri ile iyi ilişkiler kurmasını da arzulamaktadırlar (Longton ve Robbins, 2007). Bağlanma ihtiyacı baskın olan bireyler, etrafındaki diğer kişilerin arkadaşlıklarına, yardım etmelerine ve

yönlendirmelerine karşı daha açık olabilirler. Yine bu tarz bireyler işlerine daha iyi motive olmak için övgü bekleyebilir, bir gruba ait olmayı daha çok arzulayabilir ve bulunduğu grubun değerlerine karşı hassas davranabilirler (Başaran, 2008).

McClelland'a göre bireyler için kalıplaşmış bir ihtiyaçlar hiyerarşisinden bahsetmek çok da doğru bulunmamaktadır. Bireylerin ihtiyaçları kişiliklerine göre farklılık gösterebilir. Burada bireyleri yönlendirmek için hangi ihtiyacın baskın olduğunu bilmek önemli görülmektedir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019).

2.2.1.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları başlığı altında toplanan motivasyon kuramları genellikle, bireylerin hangi amaçlar doğrultusunda ve nasıl motive oldukları ile ilgilidir. Belirli davranışları sergileyen bireyin, bu davranışlarını sürdürmesi ya da sürdürmemesi nasıl sağlanır sorusuna yanıt arayan kuramları içermektedir (Barutçugil, 2004). Bu kuramlara göre bireyin ihtiyaçları, onu davranışa yönlendiren faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlerin yanında birçok dışsal etmen de bireylerin davranışları ve motivasyonları üzerinde etkilidir (Koçel, 2005). Bu bağlamda süreç kuramları, bireylerin motivasyon ihtiyaçlarının nasıl ortaya çıktığı, bu ihtiyaçların nasıl doyurulduğu, bu doyumun davranışı nasıl oluşturduğu ve bunların nasıl yeniden gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktadır (Başaran, 2008). Başka bir ifade ile bu kuramlar, bireylerin davranışlarını etkileyen durumları ve kavramların neler olduğuna odaklanmakta, ödüllerin işgörenler üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Barutçugil, 2004). Bahsedilen bu kuramlar; B. Frederic Skinner 'in Pekiştirme Kuramı, Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı, L.W. Porter ve E. E. Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, J. Stacy Adams'ın Eşitlik (Denklik) Kuramı ve Edwin Locke'un Amaç Saptama (Amaçlama) Kuramıdır.

2.2.1.2.1. Pekiştirme Kuramı

Frederic Skinner'in geliştirdiği Pekiştirme kuramında; dışsal uyarımlarla (pekiştireçlerle) bireylerin nasıl güdülendiği üzerinde durulmaktadır. Bu kuramda davranışa yönelik dışsal ödüllere önem verilmekte olup tekrarlanması istenilen davranış ödüllendirilerek tekrarlanması sağlanır, istenmedik davranış için hoş gitmeyen etkenlerle davranışın tekrarlanmaması sağlanabilir (Başaran, 2008). Bu kurama göre olumlu olan davranışlar ödülleriyle pekiştirildiği için tekrar edebileceği gibi, olumsuz davranışlar da

tekrarlanmayabilir (Kinicki ve Williams, 2006). Bu durumda bazı davranışların tekrarlanmasını sağlamak başka bir ifade ile pekiştirmek için dört farklı araç kullanılabilir. Bu araçlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, cezalandırma ve son verme şeklindedir (Daft, 2006).

2.2.1.2.2. Beklenti Kuramı

Motivasyon kuramları arasında, gün geçtikçe önem kazanan bir diğer kuram da beklenti kuramıdır (Koçel,1999). Vroom'un beklenti kuramına göre işgörenleri iki farklı etken motive etmektedir; işgörenin ihtiyaçlarını ne derecede istediği ve bu ihtiyaçları elde etme şansının olup olmadığıdır (Kinicki ve Williams, 2006). Başaran (2008)'a göre; beklenti kuramında, bireyin davranışa yönelmesi için ilk olarak çabalamayı göze almalıdır. Bunu göze alması için, bireyin bir iç ya da dış güce ihtiyacı vardır. Çaba harcamayı göze alma; Beklenti, Algılanan Değer (Valens) ve Araçsallık değişkenlerinin işlevidir denebilir (Başaran, 2008).

Beklenti: Bireylerin çabalarının sonunda bir amaca ulaşma inancına beklenti denilmektedir. Başka bir ifade ile, yapılan işte harcanan çabanın iyi bir sonuca yol açıp açmayacağı inancını beklenti olarak adlandırmak mümkündür (Daft, 2006). Bireyler harcadıkları çaba sonucunda bir ödül elde edeceğine inanıyorsa ve bekliyorsa, daha çok çaba harcamayı yeğleyebilir. Yani bireyin beklentisi ne derece yüksekse, harcadığı çaba da o oranda yüksek olabilir (Koçel, 1999).

Algılanan Değer (Valens): Bireylerin harcadıkları çaba karşılığında elde edeceği sonucun birey açısından önem derecesi, değeri ve çekiciliği Valens olarak açıklanmaktadır (Kinicki ve Williams, 2006). Valens artı (olumlu), eksi (olumsuz) ya da sıfır (kayıtsız) olabilmektedir. Olumlu (artı) değerlerde bireyler sonucun çıktısına sahip olma isteği içerisinde; sıfır değerinde bireyler sonucun çıktısına kayıtsız ve tepkisiz durum içerisinde; olumsuz (eksi) değerlerde ise bireyler sonucun çıktısından kaçınma durumu içerisinde olabilmektedir (Serinkan, 2012).

Algılanan değer, kişisel ihtiyaçlara göre bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Başka bir ifadeyle, bireylerin sonuç çıktılarını ya da sonuçtaki ödülleri çekici bulup bulmamaları bireyin kendisiyle, algıları ve değerleri ile ilgili olduğundan her bireyde farklılık gösterebilir (Robbins, 2005). Aynı zamanda algılanan değer yüksek ise bireyler daha çok çaba sarf etmeye yönelebilirler (Koçel, 1999).

Araçsallık: Hedeflenen görevde başarılı bir performansın, kişinin istediği sonuçlara ulaşacağı beklentisi şeklinde açıklanmaktadır (Kinicki ve Williams, 2006). Bir örgütte işgörenler gösterdikleri yüksek performansın, prim, terfi etme vb. gibi pozitif sonuçlanacağını bilirse, istenen performansı en iyi şekilde gerçekleştirmeye çabalayabilir ve daha çok motive olabilir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019).

Beklenti kuramına göre; sarf edilen çaba, oluşan performans ve performansın sonucundaki çıktıların çekiciliği ve istenilebilirliği arasındaki ilişki sonucunda motivasyondan söz edilebilmektedir (Kinicki ve Williams, 2006). Aynı zamanda bu kuramda motivasyonun bilişsel bir süreci kapsadığı söylenmektedir. Bireyler performans çıktılarının kendileri açısından değerlerini ya da sonuçtaki kayıpları kendince değerlendirip nasıl davranması gerektiğine karar vermektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

2.2.1.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Geliştirilmiş beklenti kuramı, Wroom'un beklenti kuramının, L.W. Porter ve E. E. Lawler tarafından yenilenerek ve geliştirilerek tekrardan düzenleniş hali olarak karşımıza çıkmaktadır (Serinkan, 2012). Bu kuramda farklı olarak, bireylerin motivasyonları üzerinde birden fazla değişkenin etkisi olduğu düşünülmektedir (Başaran, 2008). L.W. Porter ve E. E. Lawler' e göre motivasyonda, doyum ve performans farklı algılanmalıdır. Bu iki kavram motivasyona eşit olarak görülmemelidir (Serinkan, 2012).

Geliştirilmiş beklenti kuramına göre, bireylerin çok çaba sarf etmesi, iyi bir performansla sonuçlanmayabilir. Bu durumda iki farklı değişkenin de işin içine girmesi beklenmektedir. Bu değişkenlerden ilki, bireylerin yaptıkları iş ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları; bir diğer değişken ise, rol algısı şeklinde belirtilmektedir. Kısaca bireyler yaptıkları iş hakkında gereken bilgi ve beceriye sahip değillerse, başarılı olmak için çok çaba sarf etmeleri yeterli olmayabilir (Serinkan, 2012). Örgütlerde, her bir işgörenin nelere değer verdiğini belirlemek, kendilerince başarıyı nasıl algıladıklarını bilmek, ödülleri ulaşılabilir kılmak ve ödülleri başarı ve yüksek performansla ilişkili kılmak gerekmektedir (Luthans, 2002).

2.2.1.2.4. Eşitlik (Denklik) Kuramı

Eşitlik (Denklik) Kuramı, sosyal psikolog J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiş olup, çalışanları sarf ettikleri çaba ile bu çaba karşılığında aldıklarının eşit olması gerektiğini savunmaktadır (Başaran, 2008). Aynı zamanda bu kuramda, çalışanın işindeki motivasyonu,

çalıştığı ortamdaki eşitlik ya da eşitsizlik durumu ile yakından ilgilidir (Luthans, 2002). Başka bir deyişle; çalışanların kendi ile aynı işi yapan diğer çalışanlarla kıyaslaması sonucunda, eşit çabanın eşit sonuçlarının olması ve adil davranıldığı hissine kapılması sonucunda çalışanların motive olduğu belirtilmektedir (Kinicki ve Williams, 2006).

Eşitlik kuramına göre, çalışanların işlerindeki başarıları ve iş tatminleri buldukları ortamdaki eşitlik ve eşitsizliğe bağlı olarak değişmektedir. Çalışanlar örgüte verilen ile örgütten alınanın ve kazanılanın eşit olmasını beklemektedir. Buna dağıtım eşitliği de denilmektedir (Koçel, 2007).

2.2.1.2.5. Amaç Saptama (Amaçlama) Kuramı

Amaç Saptama (Amaçlama) Kuramı; Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiş olup, bireylerin belirledikleri amaçları doğrultusunda, bilinçli olarak amaçlarını başarmaya yönelik davranışta bulunabileceği görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşe göre de, bireyler buldukları işlerde kendilerine göre amaçlar koymaktan, amaçları için çaba sarfetmekten ve amaçlarına ulaşmaktan keyif almaktadırlar (Başaran, 2008).

Başaran (2008)'a göre amaçları bireyler kendileri koymalıdır ve amaçlar da şu özellikleri içermelidir:

- a. Amaçlar, bireylerin anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır.
- b. Amaçlar, genel değil özel olmalıdır.
- c. Amaçlar, çalışanların yeterliliğini geliştirici olmalıdır.
- d. Amaçlar, çalışanların yapabilecekleri düzeyde olmalıdır.
- e. Amaçların zorluk derecesi kademeli olarak yükseltilmelidir.
- f. Amaçlar, çalışanların beklentilerine eşit düzeyde olmalıdır.
- g. Amaçlar, çalışanların benimseyebilecekleri şekilde olmalıdır.
- h. Amaçları, çalışanların kendisi saptamalıdır.
- i. Amaçları gerçekleştirme süreci ve dönütleri çalışanlarla beraber değerlendirilmelidir.
- j. Amaçlar, davranışlara yönelik dönütlerle geliştirilmelidir.
- k. Tüm bu süreçler çalışana katkı sağlamalı ve geliştirici olmalıdır (Başaran, 2008:108-109).

2.3. İlgili Araştırmalar

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Motivasyon ile ilgili eğitim örgütlerinde yapılan çalışmaların çoğunlukla okul müdürlerinin öğretmenleri nasıl motive ettiği ya da buna yönelik algıların nasıl olduğu konularında olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2008; Karaköse ve Koabaş, 2006). Bu araştırmalara göre, öğretmenleri motive etmede okul müdürleri kendilerini yeterli bulurken, öğretmenler okul müdürlerinin bu konuda yetersiz olduklarını düşünmektedirler (Yıldırım, 2008). Karaköse ve Koabaş (2006)' ın çalışmasında ise özel okullarda görev alan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik olumlu davranışlarının, iş doyumuna ve işe yönelik motivasyonlarına olumlu bir etkisinin olduğunu; devlet okullarında görev alan öğretmenlerin ise bu görüşe daha az katıldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Erdem ve Çiçekdemir (2016) tarafından yapılan araştırmada, ilkokul ile ortaokul kademesinde görev alan okul müdürlerinde içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının tespit edilmesi amaçlanmış, araştırma sonucunda okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında vatan severlik, sorumluluk bilinci, görev yapma duygusu, öğrencilere faydalı olma isteği, yöneticiliği heyecan verici bulma, zorlukların üstesinden gelme duygusu ve liderlik duygularını açığa çıkarma değişkenlerinin geldiği belirtilmiştir. Yalçın (2016) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise; ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan okul müdürlerinde içsel motivasyon kaynaklarının başında mesleki heyecan ve vatan sevgisi faktörlerinin geldiği tespit edilmiştir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında öğrenci başarısı, çalışma ortamının uygunluğu, okulda görev yapan personelin olumlu yaklaşımı, öğrenci davranışları, görevli öğretmenlerin sergiledikleri olumlu tutum ve davranışlar, yeni fikirler ortaya atılması, yükseköğretime kazandırılan öğrenci sayısı, veliler ile işbirliği içinde olma ve maddi imkansızlıkların olmaması gibi faktörlerin geldiği tespit edilmiştir.

Gün (2021) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin içsel motivasyonlarını etkileyen liderlik davranışlarının, diğer motivasyon kaynakları ile yakından ilişkili olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada müdürlerin öğretim liderliği davranışını sergileme düzeylerinin mesleki işbirliği ve kolektif sorumluluk bilinci gibi diğer motivasyon unsurları üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan başka bir çalışmada ise okul müdürleri için liderlik davranışlarını sergilemenin önemli bir motivasyon kaynağı olduğu,

buna karşılık okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik davranışlarını sergileme noktasında bazı zorluklar yaşadıkları tespit edilmiştir (Akbaba-Altun, 2003: 10).

Yıldırım (2021) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin içsel motivasyon düzeylerinin incelenmesi ve mesleki kıdem değişkeninin içsel motivasyon unsurları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında gelişime odaklı olma, özerk olma ve yüksek özyeterliğe sahip olma faktörlerinin geldiği tespit edilmiştir. Gürbüz ve diğerleri (2013) "Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri" adlı çalışmalarında; başarılı okul müdürlerinin sahip oldukları temel özelliklerin incelenmesi amaçlanmış olup, araştırmanın sonunda başarılı okul müdürlerinin sahip oldukları içsel motivasyon kaynaklarının başında idealist olma, yetkileri uygun bir biçimde kullanma isteği ve sahip olunan mevcut kaynakları en verimli bir biçimde kullanma isteğinin geldiği tespit edilmiştir.

Dündar ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada, nicel veri toplama yönteminden yararlanılmış, çalışmanın sonunda katılımcılarda içsel motivasyon faktörlerinin başında başarılı olma ve sorumluluk alma hissini geldiği rapor edilmiştir.

Babaoğlan ve diğerleri (2017) tarafından yapılan araştırmada okul müdürleri için önemli bir içsel motivasyon kaynağı olan öğrenci başarısının artırılmasında okul müdürlerinin sergilemeleri gereken bazı davranışlar olduğu belirtilmiştir. Söz konusu çalışmada öğrencilerin akademik başarı düzeylerinin artırılması için okul yöneticilerinin sergilemeleri gereken davranışların başında müdürünün çalışanları desteklemesi, liyakatli olması, disiplinli-ilkeli olması, katılımcı-demokratik yönetici olması, olumlu bir okul iklimi oluşturması, sorunlara çözüm üretebilmesi, dürüst olması, risk alması, girişimci olması, çalışkan olması, vizyon- hedef belirlemesi, liderlik edebilmesi, yönlendirebilmesi, pozitif olması, öğretmenin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlaması, iradeli-dirençli olması ve çalışanların güvenmesi gibi davranışların geldiği tespit edilmiştir.

Benzer şekilde Anıl ve Sarpkaya (2014) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin içsel motivasyonlarını artıran faktörler arasında yer alan öğrenci başarısı hakkındaki öğretmen görüşleri ele alınmıştır. Araştırmada öğrenci başarısının sadece okul müdürleri açısından içsel motivasyon unsuru olmadığı, aynı zaman da okul müdürlerinin akademik başarının arttırılmasından sorumlu oldukları bulunmuştur.

Balaban (2006) tarafından yapılan araştırmada; Üst düzey yöneticilerin morallerinin artması ile işletmelerde verimin de arttığı, Demokratik ve katılımın olduğu bir yönetimin

işletmelerde verimliliği artırdığı, Üst düzey yöneticilerin en çok önem verdikleri; ilerleme ve başarıya duygusu olduğu, Üst düzey yöneticilerin içsel motivasyon araçlarının öneminin dışsal motivasyon araçlarına göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Literatürde yer alan çalışmalarda okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında iletişim ve işbirliği becerilerinin geldiği görülmekte olup, okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip oldukları belirtilmektedir (Doğan ve diğerleri, 2014; Çınar, 2010). Bu konuda yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin sergiledikleri iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmada okul müdürlerinin yüksek düzeyde işbirliği ve iletişim becerisine sahip oldukları bulunmuştur (Akan ve Azimi, 2019). Açıklan ve Turan (2011) tarafından yapılan çalışmada okul müdürleri için önemli birer unsur olan öğretmen, öğrenci ve veliler ile iletişimin aynı zamanda eğitim paydaşlarının (öğrenci, veli, öğretmen) moral ve motivasyonlarını arttırdığı tespit edilmiştir.

Yıldırım (2011) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında yapılan eylemler karşısında takdir edilme, öğrencilerin ders başarılarının yüksek olması, çalışma ortamı, okulda ekip ruhunun olması, personel tarafından olumlu tepkiler almak, üst makamların ilgili olması, öğretmen sayısının yeterli ve öğretmenlerin çalışma konusunda istekli olması, velilerin ilgili olması, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin düzenli olması ile okulların fiziksel özelliklerinin uygun olması gibi unsurların geldiği tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının incelendiği bazı araştırmalarda, okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında okul amaçlarının belirlenmesine katkı sağlama, okulları içinde bulunduğu fiziksel koşullar, okulda ekip ruhunun olması, okul içi iletişimin gelişmiş olması, okulda ekip ruhunun olması ve paydaşlar arasındaki iletişim iyi olması gibi unsurların geldiği tespit edilmiştir (Yılmaz, 2005; Gökçe, 2009; Yalçın, 2016; Bulut-Boz, 2021; Akbulut-Taş, 2004; Aksel ve Elma, 2018; Karaköse ve Kocabaş, 2006; Özgan ve Aslan, 2008; Özden, 2008).

Literatürde çalışanların dışsal motivasyonları hakkında yapılan çalışmalarda takdir edilmenin önemli bir dışsal motivasyon aracı olduğu belirtilmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2014). Taşdemir'in (2013) yapmış olduğu çalışmada, kendisine değer verildiğini anlayan bireylerin çalışma motivasyonlarının arttığı ve diğer taraftan kendisine düşük düzeyde değer verildiğini hisseden bireylerin iş motivasyonlarının düştüğü rapor edilmiş.

Öztürk ve Dündar (2003) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerde manevi ödüllerin daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin daha çok motivasyon sağladığı, iş tatminini, yapılan işin takdir edilmesi ile bağlantılı olduğunu, ücretlerdeki eşitsizlik ve adaletsizliğin iş ortamında huzursuzluk sebebi olduğu, her grup için işteki yükselme olanağının bulunması, motivasyonu artırdığı ve çalışma ortamında kararlara katılımın sağlanmasının motivasyonu artıracığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yıldırım'ın (2011) Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine yapmış olduğu nitel araştırmada, olumsuz dışsal motivasyon kaynakları maddi yetersizlikler, üst yönetimin duyarsız davranışları, personelden kaynaklanan olumsuz tutumlar, velilerin ilgisizliği, gereksiz yazışmalar, personel arasında uyumsuzluk olması, çalışma ortamının uygun olmaması, olumsuz öğrenci davranışları, öğretmen yetersizliği ve mevcut öğretmenlerin ilgisiz tavırları, öğretmen şikayetleri, başarıyı kabul eden kişi sayısının az olması, sık sık değişim yaşanması, üst yönetimin fikirlere kulak asmaması, amirler tarafından yapılan olumsuz konuşmalar, yapılan işlere değer verilmemesi, sınav sistemleri, disiplin olayları, ücret adaletsizliği, atamalarda yapılan adaletsizlikler, haksız eleştirilere maruz kalma, iş yükünün fazla olması, öğrenci başarısızlığı, okullarda keyfi uygulamalar yapılması, olumsuz okul iklimi ve yardımcı personellerin görevlerini yerine getirmemesi şeklinde bulunmuştur. Aynı çalışmada okul müdürlerinin motivasyon kaynaklarının genellikle sevgi ve başarı üzerine kurulduğu, bu kapsamda sevgi ve başarı ile ilişkili unsurların motivasyonun oluşmasına katkı sağladığı rapor edilmiştir.

Bu konuda yapılan benzer bir çalışmada okul müdürleri ve öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyen unsurların başında velilerle iletişim sürecinde yaşanan sorunların geldiği tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada veliler ile yaşanan sorunların en aza indirilmesi için öncelikli olarak okul müdürleri ve öğretmenlerin veliler ile etkili iletişim kurmaları gerektiği belirtilmiştir (Çalışkan ve Ayık, 2015).

Bu konuda yürütülen bir çalışmada iş motivasyonu üzerinde belirleyici olan unsurların incelenmesi amaçlanmış, çalışmada ücret faktörünün hem iş motivasyonunu hem de iş yaşam kalitesini etkileyen dışsal faktörlerin başında geldiği bulunmuştur (Kılıç ve Keklik, 2012). Us (2007: 20) tarafından yapılan çalışmada ücret unsurunun iş motivasyonunu %70 gibi önemli bir ölçüde etkilediği, bu kapsamda iş motivasyonunun arttırılmasında ücret unsurunun önemli bir yere sahip olduğu rapor edilmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yapılan araştırmalara göre, okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında liderlik özelliklerini sergilegilemenin geldiği ve aynı zamanda bu liderlik özelliklerinin beraber çalıştıkları öğretmenlerin de içsel motivasyonlarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Brandmo ve diğerleri, 2014; Igwe ve Odike, 2016: 1; Arokiasamy ve diğerleri, 2016: 151; Rahardjo, 2014: 59; Cerit, 2009: 6; Marzuki ve Lampuasa, 2019: 267; Andriani ve diğerleri, 2018: 19). Yine bu konuda yapılan bazı çalışmalarda okul müdürlerinde içsel motivasyon unsuru olan liderlik algısının eğitim paydaşları üzerindeki etkilerinin incelendiği göze çarpmaktadır. Bu çalışmalarda okul müdürlerinde liderlik algısının önemli bir içsel motivasyon kaynağı olduğu bulunmuş, bunun yanında okul müdürlerinin liderlik tarzlarının eğitim sistemini etkilediği, öğretmen davranışlarını ve öğretmen motivasyonunu şekillendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Ugar, 2019: 4; Thalib ve Manda, 2016: 7309; Brandmo ve diğerleri, 2014: 27; Alfahad ve diğerleri, 2013: 443; Eyal ve Roth, 2011: 256; Eres, 2011: 1; Ergen, 2009: 3).

Literatürde okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynakları ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle farklı meslek gruplarında yer alan bireylerin değerlendirildiği, yapılan çalışmalarda iletişim süreçlerinin personel motivasyonunu etkilediği görülmekte olup, okul müdürlerinin öğrenciler, veliler ve diğer personel ile iletişim düzeylerinin diğer okul paydaşlarının tutum ve davranışlarını etkilediği sonucuna varılmıştır (Aghaei ve diğerleri, 2021; Torun, 2015; Mutuku ve Mathooko 2014; Maçın, 2010; Rajhans, 2009).

Literatürde yer alan çalışmalarda okul müdürlerinde ücret yetersizliğinin önemli bir olumsuz dışsal motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir (Rynes ve diğerleri, 2004: 381; Mühlau ve Linderberg, 2003: 385; Leete, 2000: 423).

İlgili araştırmalar incelendiğinde, yöneticilerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin daha çok nicel boyutta çalışıldığı ve bu faktörlerin sınırlandırılarak araştırıldığı gözlenmektedir. Yine yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin iç ve dış motivasyonlarını etkileyen faktörlerin geniş boyutta ve derinlemesine ele alınmadığı, aynı zamanda eğitim yönetimi alanında “iş motivasyonu” tanımının da yer almadığı görülmektedir. Bu durumlar göz önünde bulundurularak, okul müdürlerinin iş motivasyonlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak ve bu konuda daha geniş çaplı bir araştırma yapabilmek için derinlemesine nitel bir çalışma yürütülerek ilgili alanyazınına katkı sağlamak hedeflenmiştir.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Daha önce yapılan çalışmalarda iş motivasyonuna yönelik nitel boyutta derinlemesine bir çalışmanın olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada, okul müdürlerinin iş motivasyonunu etkileyen durumların tespit edilebilmesi için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma, nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, problemlerin ve olguların kendi doğal ortamlarında çok yönlü, gerçekçi ve ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkarıldığı, araştırmacının da süreçte aktif bir şekilde bulunduğu, araştırmanın deseninde çeşitlilik ve esnekliğin olduğu ve derinlemesine analize sahip olduğu nitel sürecin yürütüldüğü araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2005). Yine Yıldırım ve Şimşek (2005)'e göre, nitel araştırma olguları ve olayları kişilerin kendi açılarından ortaya koymaya olanak sağlamaktadır.

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden biri olan “olgu bilim (fenomenoloji)” deseni kapsamında yürütülmüştür. Olgu bilimi; bireyler tarafından farkında olunan ancak derinlemesine anlamlandırılmadığımız durumlar üzerine odaklanır. Fenomenoloji, sıklıkla karşımıza çıkan ancak tam anlamını özümseyemedğimiz olguları araştırmayı hedeflemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Olgu bilimi desenin seçilmesinde etkili olan sebep, katılımcıların deneyimlerinden yola çıkarak okul müdürlerinin iç ve dış motivasyon faktörlerinin derinlemesine incelenmek istenmesi ve daha önce iş motivasyonu kavramının okul müdürlerinin bakış açısından değerlendirilip belirlenmemiş olmasıdır. İş motivasyonunu ortaya koymaya yönelik yurt dışı kaynaklara rastlanırken, ülkemizde eğitim alanında iş motivasyonunun nasıl tanımlandığı ve nasıl algılandığının derinlemesine incelenmediği görülmüştür.

3.2. Katılımcılar

Ankara ili merkez ilçelerinde 2018-2019 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan ilkokul müdürleri araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır.

Araştırmada, “Amaçlı Örneklem” tiplerinden “Kartopu/Zincir Örneklem” kullanılmıştır. Kartopu/Zincir Örneklem, araştırmacının problemine ilişkin bilgi verme yeterliğine ve becerisine sahip bireylerin saptanmasında etkilidir. Süreç basit bir şekilde: “Bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir? Bu konuyla ilgili olarak kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” sorusu ile başlatılır (Patton, 1987). Sürecin ilerleyen kısmında isimler veya durumlar bir kartopuna benzer şekilde büyüyerek ve artarak devam eder, bir süre sonra benzer isimler öne çıkmaya başlar (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İsimlerden oluşan listeden ön plâna çıkan ve araştırma için kritik olarak adlandırılan bireyleri seçmek mümkün olmaktadır. Böylece araştırmacı problemine çözüm getirecek zengin bilgi kaynaklarına erişme şansına sahip olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada Ankara’da bulunan özel ve devlet okullarında alanında uzmanlıkları kanıtlanmış bireylerle görüşmeler başlatılarak, sonraki görüşmeler için bireyler kartopu şeklinde oluşturulmuş, devlet ve özel okullarda görev alan yirmi okul müdürü ile görüşme sağlanmıştır.

3.2.1. Örneklem Grubundaki Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın katılımcıları Ankara ilinde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 20 ilkokul müdüründen oluşmaktadır. Tablo 3.3.1.1’de katılımcılara ait özelliklere yer verilmiştir

Tablo 3.2.1.1

Katılımcılara Ait Bilgiler

<i>KATILIMCI</i>	<i>YAŞ</i>	<i>CİNSİYET</i>	<i>OKUL TÜRÜ</i>	<i>EĞİTİM SEVİYESİ</i>	<i>MESLEKTEKİ KIDEM</i>	<i>YÖNETİCİLİKTEKİ KIDEM</i>	<i>BRANŞ</i>
M 1	57	Erkek	Resmi	Lisans	34	18	Sınıf Öğrt.
M 2	53	Erkek	Resmi	Lisans	29	27	Sınıf Öğrt.
M 3	42	Erkek	Resmi	Lisans	17	9	Sınıf Öğrt.
M 4	27	Erkek	Resmi	Lisans	4	2	PDR

M 5	49	Erkek	Resmi	Lisans	20	8	Sınıf Öğrt.
M 6	49	Erkek	Resmi	Lisans	24	12	Sınıf Öğrt.
M 7	42	Erkek	Resmi	Y. Lisans	23	16	Sınıf Öğrt.
M 8	28	Kadın	Resmi	Lisans	5	2,5	Sınıf Öğrt.
M 9	54	Kadın	Resmi	Lisans	30	16	Fen Bil. Öğrt.
M 10	42	Erkek	Resmi	Lisans	22	13	Fen Bil. Öğrt.
M 11	45	Kadın	Özel	Y. Lisans	17	2	Fen Bil. Öğrt.
M 12	39	Kadın	Özel	Lisans	15	7	Fen Bil. Öğrt.
M 13	37	Kadın	Özel	Y. Lisans	16	9	Türkçe Öğrt.
M 14	38	Erkek	Özel	Lisans	17	10	Matematik Öğrt .
M 15	37	Kadın	Özel	Y. Lisans	15	10	Fen Bil. Öğrt.
M 16	37	Erkek	Özel	Lisans	16	10	Edebiyat Öğrt.
M 17	35	Erkek	Özel	Lisans	10	4	PDR
M 18	38	Kadın	Özel	Lisans	17	8	Sınıf Öğrt.
M 19	31	Kadın	Özel	Y. Lisans	8	2	PDR
M 20	42	Erkek	Özel	Y. Lisans Öğrencisi	20	15	Biyoloji Öğrt.

MÜDÜR: M olarak ifade edilmiştir.

Örneklem grubunun yaş, cinsiyet, bulunduğu okul türü, eğitim seviyesi, meslekteki kıdemi, yöneticilikteki kıdemi ve branşının dağılımları Tablo 3.3.1.1’de gösterilmiştir. Tablodaki değerlere bakıldığında araştırmaya katılan toplam 20 katılımcının 12’si Erkek, 8’i kadındır. Ayrıca araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 13 ünün 0-10 yıl arası, 6 sının 11-20 yıl arası ve 1 inin 21-30 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip oldukları görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak; yöneticilere yöneltilecek ve problemin çözümünü destekleyecek nitelikte bir görüşme formu hazırlanmıştır. Veri toplamada kullanılmak üzere geliştirilen görüşme formu hazırlanmadan önce, alan yazın incelemesi ve ilgili mevzuat taraması yapılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, motivasyon kuramlarından

kapsam ve süreç kuramları ayrı ayrı incelenmiş, bireyleri etkileyen motivasyon kaynaklarının neler olabileceği belirlenmiştir. Belirlenen kaynakları kapsayan sorular oluşturulmuştur. Ardından, içsel ve dışsal motivasyonlar yönünden incelenerek her bir soru kendi içinde kodlanmıştır. Hazırlanan görüşme formunun, çalışmanın amacına ulaşmasını gerçekleştirmede yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi; diğer bir deyişle soruların düzeninin, gerekliliğinin, ifadelerin anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla, katkı sunabileceği düşünülen uzmanlardan görüşler alınmıştır. Araştırmada okul müdürlerine yöneltilmek üzere 38 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu EK 5'te yer almaktadır.

Hazırlanan görüşme formunun çalışma öncesinde, araştırmanın amacına ne oranda hizmet ettiği, ve uygulanabilirliğinin kontrol edilebilmesi için alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur.¹ Uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme formu düzenlenmiştir. Ardından iki müdür ile bir pilot deneme yapılmış ve soruların anlaşılması ile ilgili herhangi bir sorun yaşanmadığı görülmüştür. Ardından soruların içerik ve biçimlerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirme sonrasında değiştirilmesi ya da çıkarılması gereken soruların olmadığı gözlemlenmiş ve esas veri toplama sürecine geçilmiştir.

Yapılan araştırmada katılımcı teyidi alınmış ve okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin süreleri uzun tutularak etkilişimin uzun süreli olmasıyla iç geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda, verilerin iç geçerliliğini artırmak için, elde edilen verilerden ulaşılan bulguların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda bulguların, hazırlanan kavramsal çerçeve ile uyumlu olup olmadığı sık sık kontrol edilmiştir.

Veri kaybını önlemek amacıyla katılımcılardan ses kaydı için izin istenmiş, yalnızca dört okul müdürünün izni dahilinde ses kaydı yapılmıştır. Yine katılımcıların izni dahilinde, araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülen belgelerin, resimlerin, ödüllerin vb. fotoğrafları alınmıştır.

Tüm görüşme süreçlerinde Kvale (1996)'nin belirttiği görüşme sürecinin niteliğini arttıran kriterlere dikkat edilmiştir. Kvale (1996) tarafından belirtilen bu kriterlerden kısaca; istenilen yanıtların esas amaçtan sapmamasına özen göstermek, görüşme süreci boyunca notlar almak, ses kaydı yapmak, verilen cevapların uzun ve detaylı olmasına dikkat etmek,

¹ Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN, Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

zengin bilgi içeren yanıtlar elde etmeye çalışmak ve katılımcıların yanıtlarına müdahale etmeden fikirlerini ortaya koymaya çalışmak şeklinde bahsedilebilir.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizinde, betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizde; görüşme yöntemi ile toplanan verilerin önceden belirlenmiş temalara göre özetlenip yorumlandığı, katılımcıların görüşlerini açık bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılarının kullanıldığı ve ulaşılan sonuçların, neden sonuç ilişkisine bakılarak yorumlandığı analiz tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Hazırlanan görüşme formundaki sorular, kuramsal ve kavramsal çerçeve doğrultusunda kodlama yapılarak tümdengelim analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Görüşme öncesinde sorular üzerinden yapılan kodlamalara ait örnek Ek1’de yer almaktadır. örnek Tümdengelim yönteminde teorik çerçevede var olan ya da literatürde önceden bulunan, belirlenmiş kodlar kullanılarak veriler analiz edilmektedir. Görüşme formunda yer alan tüm sorular ayrı ayrı ele alınarak, katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtlar, Office programına aktarılmıştır. Ardından tümevarım analiz yöntemi kullanılarak, yanıtlar birkaç kez okunmuş ve katılımcıların cevaplarına yönelik kodlamalar oluşturulmuştur. Ardından kodlar bir araya getirilerek, araştırma bulgularının genel hatlarını oluşturacak temalar (kategoriler) ve alt temalar ortaya çıkarılmış, benzer temaların tekrarlanma sıklıklarının çetelesi tutularak, frekans ve yüzdelik hesaplamalar yapılmış ve ardından ortaya çıkan verilerin betimsel analizleri gerçekleştirilmiştir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Katılımcı olan okul müdürlerinin her birine kod numaraları verilerek (M1,M2,M3..) açıklamalara yer verilmiştir. Verilerin sunumunda, alıntı seçimi yapılırken farklılık ve dikkat çekicilik, açıklayıcılık ve çeşitlilik ölçütleri dikkate alınmıştır.

Verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan temalar ve kategorilere Ek2 de verilmiştir.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu bölümde ilkökul müdürlerinin iş motivasyonlarını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda ilkökul müdürlerini etkileyen içsel motivasyonlar, dışsal motivasyonlar ve okul müdürlerinin iş motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin görüşlerine göre iş motivasyonu tanımına ulaşmaya çalışılmıştır.

4.1. İlkokul Yöneticilerinin İş Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, ilkökul yöneticilerinin iş motivasyonunu etkileyen temel faktörlerin neler olduğunu tespit edebilmek için katılımcılara 38 adet soru yöneltilmiş ve bu sorulara alınan her bir yanıt için temalar oluşturulmuştur. Araştırma soruları ekler bölümünde yer almakta olup, 1-37 arası sorular ilkökul yöneticilerinin iş motivasyonu etkileyen temel faktörleri ölçmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar çerçevesinde; içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve okul müdürlerini demotive eden faktörler olmak üzere üç tema altında incelenmiştir. Bu temaların alt temaları oluşturulmuş ve ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır.

4.1.1. İlkokul Müdürlerinin Motivasyonunu Etkileyen İçsel Motivasyon Kaynakları İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, ilkökul yöneticilerinin içsel motivasyonunu etkileyen içsel motivasyon kaynaklarının neler olduğunu tespit edebilmek için katılımcılara 22 adet soru yöneltilmiş ve bu sorulara alınan her bir yanıt için temalar oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar çerçevesinde ilkökul müdürlerinin içsel motivasyonunu etkileyen içsel motivasyon kaynaklarına ilişkin kategorileri Tablo 4.1.1.1’de belirtilmiştir. Tabloda içsel motivasyon temasına yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda on alt tema oluşturulmuştur. Ayrıca tabloda, alt temaların tekrarlanma sıklıkları frekans şeklinde gösterilmiştir. Okul yöneticilerin yanıtlarından örnek alıntılar yapılırken yöneticiler M ile kodlanıp M1, M2, M3 vb şeklinde kodlanmış, araştırma soruları ise S1, S2, S3 vb şekilde kodlanmıştır. Örneğin M2-S11 ifadesi “araştırmaya katılan 2’inci okul müdürünün 11’inci soruya verdiği yanıtı içeren alıntı şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.1.1.1*İlkokul Müdürlerinin Motivasyonunu Etkileyen İçsel Motivasyon Kaynakları*

<i>Tema</i>	<i>Alt Temalar</i>	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Frekans</i>
İçsel Motivasyon	Başarma arzusu	20	95
	Kişisel ve mesleki gelişimime katkı sağlamak	20	74
	Öğrencilerin olumlu davranışlar / akademik gelişim sergilemesine katkı sağlamak	18	45
	Eğitim - öğretim amaçlarına ulaşılması	17	32
	Öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlamak	19	28
	Manevi olarak mutlu ve huzurlu olmak	17	17
	Tecrübe aktarmak - yarar sağlamak	10	15
	İdealleri gerçekleştirmek	10	10
Liderlik özellikleri	10	10	

İlkokul müdürlerinin görevlerine ilişkin içsel motivasyon teması ile ilgili motivasyon kaynaklarını belirlemek için 22 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin verdikleri yanıtlara göre en büyük içsel motivasyon kaynaklarının 20 müdür tarafından 95 kez verilen “başarma arzusu” ve 20 müdür tarafından 74 kez verilen “kişisel ve mesleki gelişimime katkı” yanıtları olduğu görülmektedir. Buna ek olarak öğrencilerin olumlu davranışlar / akademik gelişim sergilemesine katkı sağlamak 18 müdür tarafından 45 kez, eğitim – öğretim amaçlarına ulaşılması 17 müdür tarafından 32 kez, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlamak 19 müdür tarafından 28 kez, başarma arzusu 17 müdür tarafından 27 kez, manevi olarak mutlu ve huzurlu olmak 17 müdür tarafından 17 kez, tecrübe aktarma – yarar sağlama 10 müdür tarafından 15 kez, idealleri gerçekleştirme 10 müdür tarafından 10 kez, liderlik özellikleri 10 müdür tarafından 10 kez verilen yanıtlardır.

“Başarma Arzusu” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin başarıya yönelik içsel motivasyonları görülmektedir. Okul müdürleri görevlerini başarıyla gerçekleştirdiklerine yönelik bireysel düşünceleri, mezun öğrencilerinden ve diğer kişilerden aldıkları olumlu dönütlerin başarıya yönelik motivasyonlarını tatmin ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca görev yaptıkları kurumun başarıya yönelik amaçları olması ve bu amaçların okul müdürlerinin amaçları ile örtüşmesi de okul müdürlerinin başarıya yönelik motivasyonlarını etkileyen bir unsurdur. Okul

müdürlerinin başarıma arzusuna yönelik önemli diğer motivasyon kaynakları da nitelikli öğrenci yetiştirmeleri ve okul ortamının niteliğinin artırılmasıdır.

Görevi başarıyla yürütmenin sözel geri bildirim: Okul yöneticileri görevlerini başarıyla yürüttüklerine ilişkin aldıkları geri bildirimlerin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Örneğin M6-S24 “Evet okul müdürlüğü görevini başarıyla gerçekleştirdiğimi düşünmekteyim. Okul müdürü görevimi yürütürken sarf ettiğim çaba karşılığında gördüğüm, duyduğum söz ve davranışlar beni motive etmektedir”, M9-S24 “Bence başarılı bir şekilde yürütüyorum ki yıllar sonra bile öğrencilerimden ve geçmişteki çalışma arkadaşlarımdan olumlu geri dönütler alabiliyorum. Bu dönütler zaten sarf ettiğim çabanın karşılığını oluşturuyor. Bu olumlu dönütlerde beni oldukça motive ediyor” ve M13-S24 “Üstlendiğim görevi başarı ile gerçekleştirdiğimi düşünüyorum. Bunun karşılığında gerek insanlardan aldığım güzel dönütler gerekse de aldığım ücretin hakkını verdiğim düşüncesi beni oldukça motive ediyor” ifadeleriyle görevlerini başarıyla yönettiklerini düşündüklerini, bu düşüncelerini aldıkları geri dönütlere göre oluşturduklarını belirtmektedir.

Akademik ve disiplinli ortam oluşturmaya yönelik motivasyon: Okul yöneticileri hem akademik başarıya yönelik amaçlarının gerçekleşmesinin hem de disiplinli bir okul ortamını sağlamanın kendilerini motive ettiğini ifade etmektedir. Örneğin M15-S37 “Disiplinli bir okul ortamını sağlamam, akademik olarak başarı sağlanacak bir eğitim ortamı hazırlamam ve özel okulun olmazsa olmazı kayıtlarda artış olması. Şimdi konulan bu hedefler, okul ile ilgili kendi hedeflerimle ortak olduğu için iş motivasyonumu pozitif yönde etkiliyor” ifadesiyle okulun başarıya yönelik hedeflerinin kendisinin de başarıya yönelik hedefleri ile örtüşmesinin motivasyonunu pozitif yönde artırdığını belirtirken, M7-S26 “Akşam eve gittiğinde başarılı işler yapmışsan mutlu, huzurlu bir şekilde eve gidiyorsun” eve gittiğinde başarılı işler yaptığına yönelik düşüncesinin oluşmasının kendisini mutlu ve huzurlu yaptığını belirtmektedir.

Öğrencileri başarılı kılmamanın yarattığı motivasyon: Bu kategori altında okul müdürlerin akademik olarak başarısız olan okullarını başarılı hale getirmenin onlarda yarattığı hazdan bahsetmiştir. Bu bağlamda M3-S5 “Bir okul müdürü olarak yaptığım işlerden mutluyum. En çok da öğrencilerimin akademik başarılarından mutluluk duyarım. Çünkü ortaya ürün koyuyorum, bir amacımı gerçekleştiriyorum. Örneğin daha önce müdürlük yaptığım bir okulda Anadolu lisesine bile öğrenci yerleştiremeyen bir okulu, fen lisesine öğrenci yerleştiren bir okul haline dönüştürdüm. O öğrencilerim artık kendilerine, ailelerine ve ülkesine faydalı bir insan” ifadeleriyle öğrencilerin akademik başarılarından

mutluluk duyduklarını belirterek başarıya yönelik bir motivasyonları olduğunu vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde M18-S6 de “*Öğrencilerin okula mutlu gelip gitmesi ve tabi ki başarılı olmaları, öğretmenlerin buldukları ortamda huzurlu çalışıyor olmaları, üstlerimin yaptığım işleri görüyor olması, velilerin olumlu dönütleri*” ifadeleriyle öğrencilerin akademik başarılarının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

Okul müdürünün kendini geliştirme konusunda güdülemesinin yarattığı motivasyon: Okul müdürleri başarmanın kaynağının okul müdürlerinin kendilerini geliştirmek ve bu gelişimi okulun başarısında görmelerinin onları motive ettiğini belirtmişlerdir. Örneğin, M7-S2 “*Okul müdürü kendi sürekli geliştirmeli, okumalı, araştırmalı, yeniliklere açık olmalı hem öğretmenlerine hem yasal düzenlemelere kendini açık bırakmalı. İyi analiz-sentez-yorum gücüne sahip olmalı, vizyon ve misyon sahibi olmalı. Okul müdürü bunlara sahipse başarılı olacaktır. İkincisi ise bir okul müdürü yapacağı her işte bir fizibilite çalışması yapmalıdır. Direk karar vermemeli, önce düşünmelidir. Çözüm yollarını düşünerek karar vermelidir. Bunları yapmadan vereceği kararlar bir çok insanın kararını etkilemektedir. Genel gözlem ve deneyimlerim, bir okul müdürünün başarılı olması ve motivasyonlarının yüksek olması ile ilgili bunları göstermektedir*” ifadeleriyle okul müdürünün kendisini geliştirmesinin öneminden, iyi analiz, yorum ve sentezler yaparak başarılı olunabileceğinden bahsetmektedir. Bunlara ek olarak başarılı olmak için yüksek motivasyona da ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır.

Akademik ve sosyal başarıların motivasyon kaynağı olması: Okul müdürleri kendilerini hem sosyal hem de akademik başarıların motive ettiğini belirtmişlerdir. Bu konuda M10-S2 “*Okulun başarısı, Okuldaki en üst merci olmak, karar almadaki rolümüz, insanları organize etmedeki yeterlilik, motive eder. Okuldaki huzursuzluk, ekonomik olarak yetersizlik, başarısızlık motivasyonu bozar*” ifadeleriyle okulun başarısının öneminden bahsetmektedir. Aynı zamanda okuldaki başarısızlık durumunun da kendi motivasyonlarını düşürdüğünü ifade etmektedir. M14 ise “*Evet çünkü dönem sonuna baktığınızda okulda işler aksamadan gitmiş akademik ve sosyal başarılar kazandığınız olduğunuzda bu ekibin yöneticisi olarak haklı bir gurur yaşıyorsunuz*” ifadeleriyle başarıya yönelik motivasyonları olduğunu ve bu başarının sadece akademik değil aynı zamanda sosyal anlamda da başarıyı kapsadığını ifade etmektedir.

Başarılı yönetim süreçlerinin motivasyon kaynağı olması: Okul yöneticileri yaptıkları işin önemli olmasının kendilerini motive ettiğini ve görevlerini yaparken yönetim süreçlerini etkili yapmalarının başarılarında önemli katkı yaptığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinden M11-S4 “*Okul müdürü olarak yaptığınız işler sizin için ne kadar önemli*”

sorusuna “Çok önemli açıkçası. Çünkü sistemin başarısı ya da başarısızlığından kendimi sorumlu tutuyorum” ifadeleriyle başarıya yönelik motivasyonları olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda “Mutlu oluyorum. Çünkü doğru planlama ve koordinasyon sağlandığında başarı kendiliğinden geliyor. Bunu başarmış olmak da beni mutlu ediyor” ifadeleriyle planlama ve koordinasyon ile başarı sağlanabildiğini ve bunun kendilerini mutlu ettiğini belirtmektedir. Benzer şekilde M12-S2 “Öğretmenlerin istekliliği, sorumluluk alma istekleri ve verilen görevleri hakkı ile yerine getirmeleri, öğrencilerin başarısı, velilerin olumlu geri bildirimleri ve devlet ya da özel okul kurucularının bizleri anlaması, hedeflerimizi ve projelerimizi hayata geçirmek için ihtiyacımız olan maddi ve manevi destekleri, bir okul müdürünün motivasyonunu etkiler” ifadeleriyle hedefleri ve projelerini hayata geçirmek için desteğe ihtiyaç duyduklarından bahsederek, başarıya yönelik bir isteklerinin olduğunu belirtmektedir.

“Kişisel ve Mesleki Gelişimime Katkı Sağlamak” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri buldukları mesleki konum gereğince kendilerinin kişisel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla eğitim ve seminer gibi çalışmalara katıldığı, bilimsel makale okumak, meslekleri ile ilgili kanunları öğrenmek, meslektaşları ile iletişim kurarak fikir alışverişinde bulunmak şeklinde faaliyetlerde bulduklarını ve yaptıkları bu faaliyetlerin kendilerini motive ettiğini ifade etmektedir. Bunlara ek olarak yaptıkları görevden dolayı bilişsel, yönetsel ve iletişim becerilerinin geliştiğini belirtmektedirler.

Kişisel ve mesleki gelişme yönelik motivasyon: Okul yöneticileri bu görevi yaptıklarından dolayı kendilerini geliştirmeye yönelik bir motivasyonları olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda M3-S18 “Okul müdürü olarak kişisel ve mesleki gelişimi sağlamak için mesleğim ile ilgili mevzuatı öğrenir, diğer eğitim kurumlarındaki örnek çalışmaları, etkinlikleri takip ederim, basında yer alan eğitim çalışmalarının tamamını takip ederim. Bu çalışmaları yaparken araştırdığım şeylerin bana katkı sağlaması beni motive etmektedir. Bir benzetme yapmak gerekirse atardamarda ilerlerken kılcal damarların da var olduğunu öğreniyorum, yeni damarlara ve yeni kanallara girebildiğimi görebilmek beni daha çok motive ediyor” ve M4-S18 “Okul müdürü olarak kişisel ve mesleki gelişimi sağlamak için liderlik eğitimlerine, eğitim bilimleri çalışmaları alanındaki hizmet içi eğitimlere katılırım. Diğer okul müdürlerinin eğitimle ilgili görüşlerini, öğretmenlerden öğrendiğim yenilikçi çalışmalarını, eğitim ile ilgili internet sitelerini mesleğim ile ilgili araştırmaları, yayınları sürekli takip ederim. Bunları yaptığım zamanlar kendimi yeterli

hissetmem beni motive eder” ifadeleriyle kendi alanları ile ilgili eğitimlere katılmak, meslektaşları ile iletişim kurmak ve diğer okullarda yapılan faaliyetleri takip etmenin kendilerini motive ettiğini, böylece kendilerini daha yeterli bir okul müdürü olarak gördüklerini belirtmektedir.

Kişisel gelişim için bilimsel çalışmalarını takip etme: Okul yöneticileri kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla bilimsel çalışmalarını takip etmektedir. Örneğin M6-S18 “*Okul müdürü olarak kişisel ve mesleki gelişimi sağlamak için mesleğim ile ilgili araştırmaları, yayınları, yeni bilgileri takip ederim, eğitimde iyi ve olumlu örnekleri sürekli çalışırım. Bunların sonuçları ile ilgili fikir tartışmaları yaparım. Bu süre zarfında gördüğüm destekleyici davranış ve sözler beni motive ederken, tam tersi motivasyonumu düşürür*” ifadesiyle mesleği gelişim sağlamak için araştırma ve yayınları takip ettiğini ve bunların sonuçlarıyla ilgili fikirlerinin desteklenmesinin kendisini motive edeceğini, desteklenmemesinin ise motivasyonunu düşüreceğini belirtirken, M7-S18 “*Yüksek lisans yaptım, Bolca makale okurum. Dünyadaki gelişmeleri takip etmekteyim. Bunlar kendi içimden gelen ve isteyerek yaptığım süreçler*” ifadesiyle lisansüstü eğitim ve makale okumak gibi bilimsel faaliyetlerle ilgilendiğini, bunu kendi içinden gelerek yaptığını ifade etmektedir.

Yönetimsel ve bilişsel becerilere yönelik katkı: Okul yöneticileri yaptıkları görevin kendilerini yönetim ve bilişsel beceriler anlamında geliştirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda M1-S28 “*Okul müdürü görevi benim kişisel gelişimime olumlu katkılarda bulundu. Çok boyutlu düşünmeyi, detaylı düşünüp karar vermeyi, geleceği daha iyi tahmin etmeyi öğrendim. Bu durum işime motive olmayı olumlu etkilemektedir*”, M12-S28 “*İletişim becerilerimi geliştirdiğimi kesinlikle söyleyebilirim. Problem çözme yeteneğim ve yeni yollar bulma eğilimim olumlu yönde etkilendi. Bu özelliklerim de çalıştığım ortamda daha da faydalı ve yapıcı olmamı sağlıyor*”, M19-S28 “*Davranışsal anlamda iletişim kurma becerimi yükselterek kriz yönetimi noktasında kendimi geliştirdiğimi düşünüyorum*” ifadeleriyle okul müdürlüğü görevini yapmalarının kendilerini bilişsel, yönetimsel ve iletişim alanlarında geliştirdiğini belirtmektedir.

“Öğrencilerin Olumlu Davranışlar / Akademik Gelişim Sergilemesine Katkı Sağlamak” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri öğrencilerin akademik ve davranışsal anlamda gelişimleri için çaba sarf etmelerinin kendilerini motive ettiğini ifade etmektedir. Okul

müdürleri davranışsal değişim anlamında öğrencilerin birbirleri ile iletişimleri, bireysel davranışları ve toplumsal değerler anlamında gelişimleri için çalıştıklarını belirtmektedir.

Öğrencilerde olumlu davranış değişimlerinin etkisi: Okul yöneticileri öğrencilerinde meydana gelen olumlu davranış değişikliklerine katkı sağlamalarının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Örneğin M2-S14 “*Öğrencilerimde olumlu davranış değişikliği gördüğüm zamanlar işimi başarıyla yürüttüğümü düşünüp ilerisi için daha iyi şeyler yapmaya yönelirim*” ve M6-S14 “*Öğrencilerimin eğitim-öğretimden olumlu yönde yararlandıklarını görürsem, oyun oynarken mutlu olduklarını gördüğümde ve onların sosyalleştiğini gördüğümde işimi başarıyla yürüttüğümü düşünüp ilerisi için daha iyi şeyler yapmaya yönelirim*” ifadeleriyle öğrencilerde davranışsal değişikliklerin meydana gelmesinin kendilerinin işlerini daha iyi yaptıklarını düşünmeye yönelttiğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin işlerini iyi yaptıklarına yönelik algılarının olumlu olması içsel motivasyonlarını artıran bir unsurdur.

Öğrencilerde akademik başarı gelişiminin etkisi: Öğrencilerin akademik başarılarının gelişimlerine katkı sağlamak okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir. Örneğin M11-S36 “*Akademik başarı alanında ve veli memnuniyeti sağlama anlamında hedeflerim var. Bu hedeflerim motivasyonumu artırıyor*”, M15 “*Öncelikle huzurlu bir çalışma ortamı sağlamak temel hedeflerim arasında. Ardından okulumun adına duyurabilecek başarılar kazanmak, akademik olarak adından söz ettirilen bir kurum olmak. Bu hedeflere ulaşabilmeye çalışmak beni heyecanlandırıyor ve motive ediyor. Hedefsiz hiçbir işte bence motivasyon sağlanmaz*” ve M6-S37 “*Üst yöneticilerimiz, öğrencilere daha çok sosyal etkinlik yaptırmayı, akademik başarıyı arttırma, öğrencilerde olumlu davranışlar geliştirme, yerel ve ulusal çalışmalara katılma gibi hedefler koymaktadır. Bu hedeflerin sonuçlarını gördükçe iş motivasyonum artmaktadır*” ifadeleriyle öğrencilerdeki akademik başarıyı hedefleme, bu anlamda veli memnuniyeti sağlama ve akademik başarıya ulaşmanın kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

Akademik ve davranışsal gelişimin ortak etkisi: Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bazıları öğrencilerdeki hem akademik hem de davranışsal gelişimlerin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Örneğin M15-S14 “*Yeni nesil çocuklarımızın çoğu maalesef değerlerimizden yoksun yetişiyorlar. Çoğu acımasız, merhametsiz, hoşgörüden yoksun vs. Öğrencilerimde bu değerlerin yerleştiğini görünce ve iyi birer insan yetiştirdiğimi hissedince işimi başarıyla yürüttüğümü düşünüyorum. Bunun yanında öğrencilerimin akademik başarılarının arttığını görmek yine aynı şeyi hissettiriyor bana*”, M15-S18 “*Öğrencilerim okula mutlu gelip gidiyorsa, akademik olarak başarıları artıyorsa, nezaket*

kurallarını hayatlarına geçirebilmişlerse, iyi bir insan olmak için hedeflediğimiz yolda ilerliyorlarsa işimi başarıyla yürütüyorum demektir” ve M20-S14 “Öğrencilerin akademik, sosyal ve davranışsal anlamda gelişmeleri, başarıya ulaşmaları ve onların kendine özgüven duymaları ve mutlu olmalarını görmek bizlere daha iyisini yapmamız gerektiği bilincini arttırıyor” ifadeleriyle öğrencilerdeki hem kültürel değerler, hem davranışsal gelişimler hem de akademik başarı anlamındaki gelişimleri görmenin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

“Eğitim - Öğretim Amaçlarına Ulaşılması” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri eğitimin amaçlarına ulaşmak için çaba sarf etme ve bu çabanın sonucunda olumlu sonuçlar almanın kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Okul müdürleri gerek kendilerini geliştirmek için eğitim alma ve bunları okulda uygulamaya çalışma, gerekse okuldaki öğretmenler ve öğrenci velileri ile koordineli çalışarak eğitim – öğretim amaçlarına ulaşmanın kendileri için motivasyon unsuru olduğunu belirtmektedir.

Eğitim öğretim amaçlarına ulaşmanın yarattığı motivasyon: Okul yöneticileri eğitim öğretimin amaçlarına ulaşması için çaba göstermekte ve bu çabanın karşılığını almanın kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda M12-S18 “Okulumuzun düzenlediği eğitimlerin yanında, takip ettiğim ve görüşlerini kendi görüşlerime yakın bulduğum eğitimcilerin seminerlerine katılıyorum. Ayrıca güncel makaleleri takip ediyor, okulumuzda uygulanabilirliğini gözden geçiriyorum. Kendime ve okuluma bir katkısı olduğunda motive oluyorum” ifadesiyle eğitim - öğretim hakkında yeni bilgiler edinip bunu amaçlar kapsamında okulda uygulamaya çalıştığını, M20-S13 ise “Öğrencilerin derslerdeki başarısını, sınıf içerisinde davranışlarını, ders öğretmenlerinin ve rehberlik servisinin iyi bir şekilde takip etmesini sağlıyorum. Aynı şekilde okul aile iş birliğinin sıkı bir şekilde yapılması gerekiyor. Bu anlamda bir gelişme yaşandığında bizler yaptığımız işin mutluluğuna erişip daha çok motive olmamız sağlanmış oluyor” ifadesiyle eğitim – öğretim amaçlarına ulaşmak için okuldaki öğretmenler ve öğrenci velileri ile koordineli çalıştıklarını ve bu yaptıkları çalışmaların kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. M3-S14 “Öğrencilerimin akademik başarısını gördükçe, onlar konuları kendileri anlatmaya başladıkları zaman, öğretmenlerine soru sordukları zaman ve mezuniyetten sonra iyi bir okula yerleştikleri zaman, olumlu davranışlar gösterdikleri zaman, eskiye göre onları daha iyi bir yere getirdiğimiz zaman işimi başarıyla yürüttüğümü düşünüp ilerisi için daha iyi şeyler yapmaya yönelirim” ve M7-S13 “Müfredata bağlı kalmak ile birlikte her öğretmenin

istediklerini yapıyorum buda çocukların gelişimine olumlu katkı sağlıyor. Bu da beni çok mutlu ediyor. Ahşap atölyesi, Akıl zeka atölyelerini kurduk. Felsefem ne yaparsan yap en iyisini yap stratejisi ile içten gelerek yapıyorum” ifadeleriyle eğitim -öğretim amaçlarına ulaşmak için daha iyi bir ortam yaratmaya çalışma ve bunun olumlu çıktılarını görmenin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

“Öğretmenlerin Gelişimlerine Katkı Sağlamak” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin kendilerini içsel olarak motive eden unsur arasında öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlamak yer almaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürleri öğretmenlerin gelişimleri için onları hizmet içi eğitim ve seminerlere yönlendirmek gibi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bunlara ek olarak öğretmenlerin özellikleri hakkında bilgi edinip eksik yönlerini geliştirmeleri ve kurum içerisinde koordineli çalışmaları için çaba harcamaktadır. Okul müdürleri öğretmenlerin gelişimleri için yaptıklarının sonucunda öğretmenlerin gelişimlerini gözlemlemelerinin ve öğretmenlerin gelişimlerine ilişkin kendilerine geri bildirimde bulunmalarının kendilerini mutlu ve motive ettiğini belirtmektedir.

Öğretmenlerin gelişimi için bilgi paylaşımı: Okul yöneticileri öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlamak için onlarla bilgi paylaşmakta ve onları eğitimleri için kurslara yönlendirmektedir. Örneğin M13-S25 *“Yeni bilgi beni her zaman mutlu eder ve paydaşlarımla bunu paylaşmak için heyecanlanırım”* ve M14-S25 *“Bir bilgi size, öğretmenlerinize ve kurumunuza katma değer katacak bir bilgi ise onu paylaşır, değerlendirir ve uygulamak için heyecanlanırım”* ifadeleriyle kendilerine, kurumlarına ve öğretmenlerine yararlı olabilecek bilgileri paylaştığını ve bunun kendilerini heyecanlandığını ifade etmektedir. M9-S15 *“Olabilirdiğince hizmet içi eğitimlere önem veriyorum. Öğretmen gelişsin ki öğrencilere daha faydalı olsun. Teknolojinin gerisinde kalmaması gerekiyor öğretmenlerin. Malum yeni nesil teknoloji çocukları. Onlara yetebilmeleri içinde öğretmenlerin gelişmesi geliştirilmesi lazım. Bunun bilincinde öğretmenlerimi yönlendiriyorum. Bu süreçte öğretmenlerimin yaptığım fedakarlıkları görüyor ve minnet ediyor olmaları beni motive ediyor”* ve M19 *“Koyduğum hedefler, öğretmenlere her alanda destek olabilmek Akademik süreçle ilgili olan her bilgiye sahip olmayı istiyorum ve bunun için çalışıyorum. Çünkü örnek bir idareci ve yöneten olmak aynı zamanda idealist öğretmenler yetiştirmemize de destek olacaktır diye düşünüyorum”* ifadeleriyle öğretmenlerin gelişimi için hedefler belirlediklerini ve öğretmenleri hizmet içi

eğitilmeye yönlendirdiklerini ve böylece öğretmenlere yararlı olduklarını, bu durumun kendilerini motive ettiği belirtilmektedir.

Öğretmenlerle ekip çalışma yapmanın etkisi: Okul yöneticileri öğretmenler ile ekip ruhuyla çalışmalarının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Örneğin M1-S15 “*Bir okul müdürü olarak öğretmenlerimin gelişimini sağlamak için onları ekip çalışmasına, işbirlikçi çalışmalara yönlendirir, hizmet içi eğitimlere teşvik eder, çeşitli komisyon, ekip ve kurullarda aktif görevler vererek onların kendilerini geliştirmelerini sağlarım. Onlara faydalı oldukça mutlu olurum*” ile M2-S15 “*Bir okul müdürü olarak öğretmenlerimin gelişimini sağlamak için onlarda öncelikle ekip ruhunu geliştirir, bu konuda onları bilinçlendirir, hizmet içi eğitimlere teşvik ederim. Onların zayıf ve güçlü yönlerini bilerek çalışma grupları oluştururum. Bu durum görev dağılımını planlamada kolaylık sağlar. Pasif durumda olan öğretmenleri etkin kılarım. Böylece öğretmenlerim kendi kendilerine yeterli duruma gelerek, kendilerini geliştirirler. Bu çabalarım boyunca başlangıçta pasif olup da daha sonra aktif olan öğretmenleri görmek beni motive etmektedir*” ifadeleriyle öğretmenlerin gelişimi için onları eğitime yönlendirdiklerini ve bununla birlikte ekip çalışmasını sağlamaya çalıştıklarını belirtmektedir. M11-S16 ise “*Geri bildirimde bulunduğum konularda gelişimlerini gözlemlediğimde işimi başarıyla yürüttüğümü düşünüyorum*” öğretmenlerin gelişimleri için onlara geri bildirimde bulunduğu öğretmenlerin gelişim sağlamanın kendilerini mutlu ettiğini ifade etmektedir.

“Manevi Olarak Mutlu ve Huzurlu Olmak” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri bu görevi yaptıklarından dolayı manevi olarak mutluluk yaşadıklarını ifade etmektedir. Bu mutluluklarının vicdani bir huzur olduğunu, insanların hayatlarına dokunabilmek, devlete faydalı olabilmek, başkalarının kendileri hakkında olumlu düşüncelerinin olduğunu bilmenin kendilerini mutlu ve mesleğe yönelik motive ettiği belirtilmektedir.

Manevi olarak mutlu ve huzurlu olmak: Okul yöneticileri yaptıkları görev nedeniyle manevi olarak mutlu ve huzurlu olduklarını belirtmektedir. Örneğin M9-S26 “*Vicdandır manevi katkısı. Başımı yastığa koyduğumda ben bugün ülkenin çocukları için iyi şeyler yaptım, onların geleceği için doğru kararlar aldım diyebiliyorsam o gün huzurlu ve vicdanen rahat oluyorum*” ve M18-S26 “*Ülkenin geleceği için çaba sarf etmiş olmak vicdanen beni rahatlatıyor. Aynı şekilde birilerinin hayatlarına dokunabilmiş olmak, faydalı olduğunuzu hissetmek beni huzurlu hissettiriyor. Kısaca vicdanlı olmanın, adaletli olmanın önemini bu*

meslek bana öğretti” ifadeleriyle başkalarına yararlı olmanın kendilerinde mutluluk yarattığını ifade ederken, M3-S26 “Okul müdür olarak yaptığım işlerin karşılığında manevi olarak mutluluğum artıyor, bu işi Allah rızası için yaptığım için sevap kazandığımı düşünüyorum. Bir ağacın meyvesinden yararlanmış insanlar gibi ben de vatanını milletini seven bir öğrencim oldu ise sevap kazandığımı düşünüp mutlu oluyorum” ifadesiyle yaptığı işlerin başkalarına yararlı olmanın dini olarak manevi bir mutluluk yarattığını belirtmektedir.

Sözel geri bildirimlerin yarattığı memnuniyet: Okul yöneticileri amirler, öğretmenler, öğrenciler ve öğrenci velilerinden gelen geri bildirimlerin kendilerini motive eden unsurlar olarak belirtmektedir. Örneğin M5-S26 “İçsel bir mutluluk bu da doğru yaptığımız işlerde kendinizi mutlu hissediyorsunuz özellikle, Veli, öğrenci, öğretmen ve amirlerden gelen doğru memnuniyet sözleri beni manevi anlamda memnun ediyor” ve M15-S26 “Vicdanen rahat ve huzurlu hissetmek önemli. Daha önce de bahsettiğim bir öğrencimin ya da bir öğretmenimin dışarıda hakkımda iyi şeylerden bahsediyor olmaları benim onların hayatına olumlu yönde dokunduğumu gösteriyor. Bu da beni vicdanen rahat ve mutlu hissettiriyor” ifadeleriyle öğrenci, öğretmen, öğrenci velileri ve amirlerden gelen olumlu geri bildirimlerin kendilerini mutlu ettiğini belirtmektedir.

“Tecrübe Aktarmak - Yarar Sağlamak” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tecrübe aktarma – yarar sağlama amaçlarının kendilerini motive eden içsel bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri tecrübelerini aktarmak ve öğretmenler ile öğrencilere yarar sağlamak için okul müdürlüğü yaptıklarını ifade etmektedir.

Tecrübeleri aktarma amacı: Okul yöneticilerin tecrübelerini öğretmen ve öğrencilerine aktarma amacı vardır. Bu amaç kapsamında M1 “Yıllarca öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yaptım. Deneyimlerimi uygulamaya koymak için okul müdürü olmayı seçtim” ifadesiyle öğretmenlik ve müdür yardımcılığı görevleri sonrasında deneyimlerini uygulayabilmek için okul müdürü olmayı tercih ettiğini, benzer şekilde M9-S1 “Var olan deneyimlerimi yeni nesillere, yeni öğretmenlerimize yeni öğrencilerimize aktarabilmek, ülkenin geleceğine katkı sağlayabilmek için seçtim” deneyimlerini öğretmenlere ve öğrencilere aktarmak için okul müdürü olmayı tercih ettiğini belirtmektedir.

Yarar sağlama amacı: Okul yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerine yarar sağlama amacı vardır. Bu amaç kapsamında M2-S8 “Yorgun bir şekilde eve geldiğim zamanlar yaptığım uygulamaların öğretmen, veli ve öğrencilerime, devlete faydalı olduğunu

düşündüğüm zamanlar kendi içimde 'iyi ki okul müdürü olarak çalışıyorum' diye düşünmekteyim”, M4-S1 “*Ülkemin geleceği için daha çok faydam olsun istedim*” ve M20-S1 “*Ülkemizdeki eğitim seviyesini daha yüksek düzeylere çıkarma isteğim*” ifadeleriyle ülkeye ve öğrencilere yarar sağlamak amacıyla okul müdür görevini yaptıklarını belirtmektedir.

“İdealleri Gerçekleştirmek” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ideallerini gerçekleştirme amaçlarının kendilerini motive eden içsel bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri ideallerini gerçekleştirmek için okul müdürlüğü yaptıklarını ifade etmektedir.

İdealleri gerçekleştirme amacı: Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ideallerini gerçekleştirme amacı vardır. Bu amaç örneğin M2-S1 “*Dünyaya ve insanlığa bakış açımı eğitimde uygulamak, geliştirmek istediğim projeleri yapmak için okul müdürü olmayı seçtim*”, M6-S5 “*İyi insan yetiştirdiğimi düşündüğümde, iyi sonuçlar aldığımında mutlu olmaktayım. Çünkü amacıma ulaştıran şeyler özellikle eğitimde amaçlarıma ulaşmak beni her zaman mutlu etmektedir*”, M12-S1 “*Mesleki tecrübemi öğretmenlerime aktarabilmek, yol göstermek; ayrıca çalıştığım okulumda yeni ve faydalı projelerimi yürütebilmek amacı ile okul müdürü olmayı seçtim*” ve M16-S1 “*Belli bir kariyer birikimini herkesle paylaşma isteğim, eğitimle ilgili planlarımı daha rahat ortaya koyma olanağı ve müdürlük sorumluluğunu alabileceğime olan inancımdan seçtim*” ifadeleriyle belirli amaçları ve projeleri olduğunu, bu amaçlarını gerçekleştirmek için okul müdürü olmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Bu amaçlar hem eğitim içeriği hem öğretmenler hem de öğrencilerin gelişimi gibi içeriklerdedir.

“Liderlik Özellikleri” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin kendilerini motive eden faktörler olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri liderlik yaklaşımları ile yöneticilik yaptıklarını ifade etmektedir.

Liderlik özelliklerinin farkına varılması: Okul yöneticileri sahip oldukları liderlik özelliklerinin farkına varmaları nedeniyle okul müdürü olmayı seçtiğini belirtmiştir. Örneğin öğretmenlik mesleğini sevdiğini ancak liderlik özelliklerinin etkisiyle müdür olma isteği olduğunu belirten M13-S1 “*Aslında öğretmenliği de çok seviyorum. Ancak bazı liderlik özelliklerim, ikna kabiliyetimi fark etmem ve deneyimlerimi paylaşma isteği beni bu yönde ilerletti*” ve M17-S1 “*Öğretmenliği seviyorum, öğretmeyi ve yönlendirmeyi seviyorum. Bu*

özelliklerim ve tabiki liderlik vasıflarım beni bu işe itti” bireysel olarak sahip oldukları özellikleri daha etkin olarak kullanmak için okul müdürü olmayı tercih etmiştir.

Ekip çalışmasına yönelik motivasyon: Okul yöneticilerinden ekip çalışmasına yönelik yatkınlığı olduğunu düşünenler okul müdürü olmayı bu yatkınlık nedeniyle tercih ettiklerini belirtmiştir. Örneğin M3-S1 “*Bunun iki ana nedeni vardır. Birincisi bir çalışma ekibi kurmak, bu ekiple planlamalar yapıp, o planlamalar doğrultusunda ürünü ortaya koymak ve o ürünün sonucunu görmek. Bunlar hoşuma gidiyor. Müdür olmadan önce öğretmenlik yaparken başkalarının yönlendirmeleri ile hareket ettim. Kendimi yönlendirmek daha çok hoşuma gidiyor. Bunun için okul müdürü olmayı seçtim. Otokratik bir lider olarak değil de ekip çalışmasıyla hem yasal hem uzmanlık gücü ile hareket eden bir okul müdürü olmak istedim”* ve M11-S1 “*Ekip çalışmasını ve koordinasyonunu sevmem, insan ilişkilerinde pozitif ve yapıcı olmam beni bu işe yönlendirdi”* ise liderlik özelliklerini etkin kullanmak için okul müdürü olmayı tercih ettiklerini, temel amaçlarının ekip çalışmasını sağlıklı bir şekilde yaparak verimli bir çalışma ortamı ve ortaya ürün koyma amaçları olduğunu belirtmektedir. M13-S1 öğretmenliği sevdiğini ancak liderlik özellikleri nedeniyle müdür olmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Buna ek olarak “*Liderliği, planlamayı, organize etmeyi ve bir kuruma vizyon kazandırmayı seviyorum açıkçası. Bunlarda beni bu işe çeken şeyler oldu”* iadesiyle planlama yapmayı ve organize etmeyi sevdiğini, böylece kuruma vizyon kazandıracağını belirtmektedir.

Rol model olmak amacı: Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bir bölümü rol model olmak ve yol gösterici olmak için bu mesleği seçtiğini belirtmiştir. Bu yöneticilerden M12-S1 “*Liderlik özelliğimin yanında, durumlara bütüncül yaklaşarak, tüm branş ve departmanlarda etkili olmak istedim. Bu şekilde okul başarımızı sağlayabileceğimi düşündüm”*, M19-S4 “*Okul müdürü olmak demek hem öğretmenlerde hem öğrencilerde etkili rol-model olmak demektir. Benim doğru ve sağlıklı tutum, davranışlarım bakış açımı yansıtır ve kadromun beni doğru örnek alması gayet mutluluk vericidir”*, M20-S4 “*Gerçekten çok önemli, öğrenciler, veliler, öğretmenler, personel ve destek hizmetleri gibi birçok kişiye yön veriyorsunuz, sizin belirttiğiniz işler sonunda herkesi memnun eden çalışmalar ortaya çıkıyor”* ifadeleriyle okul içerisindeki öğretmen, öğrenci ve velilerle bir bütünlük sağlayarak verimliliği artırmak istediklerini, rol model olarak kişilere yön verdiklerini belirtmektedir.

4.1.2. İlkokul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Olumlu Dışsal Motivasyon Kaynakları İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar çerçevesinde ilkökul müdürlerinin dışsal motivasyonunu etkileyen olumlu motivasyon kaynaklarına ilişkin kategorileri Tablo 4.1.2.1’de belirtilmiştir. Tabloda dışsal motivasyon temasına yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda 12 alt tema oluşturulmuştur. Ayrıca tabloda, alt temaların tekrarlanma sıklıkları frekans şeklinde gösterilmiştir. Okul yöneticilerin yanıtlarından örnek alıntılar yapılırken yöneticiler M ile kodlanıp M1, M2, M3 vb şeklinde kodlanmış, araştırma soruları ise S1, S2, S3 vb şekilde kodlanmış olup, örneğin M2-S11 ifadesi “araştırmaya katılan 2’inci okul müdürünün 11’inci soruya verdiği yanıt”ı içeren alıntı şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.1.2.1

İlkokul Müdürlerinin Motivasyonunu Etkileyen Olumlu Dışsal Motivasyon Kaynakları

<i>Tema</i>	<i>Alt Temalar</i>	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Frekans</i>
Olumlu dışsal motivasyon	Eğitim paydaşlarının iş birliği / iletişimi	20	183
	Eğitim paydaşlarının saygı / takdir göstermesi	20	93
	Eğitim - öğretim ortamının uygun olması	20	50
	Öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerinin mutlu olması	19	47
	Maddi imkanlar	19	19
	Ödüllendirilme	18	23
	Öğrencilerin başarılı olması	9	9
	Öğretmenlerle uyumlu çalışma ortamı olması	7	9
	Okul türü (devlet - özel)	5	5
	Başkalarının yönlendirmesi	3	4
	Görevde yükselme imkanı sağlaması	3	3
	Yetki Sahibi Olmak ve kurum kültürü	3	3

İlkokul müdürlerinin görevlerine ilişkin olumlu dışsal motivasyon ile ilgili motivasyon kaynaklarını belirlemek için 20 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin verdikleri yanıtlara göre en büyük olumlu dışsal motivasyon kaynağının 20

müdür tarafından 183 kez verilen “amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin iş birliği / iletişimi” yanıtı olduğu görülmektedir. “Amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin saygı / takdir göstermesi” yanıtı da 20 müdür tarafından 93 kez verilen önemli bir yanıtıdır. Bunlara ek olarak eğitim – öğretim ortamının uygun olması 20 müdür tarafından 50 kez, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin mutlu olması 19 müdür tarafından 47 kez, ödüllendirilme 19 müdür tarafından 19 kez, maddi imkanlar 18 müdür tarafından 23 kez, öğrencilerin başarılı olması 9 müdür tarafından 9 kez, öğretmenlerle uyumlu çalışma ortamı olması 7 müdür tarafından 9 kez, okul türü (devlet – özel) 5 öğretmen tarafından 5 kez, görevlendirilme 3 öğretmen tarafından 4 kez, görevde yükselme imkanı sağlaması 3 öğretmen tarafından 3 kez, başkalarının yönlendirmesi 3 öğretmen tarafından 3 kez verilen yanıtlardır.

“Eğitim Paydaşlarının İş Birliği / İletişimi” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri hem öğrencilerin akademik başarısının sağlanması hem de daha huzurlu bir eğitim ortamının sağlanması adına amirleri, öğretmenleri, öğrencileri ve öğrenci velileri ile iletişim halinde oldukları, karşılıklı fikir alışverişi çerçevesinde planlamalar ve düzenlemeler yaptıklarını ifade etmektedir. Ayrıca okul müdürleri karşılıklı görüş alışverişine ek olarak amirler, öğretmenler, öğrenciler ve öğrenci velilerinin aktif katılımıyla eğitim ortamı oluşturmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Okul müdürlerinin iletişim sayesinde huzurlu bir çalışma ortamının olmasının da kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

Öğrenci velileri ile iletişim: Okul yöneticileri öğrenci velileri ile iletişimlerinin iyi olmasının kendileri için motive edici bir dışsal kaynak olduğunu belirtmektedir. Örneğin M1-S11 “Özellikle öğrenci velilerimin okulu geliştirmek için iş birliği yapma gayretlerini görünce işimi daha iyi yapma konusunda motive olmuştum”, M3-S33 “Okul müdürü olarak yaptığım işlerin sonucunda sorgulayan bir veli isterim. Sorgulayan araştıran bir öğrenci isterim. Fikir geliştiren, eleştiren, bunları bizlere faydası olacak şekilde paylaşan bir veli isterim. Bunları da toplantılarda öğrenci ve velilere söylerim. Olumlu ya da olumsuz geri bildirimler motivasyonumu düşürmez. Öğretmenler de olduğu gibi veli ve öğrencilerle bu geri bildirimleri düşünür, konuşur, tartışırım. Ona göre karar veririm” M8-S14 “Aile ilgisinin yetersiz olduğu bir ilçedeyim. Bazı velilerin ilgisi arttığında çocuklarında başarıları artıyor, devamsızlıkları da azalıyor. Velilerle iletişime geçip bu durumu sağladığımda işimi başarıyla yaptığımı düşünüp daha çok çabalıyorum” M18-S13 “Öğrencileri her alanda

takip etmeye çalışıyorum. Akademik olarak eksiklerini öğretmenlerle tartışıp daha iyisini yapma konusunda yönlendiriyorum. Velisi ile sık iletişime geçerek öğrencinin eksik olduğu alanda ona destek olmaya çalışıyorum. Öğrencinin akademik, sosyal ya da psikolojik gelişiminde olumlu gelişmeleri göreceğimizi düşünmek beni bu süreçte motive ediyor” ifadeleriyle öğrencilerle ve öğrenci velileri ile iletişim kurup iş birliği yapmalarının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürleri öğrenci velileri ile çocuklarının akademik durumları ile ilgilenmeleri ve bu konuda karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaktadır. M13-S13 öğrenci velileri ile yaptığı görüşmelere ek olarak “*Öğrencilerin gelişimini sağlamak için sarf ettiğim çabanın temelinde onlarla pozitif iletişim kurmak yer alıyor. Aynı zamanda onları alınan kararlara katmaya çalışıyorum. Ve onların mutlu ve başarılı olduklarını gördükçe daha da motive oluyorum”* ifadeleriyle öğrencilerle de bire bir iletişim kurup onları alınan kararlara dahil etmeye çalışarak öğrencilerin daha başarılı olduklarını gördükçe mutlu olduğunu ifade etmektedir.

Öğretmenler ile iyi iletişim ve işbirliği: Okul yöneticileri öğretmenlerle olan karşılıklı iletişimlerinin iyi olmasının ve buna ek olarak öğretmenlerin işbirlikçi bir yaklaşım sergilemelerinin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda M3-S11 “*Öğretmenlerim eğitim üzerine konuşmalar yaptıkları zaman, çözüm önerilerini konuştukları zaman, yapılacak eğitsel çalışmalarını önerdikleri zaman, öğrencilerimizi geliştirici çalışmalar hazırladıkları zaman işimi daha iyi yapma konusunda motive olmuştum”,* M4-S16 “*Öğretmen eğer kendisine veya öğrencilere faydalı olacak bir fikir ile idareye başvurur ve o fikrinin arkasında durup uygulamaya geçirirse çok memnun oluyorum. İşimi başarıyla yürüttüğümü düşünüp ilerisi için daha iyisini yapmaya yöneliyorum”,* M6-S15 “*Bir okul müdürü olarak öğretmenlerimin gelişimini sağlamak için onları sosyal aktivitelere yönlendirmekteyim, özel günlerini okulda kutlamaktayım, böylece öğretmenlerimi birbirine yaklaştırmakta ve ekip çalışmasına onları hazır hale getirmekteyim. Böylelikle birbirimizin gelişimini birlikte sağlamaktayız. Onların birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğunu görmek beni motive etmektedir”,* M15-S16 “*Ekip ruhunu hissettiğimde, herkesin birbirine destek olduğunu görünce, başarılı olmak için özverili çalıştıklarını gördükçe ve kuruma olan aidiyet duygularının arttığını hissettikçe bu işi başarıyla yaptığımı düşünüyorum”* ifadeleriyle öğretmenler ile iletişimlerinin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerle kurdukları iletişimi ikili ilişkiler, ekip ruhunun oluşması ve nitelikli bir eğitim ortamının oluşması amacıyla yapmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda öğretmenleri mesleki gelişimleri anlamında

yönlendirme, öğretmenlerden öğrencilerin gelişimleri konusunda fikirler alıp öğretmenlerin bu fikirlerini uygulama anlamında takip etmelerinden mutluluk duyduklarını belirtmektedir.

Öğrencilerle iletişim halinde olmak: Okul yöneticileri mevcut ve mezun öğrencileri ile iyi ilişkiler kurmalarının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda M8-S8 “Tüm çocuklara erişebilmek ve onları mutlu ettiğimi görmek kendi içimde iyi ki okul müdürü olarak çalışıyorum dedirtiyor” ve M18-S8 “Mezun öğrencilerin yıllar sonra gelip yine aynı heyecanla size ulaşma istekleri ve onların geleceklerini dokunmuş olmanın verdiği mutluluk paha biçilemez” ifadeleriyle öğrencilerle olan iletişimlerinin ve bu iletişimin kalıcılığının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

Samimi ve güvene dayalı iletişim ortamı: Okul yöneticileri kurdukları karşılıklı iletişimlerde samimiyet ve güven duygularının oluşmasının iletişimi etkin kıldığı ve kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda M7-S19 “İlişkiler önemli iletişim tek taraflı olmamalı arkadaşlarla tüm iletişime açığım. İç ve dış paydaşlarla olan iletişim motivasyonu olumlu etkiliyor” ve M15-S19 “Okul içindeki ve dışındaki paydaşlarla dürüst ve samimi ilişkiler kurmaya özen gösteririm. Bu sayede aradaki güven bağları kuvvetlenir. Karşımdakilerinde aynı samimiyetle bana yaklaşıyor olması motivasyonumu olumlu etkiliyor. Alt- üst ilişkisini minimum seviyede tutuyorum ve onlara yaptıkları her işte saygı duyduğumu, yapılan her işte arkalarında olduğumu hissettiriyorum. Bunlar öğretmenlerimin motivasyonunu artırıyor ve onların bana güvenmelerini sağlıyor. Güven içinde sağlıklı iletişim kurabiliyoruz. Bu da elbette beni mutlu ediyor.” ifadeleriyle okul içi ve okul dışı paydaşlarla karşılıklı iletişim kurmalarının kendilerini motive ettiğini, bu iletişimin karşılıklı samimiyet içerisinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlara ek olarak M4-S17 “Okulumuz köy okulu, su motoru bozuktu ve okula su gelmiyordu çevreden para toplayarak önce bunu yaptık, daha sonra okulun dış duvarları giriş kapısı gibi birçok sıkıntılı kısmı vardı. Hepsini elimizden geldiğince güzelleştirmeye çalıştık tüm okul öğretmenleri olarak. Okulumun fiziksel ortamı ilçe merkezinde bütçe ile desteklenen okullara ne kadar çok yaklaşırsa bu durum beni o kadar çok motive eder” ve M12-S17 “Öğrencilerin ve öğretmenlerin görüşlerini alıyorum. Yıl içinde gözlem yapıyorum ve olması gereken fiziksel şartları belirliyorum. Bu konuda kurucumuz maddi destek sağlarsa ve fiziksel ortam istediğimiz gibi yapılırsa, bu beni motive ediyor” ifadeleriyle okulun idarecileri, öğretmenleri ve çevre halk ile iletişim halinde ve birlikte hareket ederek eğitim ortamının fiziksel olarak da geliştirilmesi için çalıştıklarını belirtmektedir.

Huzurlu çalışma ortamı olmasına yönelik motivasyon: Okul yöneticileri öğretmenler ve veliler ile ekip çalışmasına yönelik motivasyonlarının ve huzurlu çalışma ortamı

olmasının kendilerini motive eden bir unsur olarak belirtmektedir. Örneğin M1-S6 “*Öğretmenlerimin ekip çalışmasına yatkınlığı, velilerin iş birliği çabaları, özellikle de üst yönetimlerin mali konulardaki desteği beni motive eder*”, M4 “*Öğretmenlerinin, öğrencilerinin ve velilerin memnuniyeti okul müdürünü motive ediyor. Onların işlerini seven bireyler olması ve sürekli yeni fikirlerle okul müdürünü ‘yormaması’ beni motive ediyor*” ve M14-S7 “*Öğretmenlerdeki huzurlu çalışma ortamını yarattığımı düşünmem, Velilerden güzel geri dönüşler almak*” ifadeleriyle ekip çalışması, huzurlu çalışma ortamı ve velilerden olumlu gelen dönütlerin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

“Amirlerin, Öğretmenlerin, Öğrencilerin ve Velilerin Saygı / Takdir Göstermesi”

Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin takdir edilme ve kendilerine saygı gösterilmesine yönelik beklentileri vardır. Bu beklentileri amirler, öğretmenler, öğrenciler ve öğrenci velileri tarafından karşılaştığında mutlu olduklarını ve işlerini daha motive yaptıklarını belirtmektedir.

Saygı görme ve takdir edilmeye yönelik beklenti: Okul yöneticileri saygı görmek ve takdir edilmek gibi beklentilere sahip olduklarını, bu beklentilerinin karşılanmasının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. M14-S8 “*Karakter olarak sayılmak ihtiyacımız karşılamak, Çocuklar ile sevgi ihtiyacımız karşılamak, Maddi olarak ufakta olsa kazanç elde etmek*”, M7-S3 “*Saygınlığın olması, ortaya bir şeyler çıkarması genel anlamda mutlu hissettiriyor*” ve M10-S31 “*Takdir ve saygı görmek herkesin istediği bir durumdur o nedenle üstleriniz tarafından size karşı olumlu duygular ve güzel iletişim işe karşı motivasyonunuzu artıracaktır*”, M13-S31 “*Onaylanmak ve desteklenmek gibi beklentim oluyor. Sağ olsunlar öyle de oluyor zaten bu da benim kuruma olan aidiyetimi artırıyor ve daha çok motive oluyorum*”, M16-S31 “*Yaptığımız işin görülmesi en büyük motivasyon kaynağı oradan gelecek geri dönüşler de ona göre etkilemektedir*” ifadeleriyle takdir ve saygı görmeye yönelik beklentileri olduğunu, bu beklentinin kendilerine yapılan olumlu geri dönüşler ile karşılanması durumunda motivasyonlarının arttığını belirtmektedir. M1-S28 “*Takdir edilme, teşekkür alma gibi şeyler beni diğerlerinden daha çok motive eder*” ifadesiyle takdir ve teşekkürün diğer motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğunu belirtmektedir. M6-S24 ise “*Okul müdürlüğü görevini başarıyla gerçekleştirdiğimi düşünmekteyim. Okul müdürü görevimi yürütürken sarf ettiğim çaba karşılığında gördüğüm, duyduğum söz ve davranışlar beni motive etmektedir*” görevini başarıyla yürütüp, sarf ettiği çabanın karşılığında takdir edilmesinin kendini motive ettiğini belirtmektedir.

Paydaşlar tarafından saygı görme ve takdir edilme: Okul yöneticileri paydaşlarından yaptıkları işlere yönelik gelen ve saygı ile takdir içeren geri bildirimlerin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Örneğin M1-S17 “*Bir okul müdürü olarak okulun fiziksel şartlarını daha iyi şartlara taşımak için mali kaynaklar sağlamaya çalışır, elde ettiğim kaynaklar az da olsa muhakkak o doğrultuda bir şeyler yaparım. Sarf ettiğim bu çaba boyunca paydaşlarımın gösterdiği takdir ve teşekkür duyguları beni motive eder*”, M13-S30 “*Okulun iç ve dış paydaşlarının görüşleri benim için oldukça önemli. Bana karşı saygılı olmaları, olumlu tutumda olmaları, bilgime ve tecrübelerime güvenmeleri beni motive ediyor. Ancak bazen tersi davrananlarda oluyor o zamanda o anlık olarak motivasyonum bozuluyor ama sonrasında topluyorum kendimi*”, M17-S32 “*Tek beklentim yaptığım işlerin görülüyor olması, takdir ediliyor olması. Öğretmenler için yaptıkların görülmesi ve bunların hissettirilmesi durumu benim işime olan motivemi artıracaktır*” ifadeleriyle paydaşlarının takdirinin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

Öğrenciler ve öğrenci velileri tarafından saygı görme ve takdir edilme: Okul yöneticileri öğrencilerin kendilerine saygı duymasının, ayrıca velilerin gösterdikleri saygının ve takdirin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda M12-S19 “*Öğrencilerimi anladığımı düşünüyorum ve onlar için doğru adımlar attığımı düşünüyorum. Öğrencilerim de bana saygı duyar, bana küçük hediyeler getirerek beni mutlu etmeye çalışırlar. Onlarla olan bu güzel ilişkimiz, yeni adımlar atarken beni daha da güçlü kılıyor*”, M15-S30 “*Aranan bir müdür olmak hoşuma gidiyor. Öğretmenlerimin ve öğrencilerim beni okul ile özdeşleştirmiş olmaları ve sanki ben olmayınca çok mutsuz olacaklarmış gibi izlenimleri benim de onlara olan ve okuluma olan bağlılığımı artırıyor. Referanslarımın güçlü olduğunu hissediyorum. Bazen benim tanımadığım veliler bile okuluma gelip, işimi ne kadar disiplinle yaptığımı öğrendiklerini söylüyorlar. Bundan kaynaklı da insanların bana güvenmeleri ve saygı duymaları beni motive ediyor ve hep daha fazlası için çaba sarf etmeme sebep oluşturuyor*”, M17-S30 “*Her şeyden önce okul müdürü makamının verdiği bir saygınlık var. Veli öğretmenle konuştuğu tavırla bana gelip konuşmıyor. Ses tonunu bile ona göre ayarlamak durumunda kalıyor. Açıkçası bu beni mutlu ediyor. Makamıma gelen kişinin saygısını gösteriyor. Bu saygınlığı da hak ettiğimizi düşünüyorum*” M19-S33 “*Veli görüşleri özellikle özel okul sektöründe inanılmaz önemli. Veli memnuniyetinin yüksek oluşu, okulun adının da güzel anılmasına destek vermekte ve örnek okul değerlendirmesinde olumlu olmaktadır. Bu da bizi motive etmektedir*” ifadeleriyle öğrencilerle olan bağlarının ve velilerin kendilerine gösterdikleri takdir ve saygının motive edici olduğunu belirtmektedir.

“Eğitim - Öğretim Ortamının Uygun Olması” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri okulun fiziksel ortam ve eğitim öğretim ortamında kullanılan araçlar bakımından zenginleştirilmesi için çaba gösterdiklerini, bu çabanın temelinde öğrencilerin daha mutlu ve verimli bir eğitim ortamında eğitim almalarını sağlamak amaçları olduğunu belirtmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda paydaşlardan ve öğrenci velilerinden de destek aldıklarını belirtmektedir. Eğitim – öğretim ortamının zenginleştirilmesi adına yaptıkları çalışmalar hakkında olumlu geri bildirim almaları okul müdürlerin motive eden önemli bir faktördür.

Eğitim – öğretim ortamının fiziksel olarak uygun hale getirilmesi için iş birliği: Okul yöneticileri eğitim – öğretim ortamının fiziksel özellikler bakımından daha iyi bir durumuna getirmek için çaba gösterdiklerini ve öğrencilerin yapılan ortamlardan yararlanmasının kendilerini muttu ettiğini belirtmektedir. M2-S17 *“Bir okul müdürü olarak okulun fiziksel şartlarını daha iyi şartlara taşımak için okulun ve okul çevresinin ihtiyaçlarını belirlerim. Öğrenci ve velilerin sosyo-ekonomik statüsüne göre, öğretmenlerle birlikte karar vererek onlarla iletişim kurarak yapılacakları belirlerim. Yapmış olduğumuz çalışmalar sırasında yoklukla başlayıp, belirli bir noktaya ulaşmak beni ondan sonra yapacaklarıma motive ederken, tam tersi durum motivasyonumu düşürür”* ifadesiyle eğitim – öğretim ortamının daha uygun hale getirilmesi için öğrenci velileri ve öğretmenler ile iletişim halinde yapılması gerekenlere karar verdiklerini belirtmektedir. M6-S13 *“Bir okul müdürü olarak öğrencilerimin eğitim-öğretim olanaklarından daha iyi verim almalarını sağlayacak çalışmalar yaptırarak, oyun ihtiyaçlarını karşılayarak ve sosyal hayata uyum sağlamalarını kolaylaştırarak, onların gelişimlerini destekliyorum. Bu çabaları gösterirken öğrencilerimde olumlu dönütler almak beni motive etmektedir”*, M9-S13 *“Okul işleyişinde tüm çaba zaten onlar için oluyor. Öğrenciler güvende olsun, başarılı olsun, fiziki olarak bir ortamda eğitim görsünler diye çırpınıp duruyoruz. Tabi onların minnetlerini görmek bu süreçte motive kaynağım oluyor”*, M15-S17 *“Bir devlet okula göre özel okullarımızın fiziksel şartları her zaman daha iyi oluyor açıkçası. Ama elbette oluşan rekabet ortamında her zaman daha iyisi olmak zorunda. Okulun tadilat ve tamirat işleri ile uğraşan farklı bir birimimiz var ancak onları da okul müdürü olarak ben takip ediyorum. Okula yeni atölyelerin kurulması yönünde talimatlar veriyoruz. Laboratuvarların varsa eksikliklerinin giderilmesi ile ilgileniyoruz. Bunun gibi pek çok şey diyebilirim. Bu süreçte beni en çok motive eden yapılan yenilik karşısında öğretmenlerimin ve öğrencilerimin tepkileri oluyor. Onlar mutlu oldukça bende mutlu oluyorum”* ifadeleriyle öğrencilerin iyi bir ortamda eğitim

alması için yaptıkları çalışmalara gelen dönütlerin kendilerini motive ettiğini, M5-S17 “*Harika bir okul denilmesi motive ediyor. Okuma salonu yapıldı. Mekanların öğrenciler tarafından doğru kullanılması beni motive ediyor*” ile M14-S13 “*Öğrenciler için yeni ekipmanlar ve yöntemler uygulamak onların o alanları kullanması ve gelişmesi çok mutlu ediyor*” ise öğrencilerin kullanımları için yapılan alanların kullanılmasının kendilerini mutlu ettiğini belirtmektedir.

Eğitim – öğretim ortamının verimli olması için çalışmalar: Okul yöneticileri fiziksel olarak eğitim – öğretim ortamını zenginleştirmenin yanında aynı zamanda eğitim ortamına müfredata bağlı kalarak yeni içerikler de dahil etmeye çalışmaktadır. Örneğin M12-S36 “*Her dönem bir sosyal sorumluluk projesi yürütmek, güncel eğitim modellerini takip etmek, faydalı gördüklerimi ya da imkan dahilinde olanları uygulamaya koymak hedeflerim arasındadır. Bu iş motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor*” ifadesiyle edindiği bilgilere göre eğitim – öğretim ortamının daha iyi hale gelmesi için uygulamalar yapmaya çalıştığını ve bunun motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini belirtirken, M7-S13 “*Müfredata bağlı kalmak ile birlikte her öğretmenin istediklerini yapıyorum bu da çocukların gelişimine olumlu katkı sağlıyor. Bu da beni çok mutlu ediyor. Ahşap atölyesi, Akıl zeka atölyelerini kurduk. Felsefem ne yaparsan yap en iyisini yap stratejisi ile içten gelerek yapıyorum*” ve M20-S18 “*Mümkün olduğu koşulda okulun fiziksel imkanlarını en iyi şekilde değerlendirmek, öğrencilerin hem ders hem de teneffüslerde güzel, eğlenceli ve öğretici vakit geçirmesini sağlamak amacıyla panolar sergiler, afişler ve oyun alanları yaratmaya çalışırım. Bu ortamlarda öğrencilerin mutlu vakit geçirdiğini, yeni bilgiler öğrendiğini görmek beni motive eder*” ifadeleriyle okulda fiziksel ortam olarak atölyeler yaptıklarını ve yapılanlar sonucunda öğrencilerin gelişim göstermesinin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

“Öğretmenlerin, Öğrencilerin ve Velilerinin Mutlu Olması” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri öğrencilerin sadece akademik olarak başarılı olmaları değil, aynı zamanda eğitim – öğretim ortamı içerisinde mutlu olmalarının da kendilerini motive eden dışsal bir faktör olduğunu belirtmektedir. Öğrenci velilerinin memnuniyet duyması, kendilerini mutlu hissetmeleri ve mutluluk hissini okul müdürüne yansıtmaları okul müdürlerini motive eden bir diğer dışsal faktördür. Araştırmaya katılan okul müdürleri öğretmenlerin mutlu olmalarının da kendilerini motive eden bir faktör

olduğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin okul içinde ve dışında mutlu olmaları ve bu mutluluğun eğitim ortamına yansımalarının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

Öğrencilerin mutlu olmasının yarattığı motivasyon: Okul yöneticileri okulda eğitim alan öğrencilerin mutlu olmasının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Örneğin M6-S14 “*Öğrencilerimin eğitim-öğretimden olumlu yönde yararlandıklarını görürsem, oyun oynarken mutlu olduklarını gördüğümde ve onların sosyalleştiğini gördüğümde işimi başarıyla yürüttüğümü düşünüp ilerisi için daha iyi şeyler yapmaya yönelirim*”, M13-S14 “*Öğrencilerimde mutlu olduklarını ve okula daha çok ait olduklarını hissettikçe işimi başarıyla yürüttüğümü düşünüp daha iyisini yapmak için çabalıyorum*”, M18-S14 “*Öğrencilerim okula mutlu gelip gidiyorsa, akademik olarak başarıları artıyorsa, nezaket kurallarını hayatlarına geçirebilmişlerse, iyi bir insan olmak için hedeflediğimiz yolda ilerliyorlarsa işimi başarıyla yürütüyorum demektir*” ifadeleriyle öğrencilerin okul ortamında mutlu olmalarının kendilerini motive ettiğini belirtirken, M19-S14 “*Öğrencilerin akademik, sosyal ve davranışsal anlamda gelişmeleri, başarıya ulaşmaları ve onların kendine özgüven duymaları ve mutlu olmalarını görmek bizlere daha iyisini yapmamız gerektiği bilincini arttırıyor*” ise öğrencilerin hem başarılı olmaları hem de mutlu olmalarının kendisini motive ettiğini belirtmektedir. M15-S13 “*Öğrencilerin gelişimini sağlamak için öncelikle öğretmenlerinizi iyi yetiştirmeniz gerekiyor. Öğretmenlerime iyi rehber olmaya çalışıyorum ki onlar da bunu öğrencilere yansıtılsın. Yenilikleri takip ediyoruz. Bizde olmayan ama öğrenciler için faydalı olacak uygulamaları takip edip okula yenilik getirmeye çalışıyorum. Tüm bunları yaparken öğrencilerin mutlu olacağı hissi beni motive ediyor*” öğretmenleri iyi yetiştirerek öğrencilerin mutlu olacağını düşünmekte, M7-S14 de “*Çocukların gözleri gülüyor mu ona bakıyorum sevgi olmazsa bu işi yürütemeyiz eğer mutlu ise beni daha çok motive ediyor*” ifadesiyle öğrencilerin mutlu olmasının eğitimin yapılabilmesi için önemli olduğunu vurgulamakta, M8-S13 ise “*İmkanların kısıtlı olduğu bir okulda görev yapıyorum. Elimizden geldiğince diğer öğretmenlerle birlikte yardım topluyoruz. Öğrencilerimiz için imkanları geliştirmeye çalışıyoruz. Bu süreçte beni motive eden tek şey öğrencilerin mutlu yüzleri oluyor*” ifadesiyle kendisini mutlu eden tek dışsal faktörün öğrencilerin mutlu olması olduğunu belirtmektedir.

Öğretmenlerin mutlu olmasının yarattığı motivasyon: Okul yöneticileri birlikte çalıştıkları öğretmenlerin hem eğitim ortamında hem de eğitim ortamı dışında mutlu olmasının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Örneğin M7-S16 “*Öğretmenin mutlu olması, şikayet getirmemeleri, velinin olumlu görüşü, öğretmenin ekip olarak bir şey çıkarması ve gayret gösterdiklerini görmek beni motive ediyor*”, M10-S16 “*Öğretmenlerin*

okula gelip giderken mutlu gelip gitmeleri, sorumluluk almaları daha fazla çalışmama ve iyisini yapmamı sağlayacaktır”, ve M18-S16 “Öğretmenlerin çalışma ortamlarına huzurlu ve mutlu gelip gidebiliyorlarsa, öğrencilerin başarıları olmaları için gayrette bulunuyorlarsa, ekip ruhuna uygun davranabiliyor ve kendi gelişimlerini de önemsiyorlarsa işimi başarıyla yürütüyorum demektir” öğretmenlerin mutlu olması ve ekip ruhuyla hareket etmelerinin kendilerini motive ettiğini belirtirken, M13-S16 “Öğretmenlerin özverili olduklarını ve okulda mutlu olduklarını görürsem ve bunun okuldaki ders başarısına yansıdığından emin olduğumda işimi başarıyla yürüttüğümü düşünüp daha iyisini yapmak için çabalıyorum” öğretmenlerin mutlu olmasının ve bunun okulun akademik başarısına yansımalarının kendisini motive ettiğini belirtmekte, M14-S16 ise “Öğretmenlerin kendi içinde ve benle iletişimde güler yüzlü pozitif olduğunu hissetmem eve mutlu gitmesini sağlıyorsam doğru yolda olduğumu düşünür ve bunun üzerine koyarak mutlu gitmeleri için çaba sarf ederim” öğretmenlerin iletişimde pozitif olması ve okul dışında da mutlu olmasının kendisi motive ettiğini belirtmektedir.

Öğrenci velilerinin mutlu olmasının yarattığı motivasyon: Okul yöneticileri öğrenci velileri ile iyi düzeyde iletişim kurmalarının ve velilerin mutlu olmasının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. Örneğin M18-S36 *“Her yıl veli-öğrenci-öğretmen memnuniyetinin artmasını hedefliyorum. Her yıl okulumuz adına yapılamayan şeyler için yeni planlar hazırlayıp uygulamaya çalışıyorum. Koyduğum hedeflere yaklaştıkça da işime karşı daha da motive oluyorum”,* velilerin, öğrencilerin ve öğretmenlerin memnuniyetini artırmayı hedeflediğini, M11-S36 ise *“Akademik başarı alanında ve veli memnuniyeti sağlama anlamında hedeflerim var. Bu hedeflerim motivasyonumu artırıyor”* hem akademik başarı hem de veli memnuniyetini sağlamadaki hedeflerinin kendisini motive ettiğini belirtmekte, M4-S11 *“Öğretmenlerinin, öğrencilerinin ve velilerin memnuniyeti okul müdürünü motive ediyor”,* M5-S11 *“Öğretmenin mutlu hissetmesi ve hissettirmesi. Velinin mutlu hissetmesi ve hissettirmesi”* ifadeleriyle öğretmen, öğrenci ve öğrenci velilerinin mutlu olmasının kendilerine motive ettiğini belirtmektedir.

“Maddi İmkanlar” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri kendilerine sunulan maddi imkanların dışsal olarak bir motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedir. Örneğin M1-S28 *“Maddi imkanlar beni motive eder”* ve M17-S2 *“Beni kazancım motive ederken, insanların takıntıları motivasyon kırıyor. Ufacık konularda bile velilerin olayı abartması gibi”* ifadeleriyle ekonomik kazancının kendisini motive ettiğini belirtirken, M3-S28 *“Maddi imkanlar,*

öğrenci bazlı bütçe, beni motive eder. Çünkü birçok ihtiyaç maddi kaynaklara bakar. Okulumun ihtiyaçları çok fazla. Çünkü okul çevresi yoksul” ve M20-S2 “Üst düzey yöneticilerinin takdiri anlayışı ve karşılıklı iletişimi müdürü motive eden davranışlar. Genel olarak kurucuların maddi konuları daha çok düşündüğünü gözlemliyorum” ifadeleriyle üst düzey yöneticileriyle iletişiminin iyi olmasından ve yöneticilerinin maddi konuları daha çok düşündüğünden bahsederek kendisinin motivasyon kaynakları arasında maddi konuların olduğunu belirtmektedir.

“Ödüllendirilme” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri sembolik, maaş, mevzuatta yer alan belge gibi ödüllendirmelerin kendilerini motive edeceğini belirtmektedir. M1-S28 *“Özellikle sembolik ödüllendirmeler beni motive edebilir”*, M2-S28 *“Ödüllendirmeler beni motive edebilir. Mevzuatta yer alan belgeler, ayrıca yaz aylarında çeşitli tatil imkanları, emsal görevdeki arkadaşlarımız ile bizim tempomuzun karşılaştırılarak ayrıcalıklı imkanlar, onore edici çalışmalar verilmesi bizi motive eder”*, M3-S28 *“Başarı, maaşla ödüller, maddi, manevi, sözlü teşekkürler beni motive edebilir”* ifadeleriyle farklı içerikleri olsa da kendilerine verilecek ödüllerin dışsal olarak bir motivasyon yaratacağını belirtmektedir.

“Öğrencilerin Başarılı Olması” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri öğrencilerin hem akademik hem de sosyal anlamda başarılı olmalarının kendileri için önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedir. M7-S11 *“Sıkıntılı durumlarda çocukların hayatlarına olaylarına dokunuşlarımız oluyor ve olumlu fayda sağladığımda çok mutlu oluyorum”*, M11-S11 *“Öğrencilerimde gördüğüm hem davranışsal hem de akademik anlamdaki ilerlemeler beni bu açıdan motive ediyor”*, M12-S11 *“Öğrencilerimin başarısı, öğretmenlerimin istekle çalışması, kurum sahibi ve velilerin olumlu geri bildirimleri beni motive eder”*, M15-S11 *“Ekibimin bir bütün için de bir birlerini destekleyerek çalıştıklarını görünce, öğretmen ve öğrencilerimin başarılı olduklarını gördükçe bu konuda daha çok motive oluyorum”*, M16-S11 *“Öğrencilerin akademik başarıları ve velilerin olumlu dönüşleri daha çok motive ediyor”* ifadeleriyle öğrencilerin hem akademik hem de sosyal – davranışsal anlamda başarılı olmalarının kendilerini motive ettiğini belirtmektedir.

“Öğretmenlerle Uyumlu Çalışma Ortamı Olması” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri öğretmenlerle uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmasının, öğretmenlerin sorumluluk almasının, kurum kültürü yaratılmasının ve huzurlu bir çalışma ortamı olmasının kendileri için motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedir. M8-S11 “*Herkesin kendi işini yapacağı bir ortam yaratılması işimi daha iyi yapma konusunda beni motive eder. Okulun her şeyi size kalınca motivasyonunuz düşer tabii ki*” ifadesiyle tüm sorumluluğun okul müdüründe olmamasının motivasyonunu artıracak olduğunu belirtirken, M10-S16 “*Okula gelip giderken mutlu gelip gitmeleri, sorumluluk almaları daha fazla çalışmama ve iyisini yapmamı sağlayacaktır*” ve M12-S16 “*Öğretmenlerim kendilerini geliştirmek için çaba sarf ediyorlarsa, öğrencileri için endişeleniyor ve onlar için faydalı bir şeyler yapmaya çalışıyorlarsa, mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışıyorlarsa, ben de daha iyisini yapmak için çaba gösteririm*” ifadeleriyle öğretmenlerin sorumluluk alıp çaba göstermelerinin kendilerini motive ettiğini belirtmektedir. M1-S36 “*Bir okul müdürü olarak görevim ile ilgili kendime koyduğum hedefler, okul içerisinde huzur tesis etmek, sağlıklı bir kurum kültürü yaratmak ve öğrencilerimin eğlenerek öğrendikleri bir okul oluşturmaktır. Bu hedeflerin gerçekleşme düzeyine göre işime daha iyi motive oluyordum*” kurum kültürünün olmasının, M11-S19 “*Okul müdürü olarak başarılı olmanın yolu tüm paydaşların koordineli olarak çalışması ile ilgili. Dolayısı ile bu motivasyon ile direkt ilişkili*” paydaşların koordineli çalışmasının, M10-S26 “*Gün içinde takdir, yeni şeyler katmak, mutlu bir ekip olduğunu görmek içimde büyük bir haz oluşmasına sebep olmaktadır*” mutlu bir ekip olmanın motivasyon kaynağı olduğunu ifade etmektedir.

“Okul Türü (Devlet - Özel)” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Okul yöneticileri devlet ve özel okullar arasında okul müdürlerinin motivasyonlarının farklı olduğunu düşünmektedir. Örneğin M11-S1 “*Özel okullar adına açıkçası genel motivasyon iyidir diyebilirim*” ifadesiyle özel okul müdürlerinin motivasyonlarının iyi olduğunu belirtirken, M15-S1 de benzer bir şekilde “*Özel okullarda müdürlerimizin motivasyonları değişken ancak genel olarak bakıldığında içsel motivasyonlarının yüksek olduğunu ve bu sebeple bu görevi üstlendiklerini düşünüyorum. Ancak devlet okullarında bulunan bölge ve çalışılan okulun şartlarına göre bu durumun değişkenlik gösterdiğini söyleyebilirim*” özel okul müdürlerinin motivasyonlarının iyi olduğunu ancak bunun temelde içsel motivasyon kaynaklı olduğunu, devlet okullarında ise okulun bulunduğu bölge ve çalışma şartlarına göre motivasyonun değişkenlik gösterebileceğini belirtmektedir. M18-S1

ise “Devlet ya da özel okullarda dış motivasyon önemli ölçüde etkili bence. Maddi kaynaklardan tutun yükselme durumuna kadar sayılabilir” hem devlet hem de özel okullarda dışsak motivasyonun önemli olduğunu ve maddi kaynaklardan görevde yükselme durumuna kadar çoğu faktörün dışsal motivasyonu etkilediğini belirtmektedir.

“Başkalarının Yönlendirmesi” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Başkalarının kendilerini yönlendirmesi sonucunda okul müdürü olmayı tercih eden yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticilerden M7-S1 “*Kendim seçmedim sınıf öğretmeni olarak atanmışım vekil olarak atandım ve kendimi idareci olarak buldum*” ve M8-S1 “*Müdür yetkililik görevini okul sınıf öğretmenlerinden birinin üstlenmesi gerekiyordu. Bundan dolayı yönelmek zorunda kaldım*” ifadeleriyle okul müdürlüğünü kendilerinin seçmediğini, görevlendirme ile bu görevi yaptıklarını ifade etmektedir. Bunlara ek olarak M2-S1 “*Ailemin teşvik ve desteği beni okul müdürü olmaya iten tek dış faktördü. Onun dışında başka bir dış faktör yoktur*” ifadesiyle okul müdürü olmasındaki tel dışsal motivasyon kaynağının ailesi olduğunu belirtirken, M15-S1 “*Üstlerimim bu işi yapabileceğim inancından kaynaklı teklif etmesi ile okul müdürü olarak görevime devam ettim*” ifadesiyle üstlerinin yönlendirmesiyle okul müdürlüğü görevini yaptıklarını belirtmektedir.

“Görevde Yükselme Amacı” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Okul yöneticilerinden bazıları için kariyerde yükselme amacı okul müdürlüğü yapmak için motivasyonel bir faktördür. Örneğin M6-S1 “*Mesleki kariyerimi sürdürmek için okul müdürü olmayı seçtim*” ve M19-S1 “*Öğretmenlikte sağladığım başarıdan kaynaklı üstlerim yükselme olanağı sağladı ve onların isteği ile oldu. Bende kırmadım*” ifadeleriyle görevde yükselme imkanlarından dolayı okul müdürlüğü yapmayı tercih ettiklerini belirtmektedir.

“Yetki Sahibi Olmak ve Kurum Kültürü” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Yetki sahibi olmak ve kurum kültürü gibi dışsal etkenler de okul yöneticilerini bu mesleği yapmaya yönlendiren diğer dışsal faktörlerdir. Örneğin M10-S2 “*Okulun başarısı, okuldaki en üst merci olmak, karar almadaki rolümüz, insanları organize etmedeki yeterlilik, motive eder*” ifadesiyle okulda üst düzey yetkili olmasının kendisi için motive edici bir unsur olduğunu belirtmektedir. M4 “*Anlamlı bir deneyimim olmadığını kabul etmekle birlikte;*

okul ve okul ile ilişkili herkes okulu benimseyip, okulun bir parçası olduğunun bilincinde olup, okula fayda sağlamak için çabalamadığı sürece istenilen başarı ve memnuniyet sağlanamıyor” ifadesiyle kurum kültürünün tüm unsurlarıyla iyi olmasının kendisi için önemli bir dışsal motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedir.

4.1.3. İlkokul Müdürlerinin Motivasyonunu Bozan Faktörler İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar çerçevesinde ilkokul müdürlerinin motivasyonlarını bozan faktörlere ilişkin kategorileri Tablo 4.1.3.1’de belirtilmiştir. Tabloda motivasyonu bozan faktörler temasına yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda sekiz alt tema oluşturulmuştur. Ayrıca tabloda, alt temaların tekrarlanma sıklıkları frekans şeklinde gösterilmiştir. Okul yöneticilerin yanıtlarından örnek alıntılar yapılırken yöneticiler M ile kodlanıp M1, M2, M3 vb şeklinde kodlanmış, araştırma soruları ise S1, S2, S3 vb şekilde kodlanmış olup, örneğin M2-S11 ifadesi “araştırmaya katılan 2’inci okul müdürünün 11’inci soruya verdiği yanıt”ı içeren alıntı şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.1.3.1

İlkokul Müdürlerinin Motivayonunu Bozan Faktörler

Tema	Alt Temalar	Kişi sayısı	Frekans
Motivasyonu Bozan Faktörler	Paydaşlarla olumsuz iletişim ve destek: Amirler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin yetersiz / kötü iletişim ve desteği	20	84
	Eğitim paydaşlarının saygı ve takdir göstermemesi: Amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin saygı / takdir göstermemesi	15	31
	İş yükünün fazla olması	14	26
	Ekonomik sorunlar / ücret azlığı	19	21
	Okulun ekonomik sorunları	16	20
	Çalışma performansının adil değerlendirilmemesi	17	17
	Yetkilerin azlığı	6	6

İlkokul müdürlerinin motivasyonlarını bozan faktörleri belirlemek için 11 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin verdikleri yanıtlara göre en büyük motivasyon bozan faktörün 20 müdür tarafından 84 kez verilen “amirler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin yetersiz / kötü iletişim ve desteği” yanıtı olduğu görülmektedir. “Amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin saygı / takdir göstermemesi” yanıtı da 15 müdür tarafından 31 kez verilen önemli bir yanıtıdır. Bunlara ek olarak iş yükünün fazla olması 14 müdür tarafından 26 kez, ekonomik sorunlar / ücret azlığı 19 müdür tarafından 21 kez, okulun ekonomik sorunları 16 müdür tarafından 20 kez, çalışma performansının adil değerlendirilmemesi 17 müdür tarafından 17 kez, yetkilerin azlığı 6 müdür tarafından 6 kez, okulun fiziki şartları 4 müdür tarafından 6 kez verilen yanıtlardır.

“Eğitim Paydaşlarının Yetersiz / Kötü İletişim ve Desteği” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişim sorunları ile öğretmenlerin okul müdürü ile iletişim sorunlarını önemli bir olumsuz dışsal motivasyon unsuru olarak görmektedir. Ayrıca okul müdürleri öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişim sorunları ve müdürler ile iletişim sorunlarını da motivasyon düşürücü bir unsur olarak görmektedir. Öğrencilerin birbirleri ile olan iletişim sorunları, öğretmen, öğrenci ve öğrenci velilerinin gereksiz olan şikayetleri de okul müdürleri için motivasyon düşüren bir unsurdur. Okul müdürlerinin yaşanan sorunların çözümünde üst yöneticilerden destek görmek gibi beklentileri olup, bu beklentinin karşılanmaması da motivasyonlarını düşürmektedir.

Öğretmenler arasındaki iletişim sorunları: Okul yöneticileri öğretmenlerin aralarında yaşanan sorunların kendilerine yansıdığını ve sorunlarının kendilerini üzdüğünü ifade etmektedir. Örneğin M1-S9 “Öğretmenlerim küçük sorunları dahi çözemeyip bana getirdiğinde, velilerin anlayışsız tutumları ısrarla sürdüğünde okul içerisinde 'keşke başka bir iş yapsaydım' diye düşünmekteyim”, M7-S21 “Öğretmenlerin birbirleri arasında yakın arkadaşlıkları olanlar var. İyi ilişkiler dışındaki gruplarda çatışmalar olabiliyor” öğretmenler arasında çatışmalar olduğunu, M4-S21 “Göreve başladığımda öğretmenler arasında çok fazla kinlikler mevcuttu. Birbiri ile iş yapmayan hatta birbiri ile konuşmayan, küs durumda olan öğretmenler mevcuttu. İşe küsleri barıştırmakla başladım diyebilirim. Şu

an ilk günlerdeki kadar kötü durumda değiliz ancak öğretmenler arasında bir anlaşmazlıkla ne zaman karşılaşsam beni üzüyor” benzer şekilde öğretmenler arasında sorunlar olduğunu ve bu sorunların kendilerini üzdüğünü belirtmektedir. M3-S20 ise “Öğrencilerimin birbiri ile iletişimi iyi değildir. İlkokul öğrencileri birbiri ile daha iyi, yaşı büyük olan ortaokul kısmı öğrencilerinin birbiri ile iletişimi kötüdür. Yaşı büyük olanlar sürekli kavga etmekte bu kavgalara aileleri de müdahil olmaktadır. Bu durum okula da yansımaktadır. Bu durum beni olumsuz etkilemektedir. Enerjimin birçoğunu buna harcamak zorundayım” öğrencilerin arasında yaşanan iletişim sorunlarının kendisini olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

Öğretmenlerin yöneticiyi desteklememesi: Okul yöneticileri yapmak istedikleri çalışmalar hakkında öğretmenlerle fikir alışverişi yaparken görüşlerinin desteklenmemesinin motivasyon düşürücü bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda M3-S12 “Öğretmenlerin bazı çalışmaları gereksiz görmeleri, işimi daha iyi yapma konusunda beni olumsuz etkilemektedir” ve M18-S12 “Paydaşlarımızın bizimle aynı frekansta olmayışı, yani bir işi heyecanla paylaştığınızda bazıları buna destek olmak yerine köstek olabiliyor. Bu durumda olumsuz etkileniyorum. Benzer şekilde işimizi en iyi şekilde yapmaya çabalarken, hiç alakası olmaya velilerin acımasız eleştirileri can sıkıcı olabiliyor” ifadeleriyle öğretmenlerin fikirlere destek vermemesinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. M10-S29 “Yönetim anında yaşanabilecek olumsuz durumda yalnız olduğunuzu düşünmek kimsenin sizi desteklememesi gibi durumlar yönetimde daha fazla geri planda kalmanızı sağlamaktadır”, M19-S6 “Çalıştığım kurumun üst düzey yöneticileri tarafından sıklıkla ziyaret edilmek ve yapmış olduğumuz çalışmaların verimliliğini anlatmak, bunun yanı sıra öğretmen kadromun bana değer verdiğini hissettirmesi motivasyonumu olumlu etkiler” ve M14-S29 “Kurum için yapacağınız yatırımların reddedilmesi. İsteddiğiniz öğretmen ile çalışma imkanı verilmemesi. Çabanıza rağmen bunun görülmemesi” ifadeleriyle kurum yöneticilerin kendilerine gerekli desteği vermemesinin motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmektedir.

Öğretmen, öğrenci ve öğrenci velisi şikayetleri: Okul yöneticileri iletişim konusunda kendilerine gelen şikayetlerin kendilerini olumsuz etkileyen ve motivasyon düşüren bir unsur olarak görmektedir. Örneğin M1-S12 “Oldukça küçük sorunların büyütülmesi, aşırı derecede gereksiz şikayetler ile karşılaşmak işimi daha iyi yapma konusunda beni olumsuz etkilemektedir”, M6-S12 “Öğretmen, veli ve öğrencilerin gereksiz şikayetleri, birbirlerini sürekli olumsuz yönde eleştirmeleri işimi daha iyi yapma konusunda beni olumsuz etkilemektedir”, M12-S12 “Velilerin gereksiz ve faydasız tartışmaları, kurum sahibinin bazen durumlara kayıtsız kalışı beni olumsuz etkiler”, M17-S2 “4 yıldır bu işi yapıyorum ve

az sürede çok şey gördüm özellikle özel sektörde velilerin okula olan aşırı baskıları, sürekli yönetime baskıları ve üst yönetimin bu durumu normal görüşü motivasyon kırıcı hale gelmiş durumda” ifadeleriyle kendilerine gelen şikayetlerin ve tartışmaların motivasyonları düşüren bir unsur olduğunu belirtmektedir.

“Eğitim Paydaşlarının Saygı / Takdir Göstermemesi” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri yaptıkları çalışmaları isteyerek yaptıklarını, ancak yaptıklarının amirler, öğrenciler ve öğrenci velileri tarafından yeterince dikkate alınmaması, takdir edilmemelerin motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmektedir.

Öğrencilerin ve öğrenci velilerinin saygı / takdir göstermemesi: Okul yöneticileri öğrencilerin eskisi gibi saygı göstermediğini ve velilerin de benzer şekilde saygı göstermeyip, okul müdürlüğü görevine değer vermediğini, bu durumun da motivasyonlarını düşürdüğünü ifade etmektedir. Örneğin M9-S12 “Gün geçtikçe neslin değişiyor olması benim bu işe olan motivasyonumu olumsuz etkiliyor. Toplum olarak kültür yapımız değişiyor sanki. Çocuklar eski saygılarını yitirir oldular. Daha acımasız ve vicdansız yetiştiriliyorlar. Bunu velilere söylediğinde de sen kötü oluyorsun. Anne-babaların bilinçsiz çocuk yetiştirip okuldan mucize beklemeleri benim motivasyonu bozuyor valla ne diyeyim” ifadesiyle öğrencilerin eski dönemlerdeki gibi saygılı olmadığını ve velilerin de bunu kabullenmediğini, bu durumun motivasyonunu düşürdüğünü belirtirken, M11-S26 “Zaman zaman hayal kırıklığı yaşayabiliyorum. Sarf ettiğim çaba velilerce görülmeyip, acımasız eleştiriler yapılması beni olumsuz etkiliyor. Ama genel olarak vicdanen iyi ki bu işteyim diyebiliyorum” ifadesiyle çabalarının veliler tarafından görmezden gelinmesinin kendisini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. M12-S29 ise “Kurucu ve veliler tarafından yaptığım işe değer verilmiyorsa, öğrenci ve öğretmenlerin eğitim içerik ve programlarının iyileştirilmesinde maddi ve manevi destek alamıyorsam, bu durumlar beni geri adım atmaya zorlar” öğrenci velilerine ek olarak okul kurucularının da kendilerine maddi ve manevi destek verilmemesinin motivasyonlarını azalttığını ifade etmektedir.

Amirlerin saygı / takdir göstermemesi: Okul yöneticileri amirlerinin kendilerini yeterince takdir etmediklerini ve bu durumun da motivasyonlarını düşürdüğünü ifade etmektedir. Örneğin M4-S31 “Üstlerimizden hiçbir beklentimiz yok, köstek olmasınlar yeter ki. Geri bildirim ancak olumsuz durumlarda yapıyorlar. Hiçbir başarımızı takdir ettiklerini görmedim. Sürekli sorumluluk sizde ve yasal işlem başlatacağız gibi tehditlerle yıldırmaya çalışıyorlar” üstlerinden beklentilerinin olmadığını ancak takdir görmemelerinin

motivasyonlarını düşürdüğünü belirtirken, benzer şekilde M10-S30 “*Yönetim kademesi olarak hem dış hem iç paydaşlar ile iletişim halindediniz ve herkesin ortak noktası sizsiniz. Burada saygı duyulmamak veya olumsuz düşüncelerin olduğunu bilmek iletişim kaybına bu da başarıyı olumsuz etkilemektedir. Buda işe karşı motivasyonu düşürmektedir*” kendileri hakkında olumsuz düşüncelerin olduğunu bilmelerinin ve üstlerinden yeterince takdir görmemelerinin motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmektedir. M7-S35 “*Bazı kişilerin ön plana çıkarılması, sadece onların görüşlerinin alınması kendinizi gereksiz hissediyorsunuz bu da motivasyonu düşürmektedir*” ifadesiyle yeterince ön plana çıkarılacak takdir görmediğini belirtirken, M20-S31 “*Yapılan işlerin neticesinde kıymet bilinmesi teşekkür edilmesi, değer verilmesi gibi beklentiler mutlaka oluyor. Bunlar olmadığı zaman motivasyon ve enerjimiz düşüyor*” ifadesiyle takdir edilmenin kendisini motive edeceğini belirtmektedir.

“İş Yükünün Fazla Olması” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin dışsal motivasyonlarını olumsuz olarak etkileyen önemli faktörlerden biri iş yükünün fazla olmasıdır. Okul müdürleri özellikle sorumluluklarının fazla olmasından dolayı ve iş yükünün fazla olması nedeniyle özel yaşamlarına ayıracak vakit dahi bulamadıklarını belirtmektedir.

İş yükünün fazla olmasının etkisi: Okul yöneticileri için iş yükünün fazla olması onların motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda M3-S10 “*Bazen mesai kavramının kalmaması dışında “keşke başka bir iş yapsaydım” diye beni kendi içimde düşündüren başka bir şey yoktur*” ve M14-S10 “*Yoğun çalışma temposundan dolayı kendime ve aileme zaman ayıramıyorum o nedenle bazen zamansızlıktan hafta sonu olan bir iş olsun diye dediğim günler olmaktadır*” ifadeleriyle çalışma süresinin fazlalığından dolayı zaman bulamamalarının motivasyonlarını olumsuz olarak etkilediğini belirtirken, M8-S9 “*İş yükününün çokluğu ve sorumluluğun aşırı olması beni bıktırdı. Bu durumlarda sadece öğretmen olarak görevime devam etmeyi isterdim*” ifadesiyle iş yükü ve sorumluluklarının fazla olduğunu belirtmektedir.

“Ekonomik Sorunlar / Ücret Azlığı” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri yaptıkları meslek karşısında aldıkları ücretin yetersiz olduğunu ve ailelerinin geçimlerinin bu maaş ile zor olacağını ifade etmektedir. Okul müdürleri aldıkları maaş kapsamındaki motivasyonlarını değerlendirdiğinde, genel

olarak aldıkların maaşın motive edici olmadığını, sadece maaş beklentisi ile okul müdürlüğünün yapılamayacağını belirtmektedir.

Alınan ücretin yetersizliği: Okul yöneticileri aldıkları ücretin yaptıkları meslek karşılığında yetersiz olduğunu belirtmektedir. Örneğin M20-S27 “Okul müdür olarak yaptığım işlerin karşılığını maddi olarak alamamaktayım” ve M2-S27 “Okul müdür olarak yaptığım işlerin karşılığını maddi yönden aldığımı düşünmemekteyim. Hiçbir müdür de aldığını düşünemez. İşimizin zor olup olmaması önemli değildir. Ailelerimizin geçimi ve benzeri düşünüldüğünde maaşımız çok azdır”, M2-S27 “Okul müdür olarak yaptığım işlerin karşılığını maddi yönden aldığımı düşünmemekteyim. Branş öğretmenini ile kendimi karşılaştırdığımda çok daha az gelirim oluyor. (NOT: Okul müdürleri ile öğretmenler arasında önemli bir maaş farkı bulunmamaktadır. Okul müdürlerine ilaveten 30-40 TL gibi bir iş riski zammı verilmektedir. Ek ders olarak okul müdürleri 2019 yılı verilerine göre sınıf öğretmenlerinden yaklaşık, 500 TL fazla ücret alırken, ek dersini dolduran (30 saat ders, 10 saat destekleme kursu alan) bir branş öğretmeninden ise yaklaşık 1000 TL daha az ücret almaktadır.)” ifadeleriyle okul müdürlerinin maaşlarından memnun olmadıklarını belirtmektedir.

Alınan ücretin iş yüküne oranla yetersiz olması ve mesleğin fedakarlık göstererek yapıldığı: Okul yöneticileri iş yüklerinin fazla ancak maaşların yüke oranla yetersiz olduğunu, okul müdürlüğü yapmalarının fedakarlıkları sayesinde olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda M20-S12 “Çalışma şartları, mesai, mobbing ve ücret azlığı olumsuz etkiler” ve M4-S27 “Okul müdürlüğü 24 saat aktif olduğunuz bir iş. Ben okulda 8-5 bulunuyor olsam bile okul dışında sürekli toplantılar yapıyorum ve yapıyor. Telefonum hiç susmuyor diyebilirim, sürekli işimle ilgili birileriyle görüşme halindeyim. Bence bu şartlar altında bakıldığında okul müdürlüğü maddi anlamdaki karşılığıyla yapılacak iş değil. Manevi doygunluğu motive ediyor” ifadeleriyle çalışma şartlarının zorluğunu ve bu zorluk karşısında alınan maaşın yetersiz olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde M9-S27 “Bizim yaptığımız işin bence parayla ölçülecek bir yanı yok. Para için yapılmaz bu iş. Bu iş gönül işi bence. Elbette emeklerimizin maddi karşılığını alıyoruz ama yeterli mi diye soruyorsanız bence yetersiz. O kadar sorumluluğa, aldığımız riske oranla aldığımız karşılık az ama yine de gönülden yapıyorum bunu” ve M20-S27 “Maddi anlamda karşılığını aldığımı düşünmüyorum. Sadece maddiyat olarak bakılsa zaten müdürlük yapılmaz. Çünkü yapılan fedakârlık ve sorumluluk çok fazla oluyor. Manevi boyutu daha da önemli” maaşlarının yaptıkları iş karşılığında yetersiz olduğunu ve bu işi gönülden içsel bir motivasyonla yaptıklarını belirtmiştir.

“Okulun Ekonomik Sorunları” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri hem okul ihtiyaçlarının karşılanması için maddi destek bulma konusunda yaşadıkları zorlukların motivasyonlarını düşüren bir unsur olduğunu belirtmektedir. Yaşanılan zorlukların başında okulun iç ve dış paydaşlardan para toplama gereksinimi ve üst yöneticilerin maddi konularında destek vermemesi gelmektedir.

Okul ihtiyaçlarını karşılamak için para toplama toplamanın motivasyona olumsuz etkisi: Okul yöneticileri okulların maddi sıkıntıları olduğunu ve bu sıkıntıları çözmek adına para topladıklarını bu sürecin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Örneğin M6-S29 “Okulun maddi sorunları, abonelik ile ilgili sorunlar fiziki koşullar motivasyonumu düşürür ve geri adım atmama neden olabilir”, ve M2-S12 “Okulumun ekonomik sorunları, üst yöneticilerin güvenine yönelik duyduğum kaygılar işimi daha iyi yapma konusunda beni olumsuz etkilemektedir” ifadeleriyle okulu maddi sorunlarının motivasyonlarının olumsuz etkilediğini belirtirken, M4-S12 “Okulun gereksinimi için iç ve dış paydaşlardan para toplamak zorunda kalmak”, M4-S29 “Okullarda bütçe olmaması. İnanın okula ayda 1 TL bile verilmiyor. Bütün masraflar toplanılan paralar ile karşılanıyor. Okuldaki kâğıt, toner, temizlik malzemeleri gibi aklınıza gelebilecek her şey toplanılan para ile karşılanıyor. Bu yüzden sürekli para toplamak durumundayız. Bu durum işimin en kötü kısmı”, M4 “Okul için para toplanılmasının gerekliliği. Velilerden, servis şoförlerinden veya öğretmenlerden okulun gereksinimi için para toplarken yaptığım işten nefret ediyorum ve keşke başka bir iş yapsaydım diyorum” ifadeleriyle okulun maddi ihtiyaçları için para toplama süreçlerinin yorucu olduğunu ve motivasyonlarını düşürdüğünü ifade etmektedir.

Okul ihtiyaçlarını karşılamak için üst yöneticilerin desteğinin yetersizliği: Okul yöneticileri okulun ihtiyaçlarının karşılanması için üstlerinden destek alamadıklarını ve bunun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Örneğin M15-S29 “Okul için ihtiyaçlarımızda bezen maddi desteğin olmayışı beni geri adım attırabiliyor. Ama yılmadan üstüne gidiyorum olayın. Okul kurucusuna onu yaptırtana kadar defalarca gidiyorum ikna etmek için. Sonunda genelde kazanıyorum bu savaşı ama tabi ki bu süreçte yıpratıyorum demoralize olduğum anlar olmuyor değil”, M19-S29 “Çoğunlukla okul için planladığımız çalışmalarda maddi desteği üstlerimizden(okul kurucuları/sahipleri) alamadığımızda üzülüyorum ve mecburen geri adım atmamak zorunda kalıyorum. Bunun yanında yine okul için ortaya attığımız planların bazen değer görmeyişi de beni geri çekebiliyor”, M9-S6 “En çok motivasyonumu bozan ise, bürokratik işleyiş ve maddi kısıtlanmalar maalesef ki” ve M12-

S2 “Çoğu devlet okullarında okul müdürleri gerekli maddi desteği alamadıklarından dolayı, çoğu proje ya yarım kalıyor ya da başlatılamıyor bile. Özel kurumlarda ise bu destek tamamen kurum sahibine bağlıdır. Kurum sahibinin gereksiz ya da pahalı bulduğu bir proje ya da etkinliği, çok isteseniz bile maalesef hayata geçiremiyorsunuz” ifadeleriyle okulun ihtiyaçlarına ilişkin üst yönetimden destek talep etme sürecinin, destek alamamanın, destek alınsa bile süreçteki yıpranmanın kendileri açısından motivasyon düşürücü faktörler olduğunu ifade etmektedir.

“Çalışma Performansının Adil Değerlendirilmemesi” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri yaptıkları işe ilişkin performanslarının eşit değerlendirilmediğini düşünmektedir. Okul müdürlerinin bir kısmının ikili ilişkiler nedeniyle kayırmacılık yapıldığı, her okulun fiziksel ve ekonomik şartları aynı kriterlere göre değerlendirme yapılmasının doğru olmadığını belirtmektedirler.

Performans değerlendirilmesinde siyasi yakınlıklara göre değerlendirme yapılması: Okul yöneticileri performanslarının değerlendirilmesi sırasında siyasi yakınlıkları olanların kayırmaya tabi olduğunu ve bu nedenle değerlendirmelerin adil olmadığını düşünmektedir. Bu bağlamda M7-S34 “*Performans değerlendirmeleri eşit değerlendirilmiyor, herkese eşit davranılmalı, adaletli olunmalıdır. Siyasi yakınlık değerlendirmeleri etkilememelidir. Destek görüldüğü zaman motivasyon olumlu etkilenecektir*” ifadesiyle siyasal yakınlığın değerlendirme kriterlerini etkilediğini belirtirken, M18-S34 “*Ülkemizde maalesef ki adam kayırmacılık, birinin hısumu muhabbetleri çok oluyor. Bu durumda da zaten bir sıfır geride kalabiliyorsunuz. Bu durum elbette motivasyonumu olumsuz etkiliyor. Bana göre yapılan iş performansı, çalışma şekli, işe olan ilgi, harcanılan zaman, verilen emekler tam anlamıyla kıyaslanıp öyle değerlendirilmeli. Birilerinin tanıdığı olup, çok özür dilerim yan gelip yatarak sizinle aynı konumu ve aynı değeri gören insanlar var. Bu durum elbette beni üzüyor*” ifadesiyle benzer şekilde okul müdürlerinin yakın tanıdık ilişkileri dikkate alınarak değerlendirmelere tabi tutulduğunu ve bu nedenle değerlendirmelerin adil olmadığını belirtmektedir.

Okulların farklı şartlara sahip olmasından dolayı performans değerlendirmesinin adil yapılamaması: Okul yöneticileri her okulun fiziksel ve ekonomik şartlarının farklı olduğunu, bu nedenle adil bir değerlendirme yapmanın mümkün olmadığını belirtmektedir. M14-S34 “*Her kurum müdürü aynı imkan ve şartlara sahip değiller ondan eşit değerlendirildiğini düşünmüyorum. Bunu görmeyip eşit değerlendirilmeye kalkıldığında*

tabi ki olumsuz etkilemektedir” ve M19-S34 “Genel itibariyle yapılan iş performanslarının eşit derecede olduğunu düşünmüyorum. Kurumsal okullarda belki vardır ama daha küçük çaplı okulların iş performansını değerlendirme açısından adil olmadığını düşünüyorum. Bu durum da motivasyonumu tabi ki olumsuz etkilemekte” ifadeleriyle okullar arasında değerlendirmelerin farklı olup bunun motivasyonunu düşürdüğünü belirtirken, M1-S34 “Bana göre okul müdürlerinin yaptıkları iş performansları eşit değerlendirilmeli iken, maalesef eşit bir şekilde değerlendirilmemektedir. Özellikle okul müdürlerinin performansı değerlendirilirken onların görev yaptıkları okul çevre profili, öğrenci ve velilerinin sosyo-ekonomik statüsü göz önünde bulundurularak bir performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu durum hem benim hem de diğer okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir” görev yapılan okulun çevresel faktörlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamakta, M3-S34 “Bana göre okul müdürlerinin yaptıkları iş performansları eşit değerlendirilmiyor. Çünkü çok konuşan okul müdürlerini, çok iş yapıyor zannediliyor. Ama gerçekte öyle değil. Onların okullarına gittiğimde hiç de öyle değil. Okullara kaynak dağıtımını okulların özelliğine göre olmalı, malzeme demirbaş temininde haksızlık oluyor. Değerlendirme yapılırken okul müdürünün özgeçmişi bilinmeli, yaptıklarına bakılmalı, okullardaki akademik başarı ve sosyal etkinlikler değerlendirilmeli, herkesten aynı başarı beklenmemeli. Polatlı’da değil ama birçok şehirde durum böyle. Bu durum motivasyonunu olumsuz etkiliyor” ve M6-S34 “Bana göre okul müdürlerinin yaptıkları iş performansları eşit değerlendirilmemektedir. Okullar arasında çok ayırım yapılmaktadır. Okullara kaynak dağıtımında, personel istihdamında ve eğitim olanaklarında adil davranılmalıdır. Bu nedenlerden dolayı okullar arasında ortaya çıkan imkan ve başarı farklılıkları da eşit olarak değerlendirilmemektedir. Bu durum benim motivasyonunu olumsuz etkileyen nedenlerin başında gelmektedir” ifadeleriyle okullar arası ekonomik bütçe farklılıkları nedeniyle değerlendirmelerin doğru yapılmadığını belirtmektedir. M17-S3 ise “Negatif herkesin kendine göre öğrenci ve fiziki altyapısı var bu da başarıyı etkilemekte birlikte değerlendirilmemelidir. Tüm kampüslerin müdürlerinin aynı kriterlerle değerlendirilmesini doğru bulmuyorum. Çünkü hepimizin bulunduğu kampüsün imkanları farklı” ifadesiyle okulların fiziki koşullarındaki farklılıklar nedeniyle performans değerlendirmelerinin adil yapılmadığını belirtmektedir.

“Yetkilerin Azlığı” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen bir diğer önemli unsur sorumluluklarının fazla ancak yetkilerinin sorumluluklarına göre az olmasıdır. Okul

müdürleri yetkileri az olduğundan dolayı istedikleri şeyleri rahatça yapamadıklarını ve bundan dolayı motivasyonlarının düştüğünü belirtmektedir.

Yetki azlığının etkisi: Okul yöneticileri yetkilerinin yetersiz olmasını kendilerini olumsuz olarak etkileyen bir faktör olarak görmektedir. Örneğin M4-S2 “*Motivasyonumuzun çok da iyi olduğunu söyleyemeyiz. Bizde sorumluluk çok yetki yok*”, M7-S9 “*İnsan olarak bazı durumlarda bıktığım durumlar oluyor ve diğer olumsuz durum yetkilerin sınırlı olması*” ve M17-S1 “*Bence sıkıntılı ve mutsuz. Sorumluluk çok fazla ama yeterince yetkimiz yok*” ifadeleriyle sorumluluklarının fazla olup yetkilerinin az olmasından dolayı motivasyonlarının azaldığını belirtmektedir.

“Okulun Fiziki Şartları” Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri okulun fiziki şartları ile ilgili sorunların motivasyonlarını düşürdüğünü ifade etmektedir. Fiziki şartlardaki iyileştirmeye yönelik taleplerinin olması ancak bunların karşılanmaması okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Örneğin M19-S12 “*Okul fiziki şartlarının eğitim- öğretim sürecine uygun olmaması mesela ısınma sorunu gibi*” sorunların motivasyonunuzu olumsuz etkilediğini belirtirken, M8-S29 “*Okulun temizliğinin benden sorulması yani bir çalışanın olmaması yorduşu için geri adım attırmaktadır*” ifadesiyle okulun temizliği ile ilgili personel olmamasının motivasyonunu düşürdüğünü belirtmekte, M5-S29 “*Fiziki ortamların artırılmaması ve alacağınız kararların yöneticiler tarafından desteklenmemesi*” ile M19-S29 “*Öğretmen kadrosunun zayıflığı ve akademik olarak eksik olan bir kadroyla çalışmak, değersiz hissedilmek, fiziksel koşulların iyi olmayışı, gerekli durumlarda sağlanması gereken desteği görmemek*” ifadeleriyle okulun fiziksel koşullarının iyileştirilmesi için taleplerinin yöneticiler tarafından desteklenmemesinin motivasyonlarını düşüren bir faktör olduğunu belirtmektedir.

4.2. İlkokul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İş Motivasyonu İle İlgili Bulgular

Eğitimcilerin görüşlerine göre “iş motivasyonu” tanımına ulaşabilmek için katılımcılara İlkokul Müdürlerinin “İş İmotivasyonu Deyince Size Ne Anlam İfade Ediyor? Tanımlamanızı İstersek Bize Nasıl Tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlara Tablo 4.2.1’de oluşturulmuştur. Tabloda iş motivasyonu kavramı temasına yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda altı alt tema oluşturulmuştur. Ayrıca tabloda, alt temaların tekrarlanma sıklıkları frekans şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4.2.1*İlkokul Müdürlerinin İş Motivasyonuna İlişkin Görüşleri*

<i>Tema</i>	<i>Alt Temalar</i>	<i>Kişi sayısı</i>
	Haz alma / heyecan duyma	8
	İşini sevme	5
İş motivasyonu kavramı	Değer yaratma	5
	Başarı	5
	Huzur	4
	Ekip çalışması	4

İş Motivasyonu

İlkokul müdürleri iş motivasyonunu tanımlarken 8 okul müdürü tarafından en fazla haz alma / heyecan duyma yanıtı verilmiştir. İşini sevme, değer yaratma ve başarı yanıtlar 5'er okul müdürü tarafından verilen yanıtlardır. Huzur ve ekip çalışması yanıtlar 4'er okul müdürü tarafından verilen yanıtlardır.

Haz alma / heyecan duyma: Okul yöneticilerinin bir bölümü için haz alma / heyecan duyma iş motivasyonu olarak tanımlanmakta olup, örneğin M2-S38 “iş motivasyonu yüksekliği işini ilk günkü heyecanla yapabilmek demektir. Sanki hayallerinizin mesleği bu ve bunda siz çok başarılıymışsınız gibi hissedebilmek demektir. Ancak o zaman maddi getirilerinin azlığını önemsemezsiniz. İş motivasyonu yüksek olan biri hafta sonu bile işini özler, pazartesi olsun ister. Sevdiği işte çalışan aslında bir işte çalışmıyordur gibi bir söz vardı, doğrudur”, M10-S38 “İş motivasyonu kişinin iş yerinde geçirdiği zamanda aldığı haz ve hissettiği mutluluktur” ve M18-S38 “İş motivasyonu, yaptığınız işe ne denli ve ne amaçla bağlı olduğunuzla ilgili. Bunu gerçekten istediğiniz, içselleştirdiğiniz ve kendinizi o konumda mutlu hissettiğiniz için mi, yoksa maddi gelir elde etmek, insanların gözünde işi şuymuş dedirtmek için mi yaptığınızla ilgili. Eğer yaptığınız işi kendiniz için yapıyorsanız mutlusunuzdur ve motivasyonunuz tamdır ki bu durum yaptığınız işte sizi başarıya götürür. Tam tersi yaptığımız işi zoraki yapıyorsanız, sırf sonunda bir kazanç sağlamak için yapıyorsanız bir süre sonra bu iş zorunuza gidecek motivasyonunuz düşecek ve bu durumda performansınıza yansiyacak ve sizi başarısızlığa götürecektir” iş motivasyonunun heyecan ve haz ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

İşini sevme: Okul yöneticileri işini sevmenin iş motivasyonu olduğunu belirtmektedir. Örneğin M6-S38 “*İş motivasyonu deyince aklıma yaptığım işten mutluluk duymak manasını çıkartıyorum. İş motivasyonu kişinin çalıştığı kurumdaki işini severek yaparak gösterdiği davranışlar olarak tanımlıyorum*” ve M8-S38 “*İş motivasyonu demek; yaptığınız işi severek isteyerek yapmak ve bulunduğunuz pozisyona katma değer sağlamak demektir*” ifadeleriyle işini severek ve isteyerek yapmayı iş motivasyonu olarak tanımlamaktadır.

Değer yaratma: Okul yöneticilerinin bir bölümü yaptıkları işte değer yaratma ve verimli iş yapmayı iş motivasyonu olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda M12-S38 “*İş motivasyonu, yapılan işi istekle, içselleştirerek, bulunulan ortama ve insanlara bir şeyler katma isteği ile yapma ve bunun sürekliliğini sağlama olarak tanımlanabilir*” ve M20-S38 “*İş motivasyonu bir işi verimli bir şekilde yapma isteğidir. Motivasyonun iş ortamında yüksek tutulabilmesidir. İş yapma, işi becerme ve üstlenilen görevleri yerine getirmede arzu ve istekle dolu olmaktır*” ifadeleriyle yapılan işte değer yaratmanın ve işi verimli olarak yapmanın iş motivasyonu kapsamında olduğunu belirtmektedir.

Başarı: Okul yöneticileri arasında başarılı olmalı, işi başarıyla yapmayı iş motivasyonu olarak tanımlayanlar bulunmaktadır. Örneğin M1-S38 “*İş motivasyonu benim için işyerindeki huzur, başarı, takdir edilme anlamlarını ifade etmektedir. Motivasyonu işini severek yapmak olarak tanımlamaktayım*” ve M11-S38 “*İşteki başarıyı sağlayacak tüm parçaların, dengeli ve düzenli bir ilerleyiş içinde olması sonucu doğan durum “İş motivasyonu” şeklinde tanımlayabilirim*” ifadeleriyle işin başarılı şekilde yapılmasını iş motivasyonu olarak ifade etmektedir.

Huzur: Okul yöneticileri arasında çalışma ortamında huzur ve rahatlık olmasını iş motivasyonu olarak tanımlayanlar yer almaktadır. Örneğin M3-S38 “*İş motivasyonu deyince aklıma okulda bir ekibin oluşup, oluşmadığı; tüm çalışanların okula rahatça gelip gelmediği, okulda fikirlerini söyleyebilecekleri bir ortam oluşup oluşmadığı; birbirlerine destek verip vermediği gibi sorular geliyor. Bana göre iş motivasyonu, bireylerin kendini mutlu hissettiği, işini severek yaptıkları bir ortamın oluşması demektir*” ve M7-S38 “*İşe geldiğinde rahat olmak demektir. Şuan elimde güç var ve sıkıntıları süreci çok iyi yürütmekteyim süreç ilerliyor. Şuan motive olarak iyi noktadayım*” ifadeleriyle tüm çalışanların okulda rahat ve huzurlu olmasının iş motivasyonu olduğunu belirtmektedir.

Ekip çalışmasının iyi olması: Okul yöneticileri arasına ekibin bir bütün olarak çalışabilmesini iş motivasyonu olarak tanımlayanlar yer almaktadır. Örneğin M11-S38 “*İşteki başarıyı sağlayacak tüm parçaların, dengeli ve düzenli bir ilerleyiş içinde olması sonucu doğan durum “İş motivasyonu” şeklinde tanımlayabilirim*” ve M15-S38 “*Yapılan iş*

ile ilgili, kişiyi isteklendiren iç ve dış güçlerin tamamı iş motivasyonunu oluşturur bence”
ifadeleriyle ekibin bir bütün olarak çalışmasını iş motivasyonu olarak tanımlamaktadır.

V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara ve sonuçlar çerçevesinde tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma Ve Sonuç

5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın birinci alt problem cümlesi “Okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynakları nelerdir?” olarak belirlenmiş olup, araştırmanın birinci alt problemine ilişkin tartışma ve sonuç bölümü aşağıda yer almaktadır.

Okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında sırasıyla başarı arzusu, kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlama, öğrencilerin olumlu davranışlar sergilemeleri ve akademik başarı düzeylerinin yüksek olması, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşması, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlama, manevi açıdan huzurlu ve mutlu olma, tecrübe aktarma, fayda sağlama, idealleri gerçekleştirme ve liderlik özellikleri şeklinde tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarına ilişkin bulgular incelendiği zaman genellikle eğitim ve öğretim sürecini meydana getiren paydaşlara ilişkin unsurların içsel motivasyon kaynağı olduğu göze çarpmaktadır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiği zaman okul müdürlerinde içsel motivasyon kaynaklarının genellikle kendilerine psikolojik olarak rahatlık veren unsurlardan meydana geldiği söylenebilir.

Literatürde yer alan çalışmalarda okul müdürlerinin içsel motivasyon düzeylerini etkileyen unsurlara yönelik olarak birçok çalışma yapıldığı görülmekte olup, yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçların bu çalışmada elde edilen bulgular ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Yalçınkaya ve diğerleri (2021) tarafından bu konuda yapılan çalışmada okul müdürlerinde içsel motivasyon kaynaklarının başında sahip olunan liderlik özelliklerini sergilemenin geldiği tespit edilmiştir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin de iş yaşamındaki içsel motivasyon düzeylerini arttırdığı bulunmuştur. Brandmo ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarını etkileyen unsurların incelenmesi ve içsel motivasyon unsurları ile okul yöneticilerinin çalışma performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin içsel motivasyon düzeylerini etkileyen

unsurları başında eğitim liderliğinin geldiği ve örgütsel faktörlerin hem yöneticilerin davranışlarını hem de öğretim liderlik düzeylerini etkilediği rapor edilmiştir. Literatürde yer alan bu çalışmalarda ulaşılan bulguların araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynakları arasında yer alan liderlik davranışı üzerinde önemle durulması gereken konular arasında yer almaktadır. Çünkü okul müdürleri için önemli bir içsel motivasyon unsuru olan liderlik davranışlarını sergileme öğretmen davranışlarını da etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda da okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin meslek yaşamlarına yönelik tutumlarını etkilediğini göstermektedir (Igwe ve Odike, 2016; Arokiasamy ve diğerleri, 2016; Rahardjo, 2014; Cerit, 2009; Marzuki ve Lampuasa, 2019; Andriani ve diğerleri, 2018). Buna karşılık yapılan çalışmalarda okul müdürleri açısından önemli bir içsel motivasyon kaynağı olan liderlik tarzlarının kendi davranışlarını etkilemediği görülmektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada okul müdürleri için önemli bir içsel motivasyon kaynağı olan liderlik davranışlarının iş yaşamında aldıkları kararları ve sergiledikleri davranışları etkilemediği tespit edilmiştir (Al-Omari, 2013).

Yapılan bazı çalışmalarda ise okul müdürlerinin içsel motivasyon düzeylerini etkileyen farklı değişkenlerin olduğu rapor edilmiştir. Söz konusu çalışmalarda farklı araştırma bulgularına ulaşılmamasının temel nedenlerinin başında araştırmaların veri toplama süreçlerinde kullanılan yöntemlerin birbirinden farklı olmasının yattığı düşünülebilir. Fook ve diğerleri (2011) tarafından bu konuda yapılan araştırmada okul müdürlerinin içsel motivasyon düzeylerini etkileyen unsurların incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya farklı eğitim kurumlarında yönetici pozisyonunda olan 131 personel katılmıştır. Araştırmanın sonunda okul yöneticilerinin içsel motivasyon düzeylerini etkileyen unsurların başında psikolojik güçlendirme algısının geldiği tespit edilmiştir. Yıldırım (2021) tarafından bu konuda yapılan çalışmada okul müdürlerinin içsel motivasyon düzeylerinin incelenmesi ve mesleki kıdem değişkeninin içsel motivasyon unsurları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 359 kadın ve 185 erkek okul müdürü katılmış, araştırmanın sonunda okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında gelişime odaklı olma, özerk olma ve yüksek özyeterliğe sahip olma faktörlerinin geldiği tespit edilmiştir. Gürbüz ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada başarılı okul müdürlerinin sahip oldukları temel özelliklerin incelenmesi amaçlanmış, çalışmada nitel araştırma modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonunda başarılı okul müdürlerinin sahip oldukları içsel

motivasyon kaynaklarının başında idealist olma, yetkileri uygun bir biçimde kullanma isteği ve sahip olunan mevcut kaynakları en verimli bir biçimde kullanma isteğinin geldiği belirlenmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarına ilişkin nitel çalışma bulguları incelendiği zaman okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının akademik ve disiplinli bir ortam oluşturma, görevi başarıyla yürütme karşılığında sözel bildirim alma, öğrencilerin başarılı olması, müdürlerin kendilerini geliştirme istekleri, okulların akademik ve sosyal açıdan başarılar elde etmeleri, ekip çalışması ve okul müdürlerinin liderlik vasıflarının farkına varmaları şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Bunun yanında okul müdürü olmaktan gurur duymanın da içsel motivasyon unsurları arasında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda da bu araştırmada ulaşılan bulgular ile paralellik gösteren sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Babaoğlan ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada okul müdürleri için önemli bir içsel motivasyon kaynağı olan öğrenci başarısının arttırılmasında okul müdürlerinin sergilemeleri gereken bazı davranışlar olduğu belirtilmiştir. Söz konusu çalışmada öğrencilerin akademik başarı düzeylerinin arttırılması için okul yöneticilerinin sergilemeleri gereken davranışların başında müdürünün çalışanları desteklemesi, liyakatli olması, disiplinli-ilkeli olması, katılımcı-demokratik yönetici olması, olumlu bir okul iklimi oluşturmaları, sorunlara çözüm üretebilmesi, dürüst olması, risk alması, girişimci olması, çalışkan olması, vizyon- hedef belirlemesi, liderlik edebilmesi, yönlendirebilmesi, pozitif olması, öğretmenin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlaması, iradeli-dirençli olması ve çalışanların güvenmesi gibi davranışların geldiği tespit edilmiştir.

Anıl ve Sarpkaya (2014) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticileri açısından önemli bir içsel motivasyon kaynağı olan öğrenci başarısı hakkındaki öğretmen görüşleri ele alınmıştır. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre öğrenci başarısının sadece okul müdürleri açısından içsel motivasyon unsuru olmadığı, aynı zaman da okul müdürlerinin akademik başarısının arttırılmasından sorumlu oldukları bulunmuştur. Literatürde yer alan bu çalışmalarda ulaşılan bulguların araştırma sonuçlarımız ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Gün (2021) tarafından yapılan çalışmada okul müdürleri açısından önemli olan diğer bir içsel motivasyon kaynağı olan liderlik davranışlarının diğer motivasyon kaynakları ile yakından ilişkili olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada müdürlerin öğretim liderliği

davranışını sergileme düzeylerinin mesleki işbirliği ve kolektif sorumluluk bilinci gibi diğer motivasyon unsurları üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir.

Bilindiği gibi içsel motivasyon olgusu insanların herhangi bir işe yönelme ve işlerini devam ettirmelerinde içsel güdülerin etkisi ile hareket etmeleri anlamına gelmektedir (Durmuş, 2007). Literatürde yer alan çalışmalar incelendiği zaman okul müdürlerinin içsel motivasyon düzeyleri ile ilişkili faktörlerin ele alındığı birçok çalışma yapıldığı görülmektedir (Yalçınkaya ve diğerleri, 2021; Hancock ve diğerleri, 2012; Yıldırım, 2011; Fook ve diğerleri, 2011). Okullarda yöneticilerin sahip oldukları içsel motivasyon özellikleri öğretmenlerde örgütsel davranış biçimlerini etkilemektedir. Bu nedenle okullarda personelin içsel motivasyon düzeylerinin örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin incelenmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin sergiledikleri davranışlar ile öğretmenlerin motivasyonel özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nicel veri toplama yönteminin kullanıldığı çalışmada öğretmenlerde motivasyon düzeyinin belirlenmesinde “İçsel Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda yönetici davranışları ile öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu rapor edilmiştir (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020).

Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda okul müdürlerinde içsel motivasyon unsuru olan liderlik algısının eğitim paydaşları üzerindeki etkilerinin incelendiği göze çarpmaktadır. Bu çalışmada ulaşılan bulgular ile benzerlik gösteren bazı çalışmalarda da okul müdürlerinde liderlik algısının önemli bir içsel motivasyon kaynağı olduğu bulunmuş, bunun yanında okul müdürlerinin liderlik tarzlarının eğitim sistemini etkilediği, öğretmen davranışlarını ve öğretmen motivasyonunu şekillendirdiği rapor edilmiştir (Ugar, 2019; Thalib ve Manda, 2016; Brandmo ve diğerleri, 2014; Alfahad ve diğerleri, 2013; Eyal ve Roth, 2011; Eres, 2011; Ergen, 2009).

Bu konuda yapılan başka bir çalışmada ise okul müdürleri için liderlik davranışlarını sergilemenin önemli bir motivasyon kaynağı olduğu, buna karşılık okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik davranışlarını sergileme noktasında bazı zorluklar yaşadıkları tespit edilmiştir (Akbaba-Altun, 2003).

Literatürde okul müdürlerinin motivasyon kaynakları üzerine yürütülen çalışmalarda bu araştırma olduğu gibi nitel çalışma deseninden faydalandığı ve bu çalışmada ulaşılan bulgular ile benzerlik gösteren sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yıldırım (2011) tarafından bu konuda yürütülen benzer bir çalışmada okul müdürlerinde içsel motivasyon

kaynaklarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 12 tanesi il ve ilçe merkezlerinde, 5'i kasabada ve 7'si köyde görev yapan olmak üzere toplam 24 okul müdürü katılmıştır. Nitel çalışma deseninin kullanıldığı söz konusu çalışmada okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında sırasıyla vatan sevgisi, öğrenci sevgisi ve görev sevgisinin geldiği, söz konusu içsel motivasyon kaynaklarını takip eden diğer unsurların ise insan sevgisi, mesleki heyecan, bireysel başarı, sorumluluk bilinci, onure edilme, öğrencilere hediye verme, zor işlerin üstesinden gelme ve hayata olumlu bakma şeklinde sıralandığı rapor edilmiştir. özel sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Dündar ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada nicel veri toplama yönteminden yararlanılmış, çalışmanın sonunda katılımcılarda içsel motivasyon faktörlerinin başında başarılı olma ve sorumluluk alma hissini geldiği rapor edilmiştir. Literatürde bu konuda yapılan diğer bir çalışmada eğitim personelinin içsel motivasyon düzeylerini etkileyen demografik faktörlerin incelenmesi amaçlanmış, araştırmada içsel motivasyonu etkileyen unsurların başında çaba ve fedakarlık harcama isteğinin geldiği tespit edilmiştir (Argon ve Ertük, 2013).

Erdem ve Çiçekdemir (2016) tarafından yapılan araştırmada ilkökul ile ortaokul kademesinde görev yapan okul müdürlerinde içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının incelenmesi amaçlanmış, araştırmada okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında vatan severlik, sorumluluk bilinci, görev yapma duygusu, öğrencilere faydalı olma isteği, yöneticiliği heyecan verici bulma, zorlukların üstesinden gelme duygusu ve liderlik duygularını açığa çıkarma değişkenlerinin geldiği rapor edilmiştir. Yalçın (2016) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan okul müdürlerinde içsel motivasyon kaynaklarının başında mesleki heyecan ve vatan sevgisi faktörlerinin geldiği tespit edilmiştir.

Bu konuda yapılan ve kadın okul yöneticileri üzerinde yürütülen bir çalışmada kadınları okul yöneticisi olmaya sevk eden içsel motivasyon faktörlerinin incelenmesi ve kadın yöneticilerin meslek yaşamlarında karşılaştıkları sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. araştırmanın sonunda kadın okul yöneticilerinin içsel motivasyon kaynaklarının başında öğrencilere daha fazla fayda sağlama isteği, içsel doyum, karar verici ve yönlendirici pozisyonda olma gibi nedenlerin geldiği bulunmuştur (Bulut-Boz, 2021).

Literatürde gerek okul paydaşları gerekse de farklı kurumlarda çalışan kamu personeli üzerinde yapılan bazı çalışmalarda ise motivasyon düzeyini etkileyen farklı içsel motivasyon kaynaklarının da bulunduğu rapor edilmiştir. Yapılan çalışmalarda özellikle örgütte olan bağlılığın önemli bir içsel motivasyon aracı olduğu, bu kapsamda örgüte bağlılık ile motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu rapor edilmiştir (Erit, 2019; İltar, 2019; Tentama ve Pranungsari, 2016; Demircan-Çakar ve Ceylan, 2005; Çınar, 2016; Kerse, 2016; George ve Sabapathy, 2011). Buna karşılık yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin örgüte bağlı olmayı içsel motivasyon kaynağı olarak belirtmediği görülmüştür. Bunun temelinde yatan nedenlerin başında okul müdürlerinin büyük bir bölümünün örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının yattığı düşünülebilir.

Yapılan bu araştırmada okul müdürlerinin örgüte bağlılığı önemli bir içsel motivasyon faktörü olarak belirtmemelerinin temelinde genel olarak tüm katılımcılarda örgüte olan bağlılık düzeyinin yüksek olmasının yattığı düşünülebilir. Bunun yanında yapılan araştırmalarda işten tatmin sağlamanın da içsel motivasyon unsurları arasında yer aldığına vurgu yapılmaktadır (Kapantow ve diğerleri, 2020; Gelard ve Rezaei, 2016; Köse, 2019; Zeynel ve Çarıkçı, 2015; Kuruüzüm ve diğerleri, 2010; Noermijati ve Primasari, 2015; İsmail ve Razak, 2016). Bunun yanında her ne kadar bu çalışmada içsel motivasyon faktörleri arasında iş tatmininin yer almadığı bulunmuş olsa da, iş tatminin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri bilinmektedir. Yıldız (2021) tarafından bu konuda yapılan çalışmada özel eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinde iş motivasyonunun iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu rapor edilmiştir.

5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın ikinci alt problem cümlesi “Okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynakları nelerdir?” olarak belirlenmiş olup, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin tartışma ve sonuç bölümü aşağıda yer almaktadır.

Yapılan bu araştırmada okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarına ilişkin bulgular incelendiği zaman, dışsal motivasyon kaynaklarının başında amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerinin iş birliği / iletişimi, amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin saygı / takdir göstermesi, eğitim - öğretim ortamının uygun olması, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerinin mutlu olması, ödüllendirilme, maddi imkanlar, öğrencilerin başarılı olması ve öğretmenlerle uyumlu çalışma ortamı olması unsurlarının geldiği tespit edilmiştir. Söz konusu olumlu dışsal motivasyon kaynaklarının yanında

öğretmenlerin bir bölümünün de olumlu dışsal motivasyon kaynağı olarak gördükleri unsurların okul türü, görevlendirme, görevde yükselme imkanının olması ve başkalarının yönlendirmesi unsurlarının geldiği bulunmuştur.

Literatürde yer alan çalışmalarda da okul müdürlerinin genellikle iletişim ve işbirliği becerilerinin önemli birer dışsal motivasyon kaynağı olduğu, okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip oldukları belirtilmektedir (Doğan ve diğerleri, 2014; Çınar, 2010). Bu konuda yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin sergiledikleri iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmada okul müdürlerinin yüksek düzeyde işbirliği ve iletişim becerisine sahip oldukları bulunmuştur (Akan ve Azimi, 2019). Açıkalin ve Turan (2011) tarafından yapılan çalışmada okul müdürleri için önemli birer unsur olan öğretmen, öğrenci ve veliler ile iletişimin aynı zamanda eğitim paydaşlarının (öğrenci, veli, öğretmen) moral ve motivasyonlarını arttırdığı belirtilmiştir. Topluer (2008) tarafından yapılan çalışmada da okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynakları arasında yer alan iletişim becerilerinin yüksek düzeyde gelişmiş olmasının okullarda çalışanlar arasında daha az çatışma yaşanmasına katkı sağladığı bulunmuştur. Literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiği zaman okul müdürlerinin iletişim becerilerinin önemli bir dışsal motivasyon kaynağı olduğu ve eğitim sistemini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda da okul müdürleri için önemli bir dışsal motivasyon kaynağı olan veliler ile iletişim ve işbirliğine ilişkin bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin sadece öğrenciler ve öğretmenler ile değil, aynı zamanda veliler ile işbirliği ve iletişim düzeyinin de yüksek olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada okul müdürlerinin veliler ile işbirliği ve iletişim halinde olmalarının etkili okul ve etkili okul müdürü davranışlarının bir göstergesi olduğu belirtilmiştir (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Ancak yapılan bazı araştırma bulguları okul müdürlerinin veliler ile iletişim sürecinde sorun yaşadıkları ve dışsal motivasyon düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Söz konusu çalışmalarda okul müdürlerinin dışsal motivasyon düzeylerinin yüksek olması için velilerin eğitim sürecine daha etkin dahil olmaları gerektiği belirtilmiştir (Ünal ve diğerleri, 2010; Balkar, 2009).

Araştırma kapsamında dışsal motivasyon kaynaklarına ilişkin nitel çalışma bulguları incelendiği zaman, okul müdürlerinin olumlu dışsal motivasyon kaynaklarının başında veliler ve amirler ile işbirliğinin olması, sorgulayan ve araştıran bir öğrenci profilinin olması, veli ilgisine paralel olarak öğrenci başarısının artması, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini izleme, öğretmenler ile eğitim süreçleri hakkında fikir alışverişinde bulunma,

öğretmenlerin gelişimlerinin sağlanması, okul içi ve dışı paydaşlar ile iletişimin kaliteli olması, öğrenciler ile velilerin ve öğretmenlerin yönetim süreçlerinden memnun olması, sergilenen davranışlar sonunda okul paydaşları tarafından takdir edilme gibi motivasyon kaynaklarının geldiği bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiği zaman araştırmaya katılan okul müdürlerinde dışsal motivasyon kaynaklarının oldukça farklı değişkenlerden meydana geldiği görülmektedir.

Bilindiği gibi içsel motivasyonda insanları iş yapmaya yönlendiren içsel unsurlar söz konusu olmakta, içsel motivasyona bağlı olarak insanlar işlerini severek yapmaktadır. Dışsal motivasyonu ortaya çıkaran unsurlar ise bir cezadan kaçınma ya da hedefleri gerçekleştirirken dışsal araçlardan yararlanma isteği ile ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda dışarıdan gelen ödül, algılanan olumlu pekiştireçler ve övgüler birer dışsal motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan ve Aslan, 2008). Erdem ve Çiçekdemir (2016) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında öğrenci başarısı, çalışma ortamının uygunluğu, okulda görev yapan personelin olumlu yaklaşımı, öğrenci davranışları, görevli öğretmenlerin sergiledikleri olumlu tutum ve davranışlar, yeni fikirler ortaya atılması, yükseköğretime kazandırılan öğrenci sayısı, veliler ile işbirliği içinde olma ve maddi imkansızlıkların olmaması gibi faktörlerin geldiği tespit edilmiştir.

Yıldırım (2011) tarafından il, ilçe, köy ve kasabalarda görev yapan okul müdürleri üzerinde yürütülen benzer bir çalışmada okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında yapılan eylemler karşısında takdir edilme, öğrencilerin ders başarılarının yüksek olması, çalışma ortamı, okulda ekip ruhunun olması, personel tarafından olumlu tepkiler almak, üst makamların ilgili olması, öğretmen sayısının yeterli ve öğretmenlerin çalışma konusunda istekli olması, velilerin ilgili olması, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin düzenli olması ile okulların fiziksel özelliklerinin uygun olması gibi unsurların geldiği tespit edilmiştir. Aynı çalışmalarda düşük düzeyde de olsa okul müdürlerini motive eden diğer dışsal motivasyon kaynaklarının ise başarılı çalışmalar yapma, destek görme, öğrenci davranışları, kariyerde fırsat eşitliği, gereksinimlerin zamanında karşılanması, yapılan işlere değer verildiğini görme, insanların yüze gülmesi, olumlu öğrenci davranışları ve sosyal çevrenin yapıcı tavır sergilemesi şeklinde sıralandığı bulunmuştur.

Yılmaz (2005) tarafından yürütülen diğer bir çalışmada okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında okul amaçlarının belirlenmesine katkı sağlama, işyeri stratejilerini okul paydaşlarına bildirme, görevi ile ilgili yetenekleri aktif bir biçimde

kullanma imkânı, personelin ilerleme ve gelişim hızı, çalışma koşulları, görev dağılımının belirgin olması ve okulların haberleşme imkanlarının gelişmiş olması gibi unsurların geldiği tespit edilmiştir. Gökçe (2009) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticilerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında işin niteliği ve saygınlığı, okulları içinde bulunduğu fiziksel koşullar, maddi ve sosyal imkanlar ile kariyer olanakları ve ödül sisteminin geldiği tespit edilmiştir.

Yalçın (2016) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının incelenmesi amaçlanmış, araştırmaya ilkökul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan toplam 27 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın sonunda okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında dinamik, genç ve aktif bir öğretmen kadrosu ile çalışma, okulda ekip ruhunun olması, öğrencilerin akademik başarılarının yüksek düzeyde olması, okulun fiziksel ve teknik donanımlarının yeterli olması, öğretmenlerin görevlerini eksiksiz bir biçimde yerine getirmesi, okul paydaşları arasındaki arkadaşlık ilişkilerinin iyi olması, yenilikçi fikirlerin ortaya atılması, öğrencilere faydalı olduğunu bilme, veli ve öğretmenlerin olumlu eleştirileri, çalışanların verdiği olumlu tepkiler, okul içi iletişimin gelişmiş olması, ücretli öğretmen sayısının azaltılması ve sınıf mevcutlarının düşük düzeyde olması gibi faktörlerin geldiği bulunmuştur.

Okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının incelendiği benzer bir çalışmada kadın okul yöneticilerinde içsel ve dışsal motivasyon kaynakları ele alınmıştır. Söz konusu araştırmada kadın okul yöneticilerini mesleklerine motive eden dışsal motivasyon kaynaklarının başında norm fazlası olma, iyi bir kariyer fırsatı yakalama, çalışma arkadaşlarının teşvik etmesi ve yoğun çalışma temposu içine girme isteği gibi faktörlerin geldiği bulunmuştur (Bulut-Boz, 2021). Farklı eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada okul yöneticilerinin dışsal motivasyon kaynaklarının başında okul yönetimindeki kararlara etkin katılma, sınıflarda teknolojik ders materyallerinden yararlanılması ve öğrencilerin derslere etkin katılmalarının geldiği rapor edilmiştir (Akbulut-Taş, 2004).

Bu araştırmada okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının içerisinde öğretmenler ile olan ilişkilerinin ve iletişim becerilerinin önemli bir yere sahip olduğu bulunmuştur. Bilindiği gibi örgütsel yapılarda astlar ve üstler ile olan ilişkilerin yanında çalışanların birbiri ile olan ilişkilerinin ve iletişim kalitesinin çalışma ortamını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu çalışmada öğretmen davranışlarının okul müdürleri açısından önemli bir dışsal motivasyon kaynağı olmasının temelinde okul müdürlerinin öğretmenler

ile olan ilişkilerinin kaliteli olmasının, buna paralel olarak öğretmenlerin de okul müdürlerine yönelik olumlu davranışlar sergilemelerinin yattığı düşünülebilir.

Okullarda bu konuda yürütülen benzer çalışmalarda da (Aksel ve Elma, 2018; Karaköse ve Kocabaş, 2006) paydaşlar arasındaki iletişim ve ilişkilerin çalışma motivasyonunu etkileyen bir unsur olduğu rapor edilmiştir. Bu konuda yapılan bir çalışmada okul müdürleri ile olan iletişimin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmış, araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen bir unsur olduğu bulunmuştur (Özgan ve Aslan, 2008).

Bu araştırmada okul yöneticileri açısından çalışma ortamının önemli bir dışsal motivasyon aracı olması literatür ile uyumlu bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada çalışma ortamı ve koşullarının önemli birer dışsal motivasyon kaynağı olduğu belirtilmiştir. Söz konusu araştırmada nitelikli çalışanların aynı kurum bünyesi içerisinde uzun yıllar çalışabilmeleri için uygun bir çalışma ortamına gereksinim duyulduğu belirtilmiştir (Özden, 2008).

Okul müdürlerinin iş ortamında iyi bir iletişim ortamı olmasını, sevgi ve saygı görmelerini de dışsal motivasyon kaynakları arasında görmeleri de motivasyon kuramları ile yakından ilişkilidir. Clayton Alderfer' in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı bu durumu desteklemektedir. Söz konusu kurama göre insanların motivasyon düzeylerinin yükselmesi için insanlar ile ilişki içinde olmaya, sevgi ve saygı duymaya, bunun yanında mevcut saygınlıklarını arttırmaya ihtiyaçları vardır (Yavuz, 2017).

Okul müdürlerinin öğrenciler, veliler ve diğer personel ile iletişim düzeylerinin de dışsal motivasyon kaynağı olması literatür ile uyumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği gibi insanların karşısındaki kişileri etkilemesi ya da etkilediğini düşünmesi, iletişim süreci ve sergilenen davranışlar ile yakından ilişkilidir. İnsanlar arasındaki iletişim süreci kapsamında bireyler, birbirleri ile iletişim sağladıklarında bilgi istemekte, bunun yanında kendileriyle ilgili de bilgi aktarmaktadır. Sahip olunan bilgiler sözlü ya da sözsüz olarak aktarılabilir. İnsanlar arasındaki iletişimin, bilgi verme ve almanın dışında birçok fonksiyonu bulunmaktadır (Çalışır, 2015). Okullarında farklı özelliklere sahip paydaşları bir arada tutan önemli birer kurum olduğu göz önünde bulundurulduğu zaman okullardaki iletişim süreçlerinin personel davranışlarını etkilemesi muhtemel bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği gibi okullarda iletişim süreçlerini genellikle okul yöneticileri başlatmaktadır. Okul yöneticilerinin sahip oldukları

kişilik özelliklerine ve okul kültürüne göre sergiledikleri iletişim becerileri birbirinden farklı olmakla beraber, okul yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerileri diğer okul paydaşlarının tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Argon ve Zafer, 2009; Önsal, 2012). Benzer şekilde öğrencilerin, öğretmenlerin, diğer idari personelin ve öğrenci velilerinin okul müdürleri ile olan iletişimleri müdürlerin motivasyonlarını etkilemektedir. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalarda genellikle farklı meslek gruplarında yer alan bireylerin değerlendirildiği, yapılan çalışmalarda iletişim süreçlerinin personel motivasyonunu etkilediği rapor edilmiştir (Aghaei ve diğerleri, 2021; Torun, 2015; Yüksel, 2015; Mutuku ve Mathooko 2014; Maçın, 2010; Rajhans, 2009).

Bu çalışmaya katılan okul müdürlerinin kendilerine değer verildiğini düşünmelerinin önemli bir dışsal motivasyon aracı olması literatür ile paralellik gösteren bir sonuçtur. Taşdemir'e (2013) göre, kendisine değer verildiğini anlayan ve mevcut olan statüyü algılayabilen bireylerin çalışma motivasyonları artmaktadır. Diğer taraftan statüsü belirsiz olan ya da kendisine düşük düzeyde değer verildiğini hisseden bireylerin iş motivasyonları düşmekte ve örgüte karşı yabancılaşmaları söz konusu olabilmektedir (Taşdemir, 2013). Benzer şekilde araştırmaya katılan okul müdürlerinin kendilerinin takdir edilmesini önemli bir dışsal motivasyon aracı olarak görmeleri de literatürle uyumlu bir sonuçtur. Nitekim literatürde bu konuda yapılan benzer diğer bir çalışmada da (Yıldız ve diğerleri, 2014) takdir edilmenin önemli bir dışsal motivasyon aracı olduğu belirtilmektedir.

5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın üçüncü alt problem cümlesi “Okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan faktörler nelerdir?” olarak belirlenmiş olup, araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin tartışma ve sonuç bölümü aşağıda yer almaktadır.

Yapılan bu araştırmaya katılan okul müdürlerinde dışsal motivasyonu olumsuz yönde etkileyen motivasyon kaynaklarına ilişkin bulgular incelendiği zaman, okul müdürlerini motivasyonlarını bozan faktörlerin başında amirler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin yetersiz / kötü iletişim ve desteği, amirlerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin saygı / takdir göstermemesi, iş yükünün fazla olması, ekonomik sorunlar / ücret azlığı, okulun ekonomik sorunları ve çalışma performansının adil değerlendirilmemesi unsurlarının geldiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin bir bölümünün ise okulun fiziki şartlarının olumsuz olması ve yetkilerinin yetersiz düzeyde olmasının olumsuz birer dışsal motivasyon kaynağı olduğunu belirtmiştir.

Bu konuda yapılan benzer bir çalışmada okul müdürleri ve öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyen unsurların başında okul aile birliği ve velilerle iletişim sürecinde yaşanan sorunların geldiği tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada veliler ile yaşanan sorunların en aza indirilmesi için öncelikli olarak okul müdürleri ve öğretmenlerin veliler ile etkili iletişim kurmaları gerektiği belirtilmiştir (Çalışkan ve Ayık, 2015). Okul müdürleri üzerinde yürütülen başka bir çalışmada okul müdürlerinde motivasyonu olumsuz yönde etkileyen ve meslek yaşamında sıklıkla karşılaştıkları sorunların başında öğretim ortamının uygun hale getirilmemesi, yapısal ve donanımsal konularda eksiklikler yaşanmasının geldiği rapor edilmiştir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012).

Bu konuda yapılan diğer bir çalışmada okul müdürlerinin dışsal motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen mesleki sorunların incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin dışsal motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen ve meslek yaşamında sıklıkla karşılaştıkları sorunların başında öğretim müfredatının ve sınav sistemlerinin sürekli değişmesi, atama ve yükselme süreçlerinde liyakata önem verilmemesi, öğretmen eksikliği yaşanması, plansızlık ve istikrarsızlık gibi sorunların geldiği tespit edilmiştir (Karakütük ve Özdoğan-Özbal, 2019). Araştırmada elde edilen bulgular ile literatürde yer alan araştırma sonuçları incelendiği zaman okul müdürlerinde dışsal motivasyonu etkileyen unsurların bazı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bunun temel nedenlerinin başında araştırmaların yapıldığı okullarda farklı okul iklimi ve örgüt kültürünün yattığı düşünülebilir. Nitekim literatürde yer alan çalışmalarda da okul iklimi ve okul kültürünün yönetici davranışları üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Gültekin, 2012; Bozdoğan ve Sağnak, 2011).

Okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan faktörlere ilişkin nitel çalışma bulguları incelendiği zaman, öğretmenler ile iletişim problemleri yaşanması ve iyi ilişkiler içinde bulunmayan personel arasında çatışmalar yaşanması, öğrencilerin birbiri ile iletişimlerinin düşük düzeyde olması, sahip olunan görevleri yerine getirirken öğretmenler ya da veliler tarafından olumsuz davranışlara maruz kalma, kurum içi yapılacak bazı yatırımların reddedilmesi, öğretmen ve öğrenciler ile velilerin gereksiz şikayetlerde bulunmaları, öğrencilerin geçmiş yıllarda öğrenim gören öğrenci kitlesi kadar saygılı olmaması, yoğun çalışma temposu nedeniyle aile üyelerine vakit ayıramama, bunun yanında ücret yetersizliği ve yapılan işin karşılığında alınan ücretin düşük olduğu algısına kapılma faktörlerinin geldiği tespit edilmiştir.

Okul müdürleri üzerine yürütülen çalışmalarda motivasyonu sağlayan temel unsurların genellikle içsel motivasyon kaynaklarından meydana geldiği, motivasyonu düşüren unsurların ise genellikle dışsal motivasyon kaynakları ile yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Yıldırım, 2011). Bu kapsamda içsel motivasyonun yanında okul müdürlerinin dışsal motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen unsurların da meslek yaşamını olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Buna karşılık literatürde yer alan birçok çalışmada okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan bir çok faktörler olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenlerinin başında iş yaşamında karşılaşılan birçok sorunun dışsal motivasyonu olumsuz yönde etkilemesinin yattığı düşünülebilir.

Okul müdürleri üzerinde bu konuda yapılan benzer bir çalışmada motivasyonu olumsuz yönde etkileyen birçok dışsal faktör bulunduğu rapor edilmiştir. Söz konusu çalışmada okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan faktörler; maddi yetersizlikler, üst yönetimin duyarsız davranışları, personelden kaynaklanan olumsuz tutumlar, velilerin ilgisizliği, gereksiz yazışmalar, personel arasında uyumsuzluk olması, çalışma ortamının uygun olmaması, olumsuz öğrenci davranışları, öğretmen yetersizliği ve mevcut öğretmenlerin ilgisiz tavırları, öğretmen şikayetleri, başarıyı kabul eden kişi sayısının az olması, sık sık değişim yaşanması, üst yönetimin fikirlere kulak asmaması, amirler tarafından yapılan olumsuz konuşmalar, yapılan işlere değer verilmemesi, sınav sistemleri, disiplin olayları, ücret adaletsizliği, atamalarda yapılan adaletsizlikler, haksız eleştirilere maruz kalma, iş yükünün fazla olması, öğrenci başarısızlığı, okullarda keyfi uygulamalar yapılması, olumsuz okul iklimi ve yardımcı personellerin görevlerini yerine getirmemesi şeklinde bulunmuştur (Yıldırım, 2011). Bu konuda yapılan benzer çalışmalarda da okul iklimi faktörünün okul paydaşlarının motivasyon düzeyleri üzerinde belirleyici olduğu rapor edilmiştir (Hamid ve diğerleri, 2020; Sarı, 2019; Bakkal, 2020; Fei ve Han, 2019; Fidan ve Öztürk, 2015; Gök, 2009).

İlkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan okul müdürleri üzerinde yürütülen benzer bir çalışmada okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan faktörlerin başında okulların maddi imkansızlıklar ile mücadele etmesi, öğretmenlerde kuruma yönelik aidiyet duygusunun olmaması, öğrencilerde sorumluluk bilincinin düşük olması, öğrencilerin düşük akademik başarıya sahip olmaları, öğrencilerin önemli bir bölümünün düşük sosyo-ekonomik çevrelerden gelmeleri, öğrenci kalitesinin sürekli olarak düşmesi, öğrenci ve veli şikayetlerinin fazla olması, haftalık ders saatinin ve ders sayısının yüksek olması, okullarda personel eksikliğinin olması, okulların fiziksel koşullarının yeterli

olmaması, veliler ile öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklar ve ücretli öğretmen ile çalışma gibi unsurlarının geldiği tespit edilmiştir (Yalçın, 2016).

Kadın okul yöneticileri üzerinde bu konuda yürütülen bir çalışmada yapılan bu araştırmada ulaşılan bulguların yanında farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Söz konusu araştırmada kadın okul yöneticilerinin motivasyonlarını bozan faktörlerin başında kendilerine önyargı ile yaklaşılması, evrak işlerinin fazla olması, sorumluluk nedeniyle stres yaşama, okulların içinde bulunduğu maddi sıkıntılar, öğretmen beklentilerine yanıt verememe, çalışanlar arasındaki rekabette koordinasyonu sağlayamama, diğer personelin işini takip etme konusunda zorluk yaşama, kurumda kişiler arasındaki iletişim problemleri ve veli beklentilerinin karşılanmasında sorunlar yaşanmasının geldiği bulunmuştur (Bulut-Boz, 2021).

Bu araştırmaya katılan okul müdürlerinde ücret yetersizliğinin önemli bir olumsuz motivasyon kaynağı olması literatür ile uyumlu bir sonuçtur. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiği zaman çalışanlarda ücretin yeterli olduğunun düşünülmesinin dışsal motivasyonun yanında içsel motivasyonu da arttırdığına vurgu yapılmaktadır. Bunun temel nedenlerinin başında ise ücret olgusunun hem temel gereksinimleri karşılamaya hem de statü kazanmaya katkı sağlaması gösterilmektedir (Ergül, 2005). Literatürde yer alan birçok çalışmada da ücret unsurunun motivasyonu etkileyen bir unsur olduğuna vurgu yapılmaktadır (Rynes ve diğerleri, 2004; Mühlau ve Linderberg, 2003; Leete, 2000). Bu konuda yürütülen bir çalışmada iş motivasyonu üzerinde belirleyici olan unsurların incelenmesi amaçlanmış, çalışmada ücret faktörünün hem iş motivasyonunu hem de iş yaşam kalitesini etkileyen dışsal faktörlerin başında geldiği bulunmuştur (Kılıç ve Keklik, 2012).

Us (2007) tarafından yapılan çalışmada ücret unsurunun iş motivasyonunu %70 gibi önemli bir ölçüde etkilediği, bu kapsamda iş motivasyonunun artırılmasında ücret unsurunun önemli bir yere sahip olduğu rapor edilmiştir. Mandalı (2017) tarafından bu konuda yürütülen bir çalışmada Y ve X kuşağı bireyleri motive eden faktörlerin belirlenmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından incelenmesini amaçlamıştır. Çalışmanın sonunda statü ile kuşak arasındaki anlamlı düzeyde bir farkın bulunduğu, katılımcıların motivasyonlarını özel yaşamlarının etkilediği, bunun dışında maaş, iş güvenliği, iş çalışma ortamının da etkilediği tespit edilmiştir.

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın dördüncü alt problem cümlesi “Okul müdürleri iş motivasyonunu nasıl tanımlamaktadır?” olarak belirlenmiş olup, araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin tartışma ve sonuç bölümü aşağıda yer almaktadır.

Yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin iş motivasyonunu tanımlama biçimlerine ilişkin bulgular incelendiği zaman, okul müdürlerinin iş motivasyonunu haz alma/heyecan duyma, işini sevme, değer yaratma, başarı, huzur ve ekip çalışması şeklinde tanımladıkları bulunmuştur. Söz konusu unsurlar incelendiği zaman okul müdürlerinin belirlenen amaçlara ulaşma sürecinde heyecan duyarak ve işlerini severek yapmalarının motivasyonun temelini oluşturduğu söylenebilir. Literatürde yer alan çalışmalarda da motivasyon olgusu “İnsanların belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçmelerini” ifade etmektedir (Taşdemir, 2013: 1). Bunun yanında motivasyonun çalışanlara doyum veren unsurlardan meydana geldiği göz önünde bulundurulduğu zaman (Şengül, 2004), bu çalışmaya katılan müdürlerin haz alma/heyecan duyma, işini sevme, değer yaratma, başarı, huzur ve ekip çalışması gibi unsurlar kendilerine doyum sağladığı için birer motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir.

İş motivasyonu örgütsel davranışın önemli faktörlerinden birisi olmasına rağmen bu konuda yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin ve Malorni, 2010). İş motivasyonunun tanımı üzerinde literatürde ortak bir fikir olmamakla birlikte, iş motivasyonu genel olarak; bireylerin kendi içinde ve dışında oluşan, onlara enerji veren itici bazı güçlerin, işe yönelik davranışları başlatması, işe yönelik davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirlemesi, şeklinde tanımlanmıştır (Donovan, 2009). Diğer bir ifadeyle iş motivasyonu, örgütlerde çalışma ortamında davranışa güç veren, besleyen ve yönlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Leonard, Beauvais ve Scholl, 1999).

Yıldırım (2011) tarafından bu konuda yapılan ve okul müdürleri üzerinde yürütülen bir çalışmada okul müdürlerinin motivasyon kaynaklarının genellikle sevgi ve başarı üzerine kurulduğu, bu kapsamda sevgi ve başarı ile ilişkili unsurların motivasyonun oluşmasına katkı sağladığı rapor edilmiştir.

Literatürde sağlık sektöründe başhekim yardımcılarını ile yapılan bir çalışmada, sağlık yöneticilerinin işlerine yönelik bazı beklentilerinin olduğu ve hem işlerini sevme hem de işten memnun olma boyutlarında hekim yöneticilerin beklentilerinin karşılanmadığı tespit edilmiştir. Hekim yöneticilerinin karşılanmayan beklentilerine rağmen, iş motivasyonlarını

sağlayan durumun işlerini sevme olgusu olduğu belirtilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları istatistiksel olarak da motivasyon araçlarından bazılarının hekim yöneticilerin işlerini sevme ve iş tatmini üzerinde önemli etkilerinin olacağını göstermiştir (Ağırbaş ve diğerleri,2005). Yapılan başka bir araştırmada, banka çalışanlarının iş motivasyonlarını ve iş tatminlerini etkilediği düşünülen bazı faktörler arasındaki ilişki ele alınmış ve araştırma sonucunda çalışanların iş motivasyonlarını sağlayacak olan unsurların; mesleği sevme, meslekten duyulan başarı hissini artırma, iş yerinde diğer paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirme ve yapılan iş' le ilgili kararlara katılım imkanı sağlama olduğu belirtilmiştir.(Kesici, 2016). Literatürde farklı sektörlerdeki bu araştırmalarda da görüldüğü üzere, işini sevme ve meslekte duyulan başarı hissini artırma, yapılan araştırma sonucunda olduğu gibi iş motivasyonu açısından önemli faktörler olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, motivasyon bireyin örgüt amaçlarına yönelmesi veya harekete geçirilmesi için ihtiyaç duyulan güç anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgütlerde, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi, etkili ve verimli örgüt oluşturmada önemli bir unsurdur. Eğitim kurumlarının toplum için değişim ve dönüşümün öncüsü konumunda oldukları bilinmektedir. Toplum için bu derece önemli bir konumda görülen eğitim kurumlarının etkili ve verimli olabilmesi için, iyi organize edilmesi gerekmektedir. Bu organizasyonun başında eğitim yöneticisi olan okul müdürleri bulunmaktadır. Okul müdürlerinin etkili ve verimli bir okulu kurup sürdürebilmeleri için, iş motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir.

Son zamanlarda, eğitim kurumlarının daha modern yönetim anlayışının hâkim olmaya başladığı görülmektedir. Bunun temel nedenlerinin başında okul yöneticilerinin gelişime açık olmaları, gelişmeleri yakından takip etmeleri ve okul paydaşları ile ilişkilerinin sağlıklı olması gibi unsurlar gelmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin okul paydaşlarını motive etme düzeyleri de okullardaki değişim ve dönüşüme katkı sağlamaktadır (Aksel ve Elma, 2018; Baştürk ve Zeren, 2015). Bu süreçte okul müdürlerinin motivasyon düzeylerini etkileyen unsurlar da eğitim sisteminin daha kaliteli bir hale getirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü mevcut eğitim sisteminin daha kaliteli hale getirilmesi için okul müdürlerinin motivasyon düzeylerinin artırılması gerekmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2014; Ofojebe ve Ezugoh, 2010; Leithwood ve diğerleri, 2002). Bunun sağlanabilmesi için de öncelikli olarak okul müdürlerinin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Çünkü okulların belirlenen hedeflere ulaşmalarında en etkin rol oynayan paydaşların başında okul yöneticileri gelmektedir (Zor, 2020; Yalçın, 2016). Buna karşılık

literatürde yer alan çalışmalarda genellikle öğretmenlerin motivasyonel özelliklerinin ele alındığı görülmüş (Bentea ve Anghelache, 2011), buna paralel olarak okul müdürlerinin içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalar iş motivasyonunun içsel ve dışsal motivasyon kavramlarını kapsadığını göstermektedir. Bireyin işi için duyduğu heves ve istek içsel motivasyonun temel kaynağıdır (Joo ve Lim, 2009). Bireyin işi ile ilgili bulunduğu davranışlarda öncelikle elde edeceği doyumunu ön planda tutması içsel motivasyonun varlığını işaret ettiği söylenebilir. İçsel motivasyonda, işin kendisi itici bir güçtür ve birey yaptığı işten zevk alır. Gagne ve diğerleri (2010), içsel motivasyona sahip bir bireyin işini zevkli ve ilginç bulduğu için yaptığını vurgularken, dışsal motivasyonun ise ödül, imkanlar, maddi kaynaklar veya ceza gibi dışsal etmenlerden kaynağını belirtmektedirler. Bu kapsamda yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonunda okul müdürlerinde içsel motivasyon kaynaklarının temel olarak eğitim ve öğretime katkı sağlama ile ilişkili unsurlardan meydana geldiği bulunmuştur. Okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarının ise genel olarak okul paydaşları (öğrenci, veli, öğretmen, diğer idari personel) ile ilişkilerden ve mesleki beklentilerden meydana geldiği tespit edilmiştir. Bunun yanında yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan faktörler de incelenmiş, elde edilen sonuçlara göre motivasyonu bozan faktörlerin başında okul paydaşları tarafında algılanan olumsuz tutum ve davranışların geldiği, bunun yanında okul müdürlerinin meslek yaşamlarında karşılaştıkları idari sorunların da motivasyonu bozan faktörleri meydana getirdiği görülmüştür. Çalışmada ulaşılan bulgular ile literatürde yer alan araştırma sonuçları incelendiği zaman elde edilen sonuçların genel anlamda literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür. Bunun yanında yapılan bazı çalışmalarda bu çalışmada ulaşılan bulgulardan farklı içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarına ulaşıldığı belirlenmiştir. Çalışma bulguları arasında bazı farklılıklar olmasının temelinde araştırmaların farklı karakteristik özelliklere sahip okullarda yürütülmesinin yattığı düşünülmüştür.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Yapılan bu çalışmada ulaşılan bulgular ışığında araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

1. Bilindiği gibi okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen içsel ve dışsal faktörler aynı zamanda okul etkililiği ve okul iklimi üzerinde de önemli birer belirleyicidir. Bu kapsamda okul müdürlerinde hem içsel hem de dışsal motivasyon düzeyi ile ilişkili unsurların ele alındığı çalışmalar yapılabilir.

2. Yöneticilerin motivasyonel özellikleri sahip oldukları sosyo-kültürel ve sosyo-demografik değişkenlere göre bazı farklılıklar gösterebilmektedir. Bu kapsamda okul müdürlerinin bazı değişkenlere göre (mesleki kıdem, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yerleşim yeri, yaşanılan coğrafik bölge vb.) içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının incelendiği çalışmalar yürütülebilir.

3. Okul yöneticilerinin içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının incelenmesi önemli bir çalışma konusu olarak karşımıza çıkmakla beraber, okul müdürlerinin motivasyonel özelliklerinin örgütsel yapı üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul müdürlerinin motivasyonel özelliklerinin okul paydaşları üzerindeki etkilerinin (ğrenci başarısı, veliler ile iletişim, ğretmen motivasyonu vb.) ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

4. Demografik zelliklerin yanında bazı örgütsel unsurların da (okul iklimi, örgütsel iletişim, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel sinizm, örgütsel adalet algısı vb.) okul müdürlerinde içsel ve dışsal motivasyon kaynakları üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

5. Okul müdürlerinin de aynı zamanda birer lider olduğu göz önünde bulunduruluğu zaman okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının okul paydaşları üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmalar yapılabilir.

6. Okul yöneticilerinin motivasyonlarını bozan konular da farklı örnekleme düzeyi ve eğitim düzeyinde farklı araştırma yöntemleri kullanılarak çalışılmalıdır.

7. Eğitim bilimleri alanında yapılan birçok çalışmada nitel çalışma deseninden yararlanıldığı görülmektedir. Buna karşılık motivasyon gibi psikolojik unsurların belirli sınırlar içinde ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde ölçeklere gereksinim duyulmaktadır. Bu kapsamda okul müdürlerinin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik ölçekler geliştirilebilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Yapılan bu çalışmada ulaşılan bulgular ışığında uygulayıcılara yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

1. Okul müdürlerinin motivasyon düzeylerinin yüksek olması daha verimli ve istekli çalışmalarına katkı sağlayacaktır. Bu durum şüphesiz diğer okul paydaşlarının da yaşamını olumlu yönde etkileyecektir. Bu noktada okullarda müdürlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini arttırmaya yönelik eğitimler verilebilir.

2. Okul müdürlerinin iş motivasyonlarını etkileyen içsel ve dışsal birçok unsur bulunmakla beraber, müdürlerin sahip olduğu mesleki yeterlikler de iş motivasyonunu etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda okul müdürlerinin meslek özyeterlik düzeylerini arttırmaya yönelik hizmet içi seminerler uygulanabilir.

5.2.3. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler

1. Üst amirlerin niteliğinin sorun olması, MEB'in tüm kademelerindeki atamanın liyakati gerektirmektedir.

2. Yine müdürlere saygının olmaması, okul müdürlerinin imajlarının düzeltilmesine yönelik politikaları gerektirmektedir.

3. Okul müdürlerinin imajlarının düzeltilmesine yönelik olarak daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunun göstergesidir.

4. Okul müdürlerinin iş yükünün fazlalığını gidermeye yönelik olarak daha fazla nitelikli müdür yardımcılarının atanması, müdürlerine zaman yönetimi konusunda stratejilerin öğretilmesini gerekli kılmaktadır.

5. Okulların ve okul müdürlerinin ücret ve ekonomik sorunlarının olması yine Milli Eğitim Bakanlığının çözmesi gereken sorun olarak görülmelidir.

6. Okul müdürlerinin adil olarak değerlendirilmemesinin motivasyonu bozan bir faktör olarak bulunması yine bu konunun Milli Eğitim Bakanlığının değerlendirmeye alması ve okul müdürlerinin adalet duygusunu zedeleyen ve düzeltilmesi gereken bir durum olarak görmesi gerekir.

KAYNAKLAR

- Abdurrezzak, S., & Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Açıkalın, A., & Turan, S. (2011). *Bir anlam köprüsü inşa etme aracı olarak okullarda etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aghaei, S., Habibi, S., Khodayari-Zarnaq, R., & Iraj, Z. (2021). Exploring academic library managers' communication skills and the effect on librarians' job motivation and satisfaction. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 41(5), 339-344.
- Ağırbaş İ., Çelik Y., Büyükkayıkçı H. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 329.
- Akan, D., & Azimi, M. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 13
- Akbaba-Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1), 10-17.
- Akbulut-Taş, M. (2004). *Eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışına göre hizmet içi eğitime katılan öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonuna ilişkin durum ve görüşlerin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Aksel, N., & Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 89-111.

Alfahad, H., Alhajeri, S., & Alqahtani, A. (2013). The relationship between school principals' leadership styles and teachers' achievement motivation. *Chinese Business Review*, 12(6), 443-448.

Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdas Eğitim Dergisi*. (217): 12-16.

Al-Omari, A. A. (2013). The relationship between decision making styles and leadership styles among public schools principals. *International Education Studies*, 6(7), 100-110.

Altınöz, Y.(2000) . Motivasyon . *Türk Harb-İş*, (169): 16

Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.

Anıl, F., & Sarpkaya, R. (2014). Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-21.

Argon, T., & Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 159-179.

Argon, T., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-123.

Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Ahmad, M. Z., & Ismail, A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 151-157.

Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.

Babaoğlan, E., Nalbant, A., & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109.

Bakkal, M., & Radmard, S. (2020). Okul müdürlerinin eēitimsel liderlik standartlarını karşılıama düzeyleri ile ēretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eēitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 163-195.

Balaban, C. (2006). *st Düzey Yöneticilerin Doyumlanma (Moral) ve Gdlenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliēi Arasındaki Baēlantı*, Doktora Tezi, İstanbul Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balay, R. (2000). *zel ve resmi liselerde yönetici ve ēretmenlerin örgütsel baēlılıēı*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.6.

Balcı, A.. (1993). *Etkili Okul/Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Erek Ofset Matbaası

Balkar, B. (2009). Okul-aile iřbirliēi sürecine ilişkin veli ve ēretmen görüşleri üzerine nitel bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Eēitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), 105-123.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eēitim Hizmetleri Ltd. şti. 1. Baskı.

Başaran, İ. E. (2008). *rgtsel Davranış: İnsanın retim gücü*. Ankara: Ekinoks Eēitim danışmanlık.

Başaran, İ.E.(2000). *rgtsel Davranış: İnsanın retim gücü*. Ankara: Feryal Matbaacılık.

Baştürk, ., & Zeren, ř. G. (2015). Okul müdürlerinin kullandığı güdüleme yöntemleri: ortaokul ēretmenlerinin deēerlendirmeleri. *Kalem Eēitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 147-175.

Bentea, C. C., & Anghelache, V. (2012). Teachers' motivation and satisfaction for professional activity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 563-567.

Bozdoēan, K., & Saēnak, M. (2011). İlkēretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile ērenme iklimi arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eēitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.

Brandmo, C., Tiplic, D., & Elstad, E. (2014). The achievement goal theory as an approach to study school principals' leadership motivation. *Problems of Education in the 21st Century*, 58, 27-38.

Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., Wortheley, R. (2005), *Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, International Journal of Cross Cultural Management*, Vol: 5, No: 1, pp.87-103

Bulut-Boz, T. (2021). *Kadınların okul yöneticiliğine ilişkin motivasyon kaynakları: Özel okul-devlet okulu karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Can, H.(1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapbevi 5. Baskı

Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (2019).*Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi 1. Baskı

Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.

Chen, C. C., Ford, C. M. (1999), *Do Rewards Benefit the Organization? The Effects of Reward Types and the Perceptions of Diverse R & D Professionals, IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol: 46, No: 1, pp.47-55.

Çalışır, G. (2015). Kişilerarası iletişimde kullanılan bir araç olarak sosyal medya: Gümüşhane Üniversitesi iletişim fakültesi öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Humanities Sciences*, 10(3), 115-144.

Çalışkan, N., & Ayık, A. (2015). Okul aile birliği ve velilerle iletişim. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 69-82.

Çınar, İ. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarının yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi: Çay ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.

- Daft, R. L. (2006). *The New Era of Management*. China: Thomson Corporation.
- De Voe, S. E. ve Iyengar, S. S. (2004), Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 93, pp. 47-41.
- Demircan-Çakar, N., & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Dogan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T., & Karabulut, E. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 34-47.
- Doğan, S., & Aslan, M. (2018). Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Donovan, J.J., (2009). *İş motivasyonu, endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı*. Derleyenler: Anderson, N.I-Ö., Sinangil, D., H., Kepir-Viswesvaran, C., Ankara: Literatür Yayıncılık 1. Basım
- Durmuş, H. (2007). Eğitim yönetiminde motivasyon ve ödüllendirme. *Gelişen-Geliştiren Öğretmen*, 17, 8-12.
- Dursun, B. (1984). Çalışma Psikolojisi, *Erzurum, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Ars. Merk. Yay.*, s. 26
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Erdem, A. R. & Cicekdemir, I. (2016) Opinions of primary and secondary school principals about internal and external motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 64, 157-172.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi 8. Baskı

Eres, F. (2011). Relationship between teacher motivation and transformational leadership characteristics of school principals. *International Journal of Education*, 3(2), 1-17.

Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

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

Ertit, R. (2019). *Motivasyon, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Kastamonu ilinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kastamonu.

Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275.

Fei, E. L. E., & Han, C. G. K. (2020). The influence of school climate, teachers' commitment, teachers' motivation on teachers' work performance through teachers' job satisfaction. *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, 1(3), 23-35.

Feyzullah, E. (2004). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yay. 6. Basım

Fındıkçı. İ. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yay. 3. Baskı

Fidan, T., & Oztürk, I. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 905-914.

Fisher, D. Cynthia ve Yuan, Ya Xue (1998), *What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses*, The International Journal of Human Resource Management, Vol: 9, No: 3, pp.516-528.

Fook, C. Y., Brinten, L., Sidhu, G. K., & Fook, F. S. (2011). Relationships between psychological empowerment with work motivation and withdrawal intention among secondary school principals in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2907-2911.

- Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self Determination Theory and Work Motivation. *HJournal of Organizational Behavior*, 26.
- Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration - a case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165-171.
- George, J. M.& Jones, G. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall 6th Edition.
- George, L., & Sabapathy, T. (2011). Work motivation of teachers: Relationship with organizational commitment. *Canadian Social Science*, 7(1), 90-99.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gökçe, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gökçe, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler*. Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi "İstanbul İli Anadolu Yakası örneği"*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gün, F. (2021). *Öğretim liderliği, mesleki işbirliği, kolektif sorumluluk ve akademik başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Güven, A., ve Akyüz , M., Y. (2002). Okul yöneticilerinde kaygı iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (7), 178-188.

Hancock, D. R., Hary, C., & Müller, U. (2012). An investigation of factors impacting the motivation of German and US teachers to become school principals. *Research in Comparative and International Education*, 7(3), 352-363.

Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Çev: Can İkizler. İstanbul: Alfa Yayınları
1. Baskı

Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.

Igwe, N. N., & Odike, M. N. (2016). A survey of principals' leadership styles associated with teachers' job performance in public and missionary schools in Enugu State Nigeria. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 17(2), 1-21.

Ismail, A., & Abd Razak, M. R. (2016). A study on job satisfaction as a determinant of job motivation. *Acta Universitatis Danubius*, 12(3), 30-44.

İlter, P. (2019). *Resmi eğitim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Kapantow, N. H., Luddin, M. R., & Kambey, D. C. (2020). The Effect of Job Motivation, Job Satisfaction, and Attitude towards Profession on Nurse Performance in Outpatient Clinic of Prof. Dr. RD Kandou Hospital. *KnE Social Sciences*, 565-575.

Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyonu üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.

Karaköse, T., Koçabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyonu üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. 2 (1): 3-14.

Karakütük, K., & Özbal, E. Ö. (2019). Eğitim yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar ile sorun çözmede kullandıkları teknikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(223), 33-60.

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.

Kesici S. (2016). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Ugulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyona etkisi üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 147-160.

Kinicki, A., & Willions, B. K. (2006). *Management*. USA: McGraw-Hill.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 7. Baskı.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi 10. Basım

Köse, E. (2019). Çalışanların iş tatmini algıları ile iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 131-148.

Kuruüzüm, A., Irmak, S., & Çetin, E. İ. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423-446.

Leithwood, K., Steinbach, R., & Jantzi, D. (2002). School leadership and teachers' motivation to implement accountability policies. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 94-119.

Longton, N.& Robbins, S.P. (2007). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Prentice Hall

Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Maçın, E. (2010). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Mandalı, Ç. (2017). *X ve Y kuşağını motive eden faktörler ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Marzuki, A. G. (2019). The Roles of school principal leadership in developing English teachers' creativities in Palu. *Al-Ta lim Journal*, 26(3), 267-279.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. USA: Harper & Row Secand Edition.
- Maslow, A. H. (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi*. (O. Gündüz, Ed.) İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Metle, M. (2001), Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait. *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt:12, Sayı:2, ss.311- 332.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of wok satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Mullins, L. J. (2002). *Management and Organizational Behaviar*. UK: PrenticeHall Sixt Edition.
- Mullins, L.J. (2002). *Management and organizational behavior*. UK: PrenticeHall Sixth Edition
- Mutuku, C. K., & Mathooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Journal of Social Sciences and Project Planning Management*, 1(3), 28-62.
- Mühlau, P., & Lindenberg, S. (2003). Efficiency wages: Signals or incentives an empirical study of the relationship between wage and commitment. *Journal of Management and Governance*, 7(4), 385-400.
- Noermijati, N., & Primasari, D. (2015). The effect of job stress and job motivation on employees' performance through job satisfaction (A study at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya-Gempol branch). *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 18(2), 231-240.

Ofojebe, W. N., & Ezugoh, C. (2010). Teachers' motivation and its influence on quality assurance in the Nigerian educational system. *African Research Review*, 4(2), 398-417.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Önsal, A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (İstanbul İli Anadolu Yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.

Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem akademi 7. Baskı

Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.

Özden, M.C. (2008). *İK şapkalı yönetici*. İstanbul: Akis Kitap.

Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19. 115-134.

Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.

Özkalp , E., & Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. *T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf* (149).

Öztürk, Z., DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.

Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması*. Süleyman

Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Portes, L., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. USA: McGraw-Hill.

Rahardjo, S. (2014). The effect of competence, leadership and work environment towards motivation and its impact on the performance of teacher of elementary school in Surakarta city, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), 59-74.

Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.

Rashid, K. (2020). Association of school climate with teacher's motivation and self esteem in division gujranwala. *Pakistan Social Sciences Review*, 4(2), 78-89.

Robbins, S. P. (2005). *Organization Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. Inc.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resources Management*, 43(4), 381-394.

Sarı, T. (2019). *Okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Steers, M. R., Mowday, T. R., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

Stroh, L. K., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior: A management challenge*. New: Lawrence Erlbaum Associates 3th Edition

Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Şengül, F. (2004). *Hastane çalışanlarında motivasyonu etkileyen faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi*. İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers' work motivation and teachers' job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 39-45.

Tevrüz, S. (1999). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları

Thalib, S. B., & Manda, D. (2016). The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of junior high school teachers in maros regency, Indonesia. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(15), 7309-7317.

Topluer, A. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki "Malatya ili örneği"*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Torun, D. (2015). *Yönetim sürecinde yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri ve sağlık kurumlarında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1990). *Managing Organizational Behavior*. USA: Harper & Row Publishers Secad Edition.

- Turan S. (2010). *Eğitim Yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel yayın.
- Ugar, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Us, A.T. (2007). *İşletmelerde motivasyon*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Ünal, A., Yıldırım, A., & Çelik, M. (2010). İlköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin velilere ilişkin algılarının analizi. Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi, (23), 261-272.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-28
- Wiersma, U. J. (1992). The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta Analysis”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 65, No: 2, pp. 101-114
- Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 905-922.
- Yalçınkaya, S., Dağlı, G., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability*, 13(5), 1-18.
- Yavuz, S. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş motivasyonuna etkisi: Belediye uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008) *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık,

Yıldırım, K. (2021). Analysing the role of external policy interventions in explaining the trend of school educators' intrinsic motivation. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(1), 306-327.

Yıldırım, N. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 6 (2). 132-140

Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.

Yıldız, İ. (2021). Özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolü. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 233-249.

Yılmaz, D. (2005). *Resmi ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre ilköğretim okullarında motivasyon faktörlerinin ne derece kullanıldığının belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yin, R.K. (2003) *Case Study Research*, London: Sage Publication

Yüksel, Ö. (2015). *Hastane yöneticilerinin iletişim becerilerinin hemşirelerinin motivasyon ve tükenmişlik düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zeynel, E., & Çarıkcı, İ. H. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248.

Zor, M.H. (2020). *Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

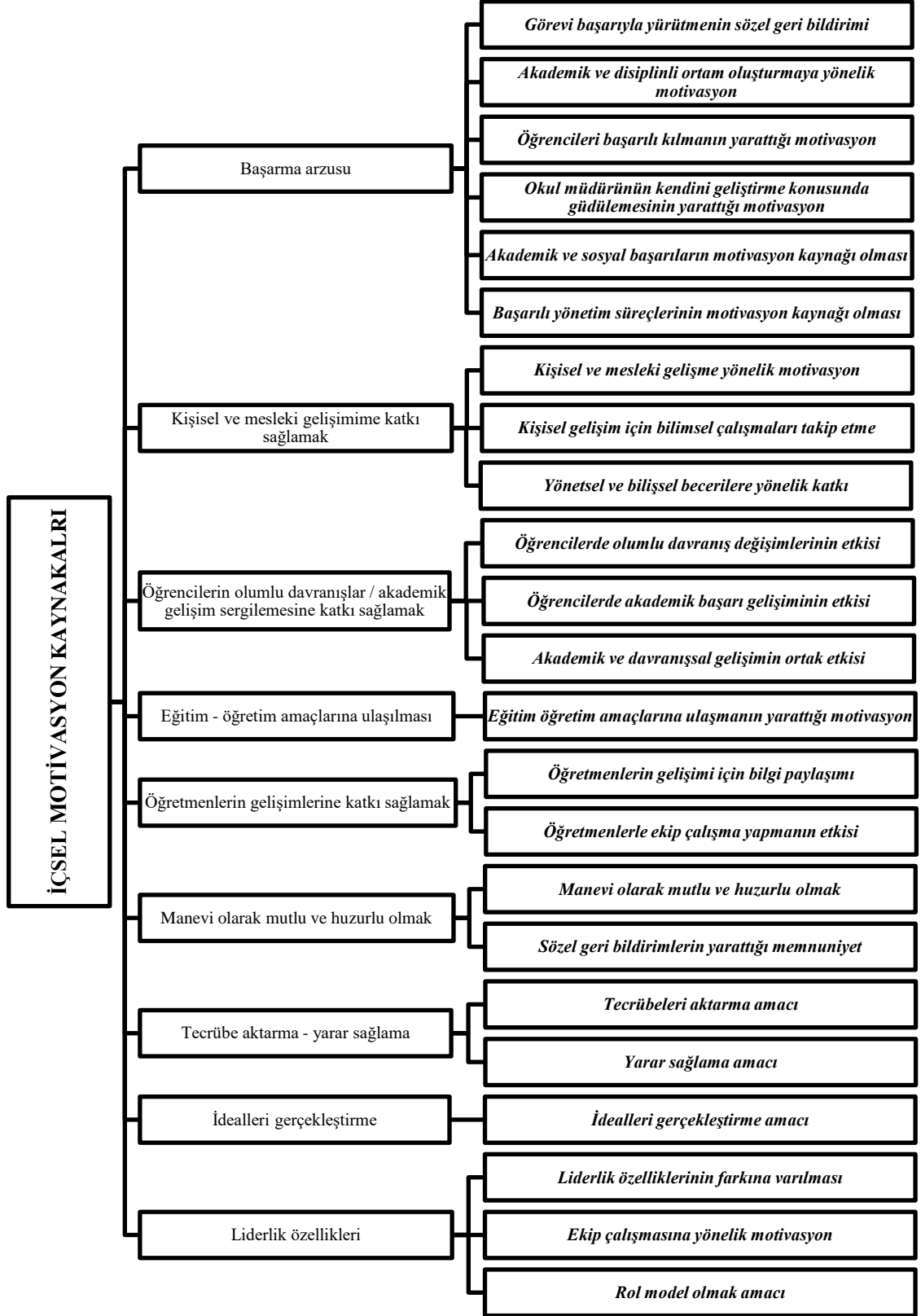
EKLER

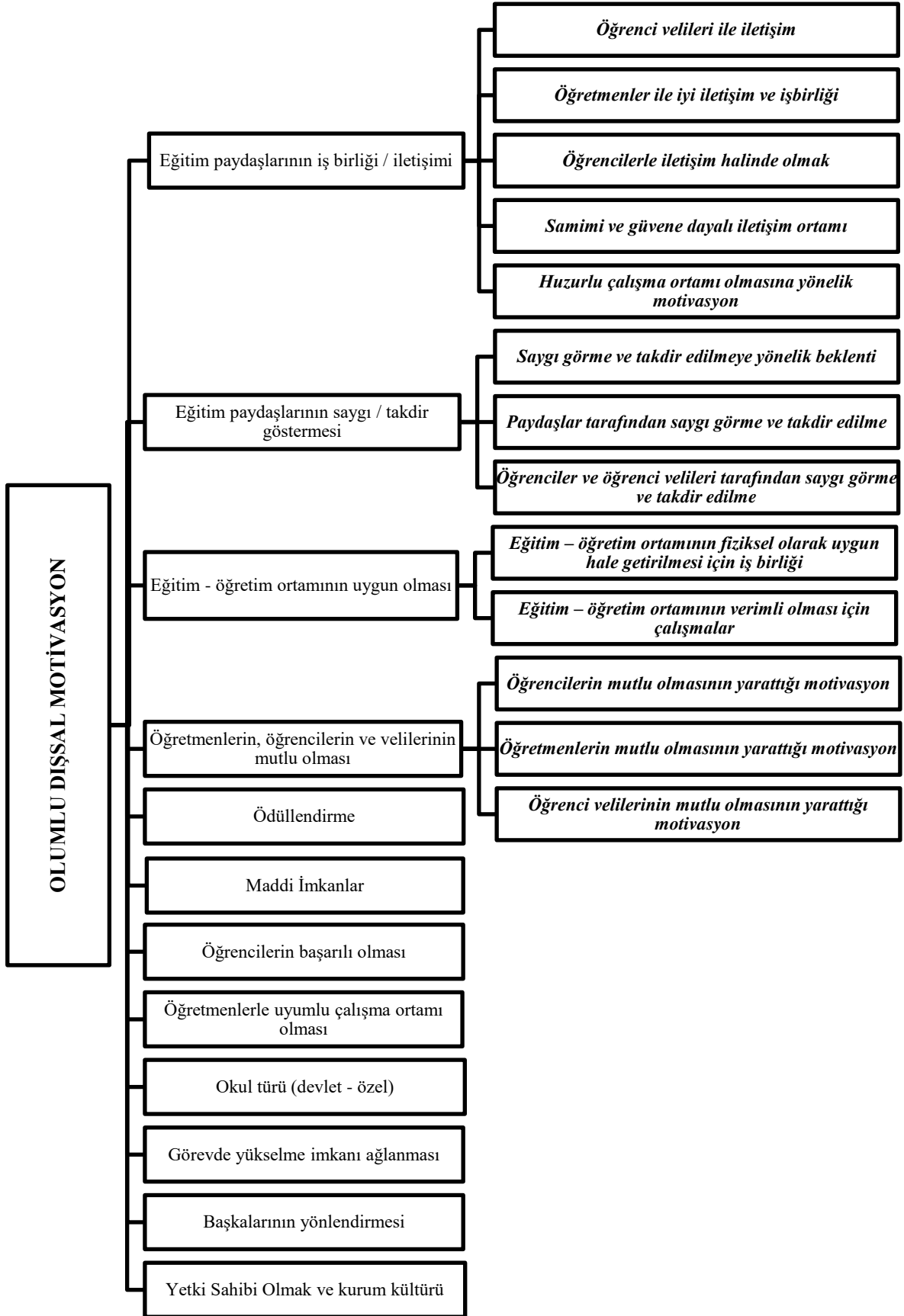
Ek 1 Tümdengelim Analiz Sonuçları Örneği

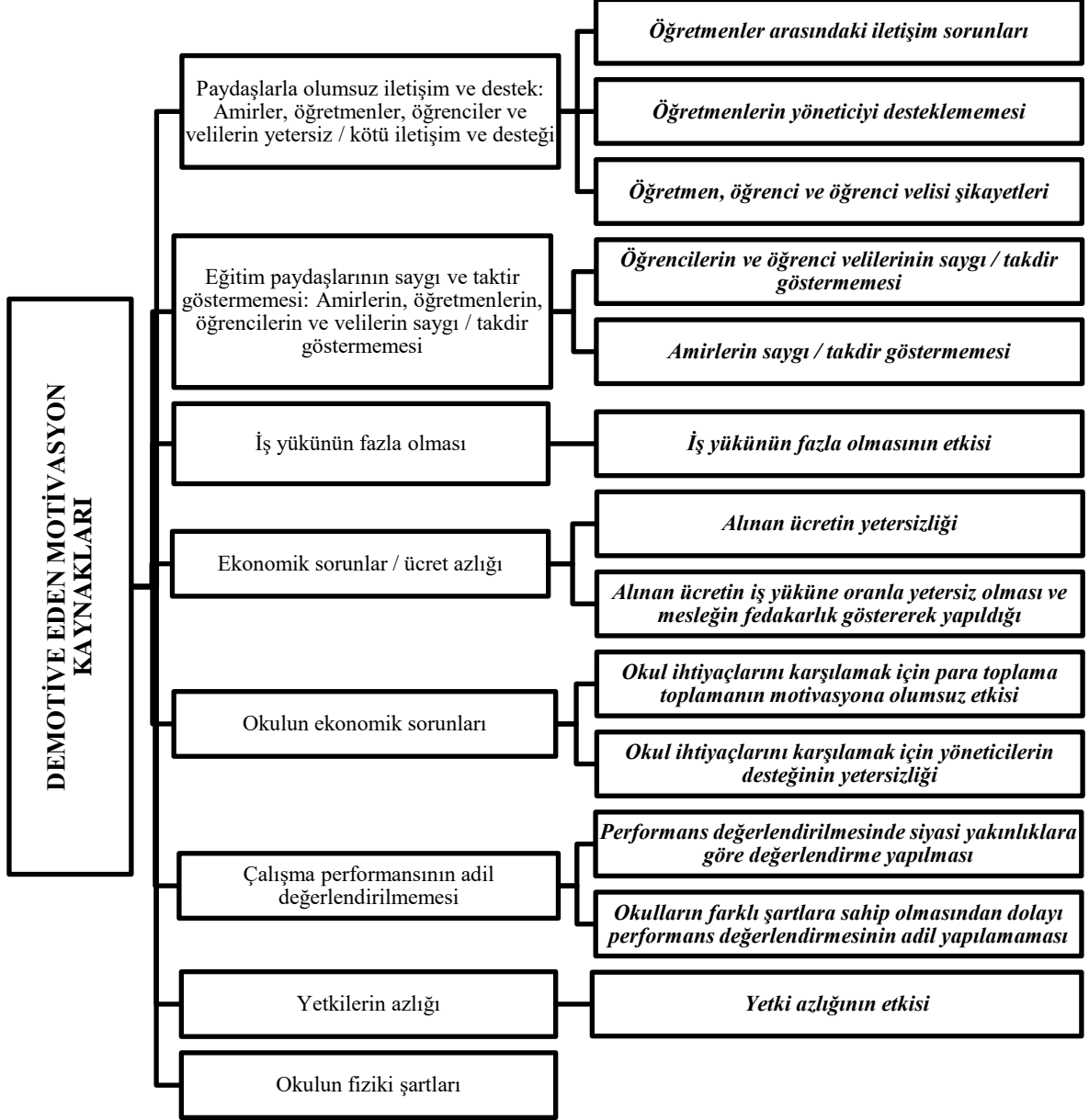
Görüşme Soruları

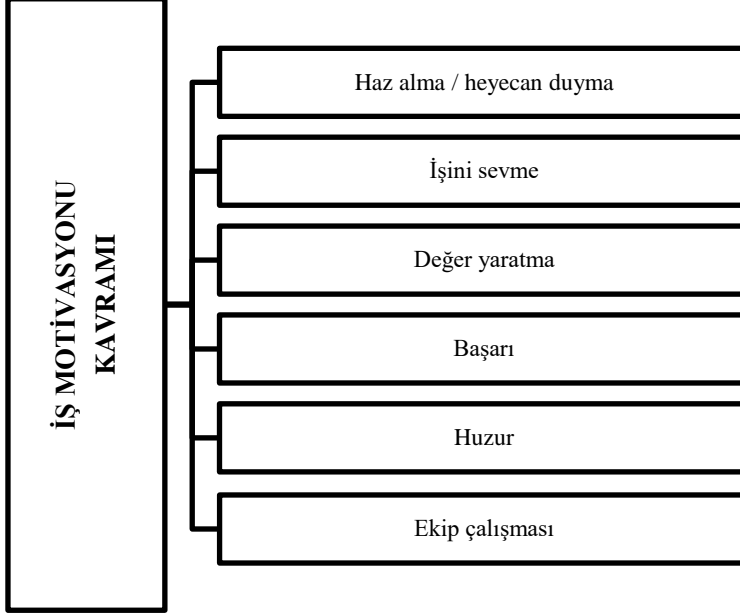
İLGİLİ KURAM	İÇ/DIŞ M.	
K2	i	1. Neden Okul müdürü olmayı seçtiniz? 1.a) Bu seçim sizin kendi seçiminiz miydi? 1.b) Sizi bu işe iten güç ya da yönlendiren şeyler nelerdir?
S4	D	2. Sizce Türkiye’de okul müdürlerinin yaptıkları işe yönelik motivasyonları nasıl? 2.a) Neler bir okul müdürünü motive ediyor ya da etmiyor? 2.b) Genel gözleminiz ve deneyiminiz bize bu konuda ne söylüyor?
K4	i	3. Okul müdürlüğünün sizde yarattığı duygular nelerdir?
K4	i	4. Okul müdürü olarak yaptığımız işler sizin için ne kadar önemli? Neden?
K4	i	5. Okul müdürü olarak yaptığımız işlerden mutlu oluyormusunuz? Neden?
S1	i/D	6. Okul müdürü olarak mevcut işinizi yaparken neler sizi motive eder?
S1	i/D	7. Okul müdürü olarak mevcut işinizi yaparken neler sizin motivasyonunuzu olumsuz etkiler?
K4	D	8. Size okul içersinde “ <u>iyi ki okul müdürü olarak çalışıyorum</u> ” dedirten bir şeyler mi? Varsa nelerdir?
K4	i	9. Size kendi içinizde “ <u>iyi ki okul müdürü olarak çalışıyorum</u> ” dedirten bir şeyler mi? Varsa nelerdir?
K4	D	10. Bu işi yaparken okul içersinde , sizi bıktıran, “keşke başka bir iş yapsaydım” dedirten durumlar var mı? Varsa bunlar nedir?

Ek 2 Temalar ve Kategoriler









Ek 3 Bilgilendirilmiş Onam Forumu

Bu çalışma, Başkent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Mehtap ÜNCÜ KARADERİLİ tarafından, Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN danışmanlığında, ilkokul müdürlerinin iş motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve eğitim yöneticileri açısından iş motivasyonu kavramını incelemek amacıyla yürütülmektedir. Bu çalışma kapsamında size ekte sunulacak kişisel bilgi formunu eksiksiz bir şekilde doldurmanız ve size yöneltilen görüşme sorularını samimiyetle cevaplamanız beklenmektedir. Bu işlem yaklaşık olarak 45 dakikanızı alacaktır. Çalışmaya yaptığımız katılımın, eğitim yöneticilerinin yeterli düzeyde motivasyon sahibi olabilmeleri için onları etkileyebilecek faktörlerin bilinmesi gerekliliğine dikkat çekmesi ve eğitimcilerin gözünden iş motivasyonu konusunda bilimsel anlamda bir tanımlama yapılabilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.. Çalışmaya katılımınız tamamen sizin isteğinize bağlıdır. Hiçbir şekilde kimlik bilgileriniz alınmayacak, hiç kimse ile paylaşılmayacak ve görüşmeler tamamen gizli tutulacaktır. Araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen bilgiler genel bir analizle değerlendirilecektir. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için sizin samimi ve dürüst cevaplar vermeniz önem teşkil etmektedir. Yapılacak görüşmeler ve araştırma sonuçları, yalnızca bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılacaktır. Bu araştırmanın uygulanması konusunda Başkent Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan gereken izinler alınmıştır.

Araştırma hakkında daha detaylı bilgi almak isterseniz iletişim bilgilerinden tarafıma ulaşabilirsiniz.

Tel:

e- mail:

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ek 4 Çalışmaya Katılım Onayı

Katılmam beklenen çalışma ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sözlü olarak araştırmacı tarafından yapıldı.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

Araştırmacının:

Adı-Soyadı:

Adı-Soyadı:

İmzası:

İmzası:

Ek 5 Görüşme Formu

Değerli katılımcı,

Bu form, okul müdürü olarak sizin işinizi yaparken iş motivasyonunuzu etkileyen durumların neler olduğunu araştırmak üzere hazırlanmış soruları içermektedir. Çalışmanın başarılı ve sağlıklı yürütülebilmesi için verdiğiniz yanıtlar oldukça önem taşımaktadır. Sorulara verdiğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı çalışmalar için kullanılacaktır.

Çalışmaya katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Mehtap ÜNCÜ KARADERİLİ

Kişisel Bilgiler:

Tarih:

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Eğitim seviyeniz:

- 1 () Lisans mezunu
- 2 () Yüksek lisans öğrencisi
- 3 ()Yüksek lisans mezunu
- 4 () Doktora öğrencisi
- 5 () Doktora mezunu ve üstü
- 6 () Diğer.....(Lütfen belirtiniz).

Branşınız:

Meslekteki kıdeminiz :

Yöneticilikteki kıdeminiz:

Ek 6 Görüşme Soruları

1. Neden Okul müdürü olmayı seçtiniz?
 - 1.a) Bu seçim sizin kendi seçiminiz miydi?
 - 1.b) Sizi bu işe iten güç ya da yönlendiren şeyler nelerdir?
2. Sizce Türkiye’de okul müdürlerinin yaptıkları işe yönelik motivasyonları nasıl?
 - 2.a) Neler bir okul müdürünü motive ediyor ya da etmiyor?
 - 2.b) Genel gözleminiz ve deneyiminiz bize bu konuda ne söylüyor?
3. Okul müdürlüğünün sizde yarattığı duygular nelerdir?
4. Okul müdürü olarak yaptığınız işler sizin için ne kadar önemli? Neden?
5. Okul müdürü olarak yaptığınız işlerden mutlu oluyor musunuz? Neden?
6. Okul müdürü olarak mevcut işinizi yaparken;
 - 6.a) Neler sizi motive eder?
 - 6.b) Neler sizin motivasyonunuzu olumsuz etkiler?
7. Size **okul içerisinde** “iyi ki okul müdürü olarak çalışıyorum” dedirten bir şeyler mi? Varsa nelerdir?
8. Size **kendi içinizde** “iyi ki okul müdürü olarak çalışıyorum” dedirten bir şeyler mi? Varsa nelerdir?
9. Bu işi yaparken **okul içerisinde**, sizi bıktıran, “keşke başka bir iş yapsaydım” dedirten durumlar var mı? Varsa bunlar nedir?
10. Bu işi yaparken **kendi içinizde**, sizi bıktıran, “keşke başka bir iş yapsaydım” dedirten durumlar var mı? Varsa bunlar nedir?
11. Okulda karşılaştığınız durumlardan hangileri, sizi okul müdürü olarak, işinizi daha iyi yapma konusunda motive eder?
12. Okulda karşılaştığınız durumlardan hangileri, sizi okul müdürü olarak, işinizi daha iyi yapma konusunda olumsuz etkiler?
13. Okul müdürü olarak, öğrencilerin gelişimini sağlamak için ne gibi bir çaba sarf ediyorsunuz? Sarf ettiğiniz çaba süresince sizi neler motive ediyor?
14. Öğrencilerde neyi gözlerseniz işinizi başarıyla yürüttüğünüzü düşünüp ilerisi için daha iyisini yapmaya yönelirsiniz?
15. Okul müdürü olarak, öğretmenlerin gelişimini sağlamak için ne gibi bir çaba sarf ediyorsunuz? Sarf ettiğiniz çaba süresince sizi neler motive ediyor?
16. Birlikte çalıştığınız öğretmenlerde neyi gözlerseniz işinizi başarıyla yürüttüğünüzü düşünüp ilerisi için daha iyisini yapmaya yönelirsiniz?

17. Okul müdürü olarak, okulun fiziksel ortamını daha iyi şartlara taşımak için ne gibi bir çaba sarf ediyorsunuz? Sarf ettiğiniz çaba süresince sizi neler motive ediyor?
18. Okul müdürü olarak, kişisel ve mesleki gelişiminizi sağlamak için ne gibi bir çaba sarf ediyorsunuz? Sarf ettiğiniz çaba süresince sizi neler motive ediyor?
19. Okul müdürü olarak, okul içindeki ve dışındaki paydaşlarla olan ilişkileriniz/iletişiminiz, işinize olan motivasyonunuzu nasıl etkiler?
 - 19.a) Okul içerisinde, öğrencilerinizle sizin aranızdaki iletişiminizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu durum sizi nasıl etkiliyor?
 - 19.b) Okul içerisinde, birlikte çalıştığınız öğretmenlerinizle sizin aranızdaki iletişiminizi nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu durum sizi nasıl etkiliyor?
20. Okul içerisinde öğrencilerin birbirleri ile olan iletişimleri sizce nasıl? Bu durum sizi nasıl etkiliyor?
21. Okul içerisinde öğretmenlerin birbirleri ile olan iletişimleri sizce nasıl? Bu durum sizi nasıl etkiliyor?
22. Okul içerisinde öğretmenlerin ve öğrencilerin birbirleri ile olan iletişimleri sizce nasıl? Bu durum sizi nasıl etkiliyor?
23. Okul müdürlüğü görevi, kişisel gelişiminize katkıda bulundu mu? Bu durum sizin yaptığınız işinize olan tutumunuzu nasıl etkiliyor?
24. Okul müdürlüğü görevini başarı ile gerçekleştirdiğinizi düşünüyor musunuz? Bunun için sarf ettiğiniz çabanın karşılığı, sizi yaptığınız işte ne denli motive ediyor?
25. Mesleğinize yönelik yeni bir bilgi edindiğinizde ne hissedersiniz?
26. Sizce, Okul müdürü olarak yaptığınız işlere sarf ettiğiniz çabanın manevi anlamda size kattıkları nelerdir?
27. Okul müdürü olarak yaptığınız işlere sarf ettiğiniz çabanın maddi anlamda karşılığını aldığınızı düşünüyor musunuz?
28. Okul müdürü olarak, size sunulan ya da sunulmasını istediğiniz hangi imkanlar ya da koşullar, işinizi yapma konusunda sizi daha çok motive eder?
 - 28.a) Maddi imkanlar sizi motive eder mi?
 - 28.b) Kariyer imkanları sizi motive eder mi?
 - 28.c) Ödüllendirmeler sizi motive eder mi?
 - 28.d) Ortamın fiziki koşulları sizi motive eder mi?
 - 28.e) Eğitim olanakları sizi motive eder mi?
 - 28.f) İşin saygınlığı sizi motive eder mi?
29. Okul müdürü olarak hangi şartların /imkanların eksikliği, geri adım atmanıza neden olur?

30. Okul müdürü olarak, okulun iç ve dış paydaşlarının görüşleri ve size olan tutumları (size olan saygıları vb.), yaptığınız işteki motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?
31. Okul müdürü olarak, yaptığınız işlerin sonucunda üstlerinizden herhangi bir beklentiniz oluyor mu? Üstlerinizden gelen olumlu ya da olumsuz geri bildirimler motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
32. Okul müdürü olarak, yaptığınız işlerin sonucunda astlarınızdan herhangi bir beklentiniz oluyor mu? Astlarınızdan gelen olumlu ya da olumsuz geri bildirimler motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
33. Okul müdürü olarak, yaptığınız işlerin sonucunda öğrenci ya da velilerinizden herhangi bir beklentiniz oluyor mu? Onlardan gelen olumlu ya da olumsuz geri bildirimler motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
34. Sizce okul müdürlerinin yaptıkları iş performansları eşit bir şekilde değerlendiriliyor mu? Hangi konularda eşitlik olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Bu durum iş motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?
35. Okul müdürü olarak yaptığınız işlerde, adil olmadığını düşündüğünüz durumlar var mıdır? Varsa eğer bunları bizimle paylaşır mısınız? Bu durumlar iş motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
36. Okul müdürü olarak, kendinize görevlerinizle ilgili koyduğunuz hedefleriniz var mı, bunlar nelerdir? Bu hedefler sizin iş motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?
37. Üst yöneticileriniz işinize yönelik hedefler koyuyor mu? Bu hedefler nelerdir, bu hedefler sizin iş motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?
38. “İş motivasyonu” deyince size ne anlam ifade ediyor? Tanımlamanızı istersek bize nasıl tanımlarsınız?

Bunların dışında başka neler eklemek istersiniz?

Teşekkürler.

Ek 7 Turnitin Raporu

tez

ORJİNALLİK RAPORU

% 19 BENZERLİK ENDEKSİ	% 18 İNTERNET KAYNAKLARI	% 8 YAYINLAR	% 13 ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
----------------------------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------------

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 2
2	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 2
3	acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1
4	9lib.net İnternet Kaynağı	% 1
5	www.eyuder.org İnternet Kaynağı	<% 1
6	acikerisim.pau.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
7	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	Submitted to Baskent University Öğrenci Ödevi	<% 1
9	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1