

Salgın Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Azaltan ve Artıran İçsel ve Dışsal Değişkenler*

Türkan ARGON¹ ve Fatih Mehmet GÜLMEZ²

Internal and External Variables that Decrease and Increase the Motivation of School Administrators During the Pandemic Period

Abstract

The aim of this research is to determine the internal and external variables that increase and decrease the motivation of school administrators during the period when education is carried out through distance education due to the Covid-19 pandemic. The study group of the research, which is carried out as a qualitative research, consists of 17 school administrators working in Yeniçağa district of Bolu province in the 2020-2021 academic year. The data were collected with a semi-structured interview form and analyzed with descriptive and content analysis. According to the results of the research, internal variables were more effective than external variables in increasing the motivation of school administrators in the distance education period. In this period, professional responsibility and citizenship took the first two places among the internal variables that increase the motivation of school administrators, in extrinsic variables, certificate of achievement, professional and personal development trainings, and extra responsibilities taken stand out. While the internal variable that reduces the motivation of school administrators is only the disease situation that can be experienced as a result of the pandemic, the external variable is the lack of coordination and consultation at the local level, ambiguity in formal communication, students not attending the lesson without an excuse, the negative attitude of the media towards teachers, etc. situations are specified. The distance education process draws attention as a time period in which school administrators take more initiative by struggling with many unknowns. For this reason, it should be taken into consideration how the policies to be implemented during the distance education period can affect the motivation of school administrators and that this situation will directly affect the functioning of distance education and the efficiency obtained from the process.

Key words: Distance education, school administrators, intrinsic and extrinsic motivation

Özet

Bu araştırmanın amacı Covid-19 salgını nedeniyle eğitim öğretimin uzaktan eğitim yoluyla yürütüldüğü dönemde, okul yöneticilerinin motivasyonlarını artıran ve azaltan, içsel ve dışsal değişkenlerin belirlenmesidir. Nitel araştırma olarak yürütülen araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında Bolu ili Yeniçağa ilçesinde görev yapan 17 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmış, betimsel ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarının artmasında içsel değişkenler, dışsal değişkenlere göre daha etkili olmuştur. Bu dönemde okul yöneticilerinin motivasyonlarını artıran içsel değişkenlerde ilk iki sırayı mesleki sorumluluk ve vatandaşlık görevi alırken; dışsal değişkenlerde başarı belgesi, mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri, alınan fazla sorumluluklar öne çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan içsel değişken olarak sadece salgın sonucunda yaşanabilecek hastalık durumunu belirtilirken, dışsal değişken olarak yerel düzeyde koordinasyon ve istişare eksikliği, formal iletişimde muğlaklık, öğrencilerin derse mazeretsiz katılmamaları, medyanın öğretmenlere karşı olumsuz tutumu vb. durumlar belirtilmiştir. Uzaktan eğitim süreci okul yöneticilerinin pek çok bilinmezlikle mücadele ederek, daha fazla inisiyatif aldıkları bir zaman dilimi olarak dikkat çekmektedir. Bu sebeple uzaktan

¹Prof. Dr., Bolu İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, argon_t@ibu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0744-8647>

¹ Doktora Öğrencisi, Bolu İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sorumlu Yazar: fmgulmez14@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-2584>

* Bu çalışmanın ilk hali, Uluslararası Uzaktan Eğitim Kongresi'nde (19-20 Ekim 2021, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Article/Makalenin; Submission Date / Gönderilme Tarihi: 20 March/Mart 2023

Revised Date / Hakem Atama: 20 June/Haziran2023

Accepted Date/ Kabul Tarihi: 03 December/Aralık 2023

eğitim döneminde uygulanacak politikaların okul yöneticilerinin motivasyonlarını nasıl etkileyebileceğinin dikkate alınması ve bu durumun uzaktan eğitimin işleyişi ile süreçten elde edilen verimi doğrudan etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Anahtar Sözcükler: Uzaktan eğitim, okul yöneticileri, içsel ve dışsal motivasyon.

Extended Abstract

Introduction

Covid-19, which emerged in Wuhan Province of China in December 2019, has become global in a short time. After the first case was seen in Turkey, many measures were taken to reduce human interaction. In this context, distance education has been started as of March 23, 2020 (SETAV, 2020). In distance education, In addition to the Education Information Network, an internet-based platform, television channels and other online tools were used. Distance education, which was first realized by letter in the 1700s, continued on radio, television and the internet in the following years (Ergüney, 2015).

During the pandemic period in Turkey, education continued through distance education, except for the short periods when schools were opened and face-to-face education was provided. While teachers and students participated in distance education from their homes, school administrators continued to carry out their duties from their schools during working hours. They also fulfilled their duties from their places during non-working hours. It is the duty of school administrators to ensure that the material and human resources in the school are used in the most efficient way for the purposes of the school (Taymaz, 2019). The responsibilities of school administrators, who try to keep the school alive in accordance with its aims, have increased even more during the pandemic period. For this reason, it can be said that the motivation of school administrators has become even more important in the successful fulfillment of their duties in the relevant period.

When the literature is examined, the motivation, as a process, the consistency, target and perseverance of the individual to reach a goal (Robbins & Judge, 2012) is defined as an internal state that activates, directs and maintains behavior (Hoy & Miskel, 2012). Studies on motivation, Led to the emergence of different motivation theories. These theories are basically classified under two headings as content and process theories. Content theories focus on explaining situations that motivate and activate the individual. Process theories, on the other hand, try to explain how the individual's desire and action emerge (Özdemir, 2020). When the results of the research on motivation are examined, it is seen that it can occur due to internal and external reasons. Without the expectation of an external reward, people's own desire, interest, need, curiosity, belief, value (Akbaba, 2006) and taking action to obtain pleasure and satisfaction in line with his abilities is intrinsic motivation (Deci & Ryan, 2000). Extrinsic motivation, on the other hand, is related to the desire to reach a reward associated with the behavior or to avoid punishment (Deci & Ryan, 2008).

Purpose of the Research

The pandemic process has undoubtedly affected all segments of society negatively in many respects, causing negative situations in their motivation towards their work. In this extraordinary process, which was encountered for the first time, many problems and uncertainties that school administrators had to overcome

emerged. In this direction, many events and situations they encountered in the process they lived in caused various effects on their motivation. With this research, it was aimed to determine the motivations of school administrators during the pandemic period and the internal and external variables that decrease/increase their motivation. It is expected that the research will contribute to both local level education administrators and central level policy makers in terms of making correct and effective decisions by revealing the situations that affect the motivation of school administrators positively and negatively.

Method

In this study, the phenomenology approach, one of the qualitative research models, was taken as a basis. Qualitative research is research that systematically reveals the meanings that emerge as a result of people's own unique experiences (Ekiz, 2003) and aims to examine perceptions and events in their natural environments with a holistic approach (Yıldırım & Şimşek, 2008). The phenomenological approach, on the other hand, aims to highlight the perceptions and experiences of the participants (Ersoy, 2016) and focuses on facts and situations that are aware of but do not have a deep understanding. The study group of the research consists of 17 educational institution administrators working in primary, secondary and non-formal education institutions in Yeniçağa district of Bolu province in the 2020-2021 academic year. Purposive sampling method was used to determine the study group of the research.

Research data were obtained by using a semi-structured interview form used in face-to-face interviews. During data collection, the interviews were recorded with a voice recorder, with the permission of the interviewees, in order to prevent data loss. The data obtained as a result of the notes taken in the interview form during the interview and the transcription of the audio recording were analyzed by descriptive analysis and content analysis methods. Based on the comments showing similarities and differences as a result of the analysis of the data in the research, the code determined in accordance with the conceptual framework, categories and themes were reached.

To ensure the validity and reliability of the research, purposive sampling method was adopted, the answers were confirmed by providing participant control by giving feedback to the participants, and information that contradicted the themes or provided negative information was also presented (Creswell & Creswell, 2021). In addition, it was tried to reach more reliable results in content analysis through the analyzes carried out by the same researcher at different times and the comparison of the analyzes of two researchers (Uğurlu, 2018). The codes, categories and themes agreed upon from the data obtained in this way were arranged and presented to the reader.

Results, Conclusion and Discussion

This research aims to determine the variables that affect the motivation of school administrators in the distance education period. In the distance education period, the motivation of the education system in general and school administrators in particular, almost all the surrounding situation it. It shows once again that it is positively or negatively affected by the process and its stakeholders. As a result of the research, 4 main themes were reached: intrinsic motivation and extrinsic motivation sources, internal variables that decrease their motivation and extrinsic variables that decrease their motivation. The themes reached in the research, which aims to reveal the situation experienced during the pandemic period, are similar to the research conducted by Yıldırım in 2011.

According to the research, school administrators' intrinsic motivation in the distance education process is affected by variables related to their perspectives on profession and life, personality, values and attitudes. The majority of school administrators stated that the most important factor motivating them in this process is the sense of serving the country and society. It can be said that the feeling of social solidarity, which is the dominant emotion experienced during the pandemic period, is quite effective in motivating school administrators with national and spiritual feelings.

School administrators cite the extra responsibilities and self-sacrifice of some teachers as the most important external motivation source. Then, the certificate of achievement given by the superiors, the positive feedback of the parents, the efficiency of the students from distance education and the trainings for personal development come. From this point of view, it can be said that the most important external variables that increase the motivation of school administrators are the attitudes and behaviors of teachers working in their institutions.

School administrators state that they gained new competencies in order to cope with the process thanks to the training they received in this process. It also serves to meet the need for competence among the needs of autonomy, competence and relatedness (Deci & Ryan, 2000) expressed in the self-determination theory of the trainings given. It can be said that this contributes to the motivation of school administrators.

In the internal variables that reduce the motivation of school administrators, which is the third theme obtained as a result of the research, only the variables related to the pandemic were found. Getting sick, the fear of carrying the disease to family and colleagues and leaving the family behind as a result of the disease draw attention as internal variables that reduce motivation.

The last theme of the research is the external variables that reduce the motivation of school administrators in the distance education period. Under this theme the findings regarding the variables related to the use of economic, psycho-social, organizational-administrative tools, and the variables related to people and physical-infrastructure conditions were reached. School administrators are among the factors that reduce motivation, they stated the lack of local coordination and consultation, the ambiguity in formal communication, the uncertainties of its implementation and scope, and the constant changes. This may be a result of Turkish culture's low tolerance for uncertainty (Hofstede, Hofstede, & Minkov,2010).

When the research results are evaluated in general, it can be said that school administrators are mostly motivated by internal motivation sources in the distance education period, and external factors that increase motivation are mostly in the form of spiritual rewards. In variables that disrupt motivation, The difficulties encountered in the realization of the teaching are in the foreground. The most important situation that reduces motivation is that the students, who are the primary addressees of the education, do not come to the lesson without an excuse. In addition, the approach of teachers and parents, considered important to the process. Sudden decisions taken during the process, continuous change and uncertainty that occur, hindered the planned execution of educational activities. The uncertainty in official communication and the lack of consultation and feedback at various levels have caused problems in both communication and coordination processes. Finally, it can be said

that the situations affecting the motivation of school administrators during the pandemic are based on spiritual factors rather than material factors.

Giriş

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan Eyaletinde ortaya çıkan Yeni Covid-19 Hastalığı (Covid-19) kısa sürede küresel bir hal almıştır. Türkiye'de ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinin ardından insanlar arası etkileşimin azaltılarak hastalığın yayılmasını engellemek amacıyla hemen hemen her sektörde çeşitli tedbirler hayata geçirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda 16 Mart 2020'de eğitim sisteminde yüz yüze eğitime ara verilmiş, iki haftalık ara tatilin ardından, 23 Mart'tan itibaren eğitim öğretim faaliyetlerine Eğitim Bilişim Ağı (EBA) üzerinden uzaktan eğitim olarak devam edileceği açıklanmıştır (SETAV, 2020). Tüm dünyada hemen hemen benzer uygulamaların görüldüğü bu süreçte Türkiye'de EBA sistemine kurulan televizyon kanalları ve diğer çevrimiçi araçlar da eklenerek uzaktan eğitim sürdürüldüğü görülmektedir. Yaşanılan süreç salgının kademeli olarak azalmasına paralel olarak Milli Eğitim Bakanlığının kararı doğrultusunda, 2021-2022 eğitim öğretim yılında yerini yeniden yüz yüze eğitime bırakmıştır. Tarihsel süreç incelendiğinde de bu çapta kitlesel düzeyde yaşanan durumlarda benzer uygulamaların olduğu görülmektedir. İlk defa 1700'lü yıllarda mektup yoluyla ortaya çıkan uzaktan eğitimin ders materyallerinin posta ile öğrencilere gönderilmesiyle başlayan serüvenin, bilişim ve teknolojik alanlardaki ilerlemeyle radyo- televizyon, nihayetinde internet ve bilgisayar aracılığıyla daha yaygın ve daha elverişli bir hale geldiği görülmektedir (Ergüney, 2015). Günümüzde ise öğretmen ve öğrenenlerin birbirlerinden uzakta bulunmalarına rağmen, eş zamanlı veya ayrı zamanlı, internet tabanlı iletişim kurularak, bilginin aktarıldığı bir eğitim sistemi olarak ifade edilmekte ve eğitimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Göktaş ve Kayri, 2005).

Türkiye'de salgın döneminde eğitim-öğretim süreci okullarda yüz yüze eğitime geçilen kısıtlı dönemler dışında, çoğunlukla uzaktan eğitim şeklinde sürdürülmüştür. Öğretmen ve öğrenciler uzaktan eğitime evlerinden katılırken, okul yöneticileri görevlerini mesai saatlerinde okullarından yürütmeye devam etmiş, mesai dışı saatlerde de buldukları yerlerden görevlerini yerine getirmişlerdir. Alışıldığın dışındaki bir zaman dilimi olarak uzaktan eğitim döneminde öğretmenler gibi okul yöneticileri de görevlerini aksatmadan sürdürmeye devam etmişlerdir. Okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaya çalışan okul yöneticileri (Taymaz, 2019), salgın döneminde personelini örgütlemeye, emir vermeye, çalışmalarını yönlendirip koordine edip denetlemeye (Başaran, 1996) daha fazla dikkat etmek durumunda kalmışlar, sorumlulukları daha da artmıştır. Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getirmelerinde sahip oldukları bilgi ve beceriler oldukça önemlidir. Genel hatlarıyla; teknik, insancıl ve kavramsal beceriler olmak üzere üç grupta sınıflandırılan bu beceriler (Açıkgöz, 1996) tüm okul yöneticilerinin, rollerini istedik şekilde yapabilmelerinde, özellikle yaşanan uzaktan eğitim sürecinde motivasyonlarının sağlanmasında da kilit faktör olmuştur. Zira salgın süreci tüm insanların psikolojik iyi oluşlarından iş ve genel motivasyonlarına kadar pek çok süreç üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olmuş, bu durum günlük yaşam performanslarından iş performanslarına kadar pek çok alanda etkisini göstermiştir (Kazak ve Karaahmetoğlu, 2023). Bu sebeple ilgili dönemde okul yöneticilerinin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerinde bilgi ve becerilerinin yanında sahip oldukları motivasyonlarının daha da önemli bir hal aldığı söylenebilir.

TDK'ye (2022) göre Türkçe karşılığı isteklendirme ve güdüleme olan motivasyon kavramının, literatürde oldukça çok çalışılan konulardan biri olması yapılan tanımların da artmasına neden olmuştur. Bireyin bir amaca ulaşmak için sergilediği tutarlılık, hedef ve azim süreci (Robbins ve Judge, 2012), davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren içsel bir süreç (Hoy ve Miskel, 2012), bireyi bir amaca ulaşmak için davranışa iten eyleme geçiren, sergilediği davranışı güçlendiren, etkinleştiren ve yönelten bir içsel güç (Başaran, 1982) ya da bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı (Eren, 2006) şeklinde, motivasyona yönelik benzer tanımlamaların yapıldığı alan yazında görülmektedir. Yıldırım (2011) ise tüm boyutlarıyla ele aldığı kavramın, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içerdiğini belirtmektedir. Motivasyon üzerine yapılan çalışmalar, farklı motivasyon kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuş, bu kuramlar temel olarak kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki üst başlık altında sınıflandırılmıştır. Kapsam kuramları, bireyi isteklendiren, harekete geçiren durumları açıklamaya odaklanırken, süreç kuramları bireyin isteklenmesi ve harekete geçmesinin nasıl olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır (Özdemir, 2020).

Yukarıdaki tanımlamalar incelendiğinde, motivasyonun içsel ve dışsal sebeplerle ortaya çıkabildiği görülmektedir. İnsanın dışsal bir ödül beklentisi olmadan, kendi isteği, ilgi, ihtiyaç, merak, inanç, değer (Akbaba, 2006) ve yetenekleri doğrultusunda, haz ve doyum elde etmek için harekete geçmesi içsel motivasyona (Deci ve Ryan, 2000); davranışla ilişkilendirilen bir ödüle ulaşmak veya cezadan kaçınmak isteği dışsal motivasyona (Deci ve Ryan, 2008) işaret etmektedir. Ortamda özendirici veya pekiştiricilerin bulunması, motivasyonun dışsal olarak gerçekleştiğini göstermektedir (Ercan, 2003). Çalışma hayatında dışsal motivasyon, çalışanın örgütsel uygulama veya faktörler sonunda isteklenmesi iken, içsel motivasyonda çalışan yapılan işe dışsal faktörler olmaksızın kendisi motive olmakta, davranışın düzenlenmesinde dışsal kontrol unsurları yer almamaktadır (Argon ve Ertürk, 2013). Bu bağlamda çalışanların içsel motivasyonu artıran değişkenler daha çok inanç, değer ve başarı gibi durumlarla ilgili iken, dışsal motivasyonu artıran değişkenler üst yönetim ve personeli kapsayan insan kaynakları ve diğer paydaşlar gibi örgütün çalışan dışında kalan unsurları ile ilgilidir. Çalışanların özel yaşamları ile sağlık ve psikolojik durumlarında ortaya çıkan olumsuzlukların yanı sıra yapacakları işe ilişkin yetersizlik algıları içsel motivasyonlarını azaltırken, örgütsel ortamda karşılaştıkları olumsuz çevresel etkiler motivasyonlarını azaltan dışsal değişkenler olarak görülmektedir (Yıldırım, 2011).

Türü ne olursa olsun sağlanacak motivasyonun örgütsel amaçların gerçekleşmesinde çalışanların ortaya koyduğu performans düzeyi ile çok yakın ilişkisi vardır. Zira çalışanların performanslarının artmasında diğer bir ifade ile istek, verimlilik ve etkililiklerini artırmak için yapacakları işe karşı motive edilmeleri önemli olduğu kadar, gerekliliktir. Etkililikleri bireysel özellikleri kadar çevresel faktörler ve toplumsal yapı gibi birçok faktöre bağlı olmakla birlikte, çalışanların motivasyonunda kullanılan dışsal motivasyon araçları genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel- yönetsel motivasyon araçları olmak üzere üç grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2001). Ücret politikası, ekonomik ödüller, teşvik primi, karara katılma, sosyal güvenlik ve emeklilik gibi maddi değeri olan güdüleyiciler ekonomik motivasyon araçlarıyken; psiko-sosyal motivasyon araçları çalışana ekonomik bir yarar sağlamadan motivasyonunu yükselten manevi doyumunu yüksek dışsal unsurlardır (Çiçek, 2005). Bu unsurlara başarılı çalışanların yazılı, sözlü veya sembolik unsurlarla tebrik ve takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk

devredilmesi, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının sunulması, özerklik desteği sağlanması, sosyal katılma, danışmanlık ve çevreye uyum tedbirleri örnek gösterilebilir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Üçüncü araç türü olan örgütsel ve yönetsel araçlar ise amaçlara göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, yönetim kararlarına katılım, takım çalışması, iş değiştirme, performans değerlendirme, iletişim, liderlik ve fiziksel çalışma koşulları şeklindedir (Düşükcan ve Katı, 2017). Bu bağlamda örgütsel yaşamda yer alan çalışanların, durumsal farklılıklarına göre, onları motive etmede kullanılacak farklı tür motivasyon araçlarının olduğu ve bunlardan faydalanılabileceği aşikardır.

Salgın süreci kuşkusuz toplumun her kesimini birçok açıdan olumsuz etkilemiş, işlerini yerine getiriş biçimlerinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Okul yöneticileri de toplumun diğer kesimlerinde olduğu gibi salgın koşullarının getirdiği olumsuzluklardan etkilenmiş, üstüne birçok kamu çalışanı işini evden yapmaya devam ederken onlar öğretmenlerden farklılaşarak çoğunlukla okullarında çalışmaya devam etmişlerdir. İlk defa karşılaşılan bu olağan dışı süreçte okul yöneticilerinin üstesinden gelmeleri gereken birçok sorun ve belirsizlikte ortaya çıkmıştır. Ülke genelinde merkezi olarak alınan kararların, farklı kademelerdeki birbirinden farklı imkân ve şartlara sahip okullara uyarlanması gerekmiştir. Okul yöneticileri bir yandan olası yüz yüze eğitim için okulları sürekli hijyen yönünden hazırlamış, bir yandan da uzaktan eğitimin planlanmasından koordine edilmesine, paydaşlarla iletişimden sürecin izlenip denetlenmesine kadar yönetim süreçlerinin sağlıklı şekilde yerine getirilmesine gayret etmişlerdir. Bu doğrultuda yaşadıkları süreçte karşılaştıkları pek çok olay ve durum onların motivasyonları üzerinde de çeşitli etkilere neden olmuştur.

Türkiye düşünüldüğünde uzaktan eğitim süreci; önce tüm dünya ile birlikte yaşanan Covid-19 salgını, ardından 7 Şubat 2023 tarihinde yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremler nedeniyle çeşitli aralıklarla üç yıla yakın bir süre devam etmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde bu süre zarfına odaklanan, öğrencilerin motivasyonları (Mutdoğan ve Mutdoğan, 2022) veya öğretmenlerin motivasyonlarını (Kandemir ve Demirdağ, 2023; Kazak ve Karahmetoğlu, 2023) konularını ele alan araştırmaların varlığı görülmektedir. Ancak yukarıda da ifade edildiği üzere öğrenci ve öğretmenlerden farklılaşarak çoğunlukla görevlerini okullardan sürdürmeye devam eden okul yöneticilerinin motivasyonları üzerine odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yapılan bu araştırma ile salgın döneminde okul yöneticilerinin görevlerini yaparken sahip oldukları motivasyonları ile motivasyonlarını azaltan/artıran içsel ve dışsal değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Salgın koşullarının yakın gelecekte de devam edebileceği (Dünya Sağlık Örgütü, 2021) ya da farklı kriz durumlarıyla karşılaşılacağı öngörüldüğünde, araştırmanın okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu ve olumsuz etkileyen durumları ortaya koyarak hem yerel düzeyde eğitim yöneticilerine hem de merkezi düzeyde politika yapıcılara doğru ve etkili kararlar alma yönünden katkı sunulması beklenmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırma ile salgın döneminde okul yöneticilerinin motivasyonunu azaltan veya artıran içsel ve dışsal değişkenler ortaya konularak, tartışılmaya çalışılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Uzaktan eğitim döneminde, okul yöneticilerinin motivasyonlarını artıran veya azaltan içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, araştırmanın doğasına uygun olarak nitel araştırma modellerinden fenomenoloji yaklaşımı esas alınmıştır. Nitel araştırmalar kişilerin kendi özgün deneyimleri sonucunda ortaya çıkan anlamları sistematik olarak ortaya koyan (Ekiz, 2003), algı ve olayların doğal ortamlarında bütüncül bir yaklaşımla incelenmesini amaçlayan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Fenomenolojik yaklaşım ise katılımcıların sahip oldukları algı ve deneyimleri ön plana çıkarmayı amaçlayıp, farkında olunan ama derinlemesine bir kavrayışa sahip olunmayan olgu ve durumlara eğilmektedir (Ersoy, 2016). Bu doğrultuda çalışmada uzaktan eğitim döneminde, okul yöneticilerinin motivasyonlarını artıran veya azaltan, içsel ve dışsal değişkenler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Fenomenoloji deseninin benimsendiği araştırmalarda gerekli görülen katılımcı sayısına yönelik çeşitli aralıklar ifade edilmektedir (Tekindal ve Uğuz Arzu, 2020). Wilson (2015) ise bu tür araştırmalarda 6 ile 20 arasında katılımcının yer aldığı çalışma gruplarının kullanılabilirliğini belirtmektedir. Bu araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında Bolu ili Yeniçağa ilçesinde ilköğretim, ortaöğretim ve yaygın eğitim kurumlarında görev yapan 17 eğitim kurumu yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu probleme ilişkin zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen kişi veya durumların derinlemesine bir şekilde ele alınmasına imkân sağlayan amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda salgın döneminde bizzat okullarında bulunarak sürece dahil olan örgün ve yaygın eğitim kademesindeki kurum yöneticilerine ulaşılmış, gönüllü olanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre gösterdikleri dağılım Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişkenler (n=17)		n
Cinsiyet	Erkek	13
	Kadın	4
Okul Kademesi	İlkokul	5
	Ortaokul	4
	Lise	6
	Yaygın Eğitim	2
Yöneticilik Görev Süresi	1-9 yıl	9
	10-19 yıl	4
	20 ve üstü	4
Mezuniyet durumları	Lisans	11
	Yüksek lisans	6

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 13’ü erkek, 4’ü kadın; 5’i ilköğretim, 4’ü ortaokul, 6’sı lise, 2’si ise yaygın eğitim kurumu okul yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların yöneticilik görev

süreleri; 9'unun 1-9 yıl, 4'ünün 10-19 yıl ve 4'ünün de 20 ve üstü iken; 11 okul yöneticisi lisans, 6 okul yöneticisi yüksek lisans mezunudur.

Veri Toplama Aracı

Uzaktan eğitim sürecinde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan veya artıran içsel ve dışsal değişkenleri ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek olan bu araç (Ekiz, 2003), araştırmacılara sağladığı esneklik sebebiyle tercih edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular oluşturulmadan önce ilgili alan yazın taranarak, formda yer alması planlanan sorular tespit edilmiştir. Alinyazında içsel motivasyonun kişinin sahip olduğu ilgi, yetenek, inanç, değer gibi faktörlere bağlı iken, dışsal motivasyonunun örgütsel ortamda bulunan ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel özendiricilerle ilgili olduğu belirtilmektedir (Çiçek, 2005; Deci ve Ryan, 2000; Deci ve Ryan, 2008; Yıldırım, 2011). Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşme formunda okul yöneticilerinin içsel motivasyonlarını artıran ve azaltan değişkenleri ortaya çıkarmak için onların sahip oldukları kişilik, değer, tutumlar ile bu kişilerin mesleklerine ve hayata karşı bakışlarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Benzer şekilde okul yöneticilerinin dışsal motivasyonları üzerinde etkiye sahip olabileceği düşünülen değişkenleri ortaya çıkarmaya yönelik ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel özendiricilerin varlığına ilişkin sorular hazırlanmıştır. Ardından ilgili maddeler geçerlilik ve güvenilirliği sağlamaya yönelik, alanında uzman kişilerin ve okul yöneticilerinin görüşleri alınmış, ifade edilen görüşler ve yapılan ön uygulama neticesinde görüşme formuna son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir:

İçsel motivasyona yönelik;

1. Uzaktan eğitim döneminde motivasyonunuzu artıran ve azaltan;
 - a) mesleğinize bakışınızla ilgili durumlar nelerdir?
 - b) hayata bakışınızla ilgili durumlar nelerdir?
 - c) sahip olduğunuz kişilik, değer ve tutumlar ile ilgili başka bir durum var mıdır? Varsa nelerdir?

Dışsal motivasyona yönelik;

2. Uzaktan eğitim döneminde motivasyonunuzu artıran ve azaltan;
 - a) ekonomik bir durum var mıdır? Varsa nedir?
 - b) psiko-sosyal güdüleme araçlarının kullanımına dair durumlar var mıdır? Varsa nelerdir?
 - c) örgütsel ve yönetsel araçların kullanımına dair bir durum var mıdır? Varsa nelerdir?
 - d) insan unsuruna dayalı durumlar var mıdır? Varsa nelerdir?

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler okul yöneticilerinin uygun oldukları saatlerde onlarla yapılan yüz yüze görüşmelerde, salgın koşullarına azami şekilde riayet edilerek 01.05.2021-01.06.2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri toplama esnasında, veri kaybının önüne geçmek amacıyla, görüşmecilerin izinleri alınarak yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler yaklaşık 20 dakika sürmüştür. Görüşme sırasında görüşmecilerin sorulara rahat bir şekilde, samimi cevaplar verebilecekleri bir ortam oluşturulmaya özen gösterilmiştir. Bu

kapsamda araştırma ve gözetilecek etik ilkeler hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş, görüşmeci rahatlatıldıktan sonra görüşmeye geçilmiştir.

Görüşme esnasında görüşme formuna alınan notlar ve ses kaydının deşifre edilerek yazıya dökülmesi sonucunda elde edilen veriler betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde, görüşülen kişilerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde ortaya koymak amacıyla doğrudan alıntılara yeterince yer verilip, veriler neden-sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirilip sonuca ulaşılmaya çalışılırken; içerik analizinde birbirine benzeyen veriler bir araya getirilip, temalara ulaşılmakta ve veriler okuyucuların anlayabileceği şekilde organize edilip yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmada verilerin çözümlenmesi sonucunda benzerlik ve farklılık gösteren yorumlardan yola çıkılarak, kavramsal çerçeveye uygun olarak belirlenen kod, kategori ve temalara ulaşılmıştır. Ayrıca kavramların görülme sıklıklarının ortaya konulması amacıyla frekanslar hesaplanarak veriler sayısallaştırılmıştır. Bir katılımcı birden fazla görüş belirttiği için oluşturulan tablolarda toplam sayı alınmamıştır. Bulguların desteklenmesi amacıyla katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Katılımcı kimliklerinin gizliliklerinin sağlanması amacıyla okul yöneticileri K1, K2, ...K17 şeklinde kodlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik; araştırmada ele alınan konu hakkında yaşıntıya sahip kişilere ulaşmak için amaçlı örnekleme yöntemi benimsenmiş, veri toplama sürecinde katılımcılara yeterince süre verilerek uzun süreli etkileşim sağlanmış, katılımcıların cevaplarına “..... mı demek istiyorsunuz” şeklinde geri dönüt verilerek katılımcı kontrolü sağlanarak cevaplar teyit edilmiş, temalara aykırı ya da olumsuz bilgi sağlayan bilgiler de sunulmuştur (Guba ve Lincoln, 1994; Creswell ve Creswell, 2021). Veri toplama aracının oluşturulması ve verilerin analizinde ulusal ve uluslararası alan yazın dikkate alınmış, oluşturulan kodlara ilişkin katılımcıların kendi görüşlerine doğrudan yer verilmiştir (Başkale, 2016). Bunun yanında aynı araştırmacının farklı zamanlarda gerçekleştirdiği çözümlenmeler ve iki araştırmacının çözümlenmelerinin karşılaştırılması yoluyla içerik analizinde daha güvenilir sonuçlara ulaşmaya çalışılmıştır (Uğurlu, 2018). Bu şekilde ulaşılan verilerden mutabık kalınan kod, kategori ve temalar düzenlenerek okuyucuya sunulmuştur. Araştırmanın farklı aşamalarında yukarıda ifade edilen süreçler gerçekleştirilerek araştırmanın güvendiuyulabilirliğini artırmaya yönelik inandırıcılık, tutarlılık ve aktarılabilirlik gibi unsurlarının yerine getirilmesi amaçlanmıştır (Guba, 1981).

Bulgular

Araştırmada katılımcı cevaplarından yola çıkılarak uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin içsel ve dışsal motivasyon kaynakları ile motivasyonlarını azaltan içsel ve dışsal değişkenlere ilişkin ulaşılan bulgular tablolaştırılmıştır. Ulaşılan temalar doğrultusunda tablolarda kategori, kod, katılımcı bilgi ve görüş sıklıklarına yer verilmiştir.

Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin İçsel Motivasyon Kaynakları

Tablo 2’de uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını artıran içsel motivasyon kaynakları gösterilmektedir.

Tablo 2. Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Artıran İçsel Değişkenler

Kategori	Kodlar	Katılımlar	n
Mesleğe Bakışla İlgili Değişkenler	Mesleki sorumluluk	K2, K3, K4, K5, K8, K9, K11, K17	8
	Mesleğe duyulan inanç ve saygı	K1, K8, K11, K14, K9	5
	Öğrenciyi sevme ve katkı sunma	K5, K7, K17, K6, K13	5
	Mesleği sevme	K2, K4, K6, K7	4
	Eğitimin önemi ve ihmal edilemezliği	K8, K12, K16, K13	4
	Kurum içi uyum	K9	1
Hayata Bakışla İlgili Değişkenler	Vatandaşlık görevi (ülke-vatan-topluma hizmet)	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K16, K17	14
	Dini inanç- manevi duygu (Allah rızası kazanma)	K1, K2, K4, K9, K12, K16	6
	Kazancın helal olması	K2, K12, K14	3
	İnsanlara faydalı olma	K15	1
Kişilik Değer ve Tutumlarla İlgili Değişkenler	Sorumluluk sahibi olma	K1, K7, K8, K14, K16	5
	Yardımsaver- diğerkâm olma	K1, K5, K9, K12	4
	Pozitif ve aktif kişilik	K7, K8, K15	2
	Teknolojiye ilgi ve yatkınlık	K6, K17	2
	Kendine saygı	K7, K16	2
	Yoğun stres altında çalışabilme	K13	1

Tablo 2’de uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını artıran içsel motivasyon kaynakları teması altında; mesleğe bakış, hayata bakış ve kişilik, değer ve tutumlarla ilgili değişkenler olmak üzere 3 kategoriye ulaşılmıştır. Kategorilerde; mesleğe bakışla ilgili değişkenlerde mesleki sorumluluk (n=8), mesleğe duyulan inanç ve saygı (n=5), öğrenciyi sevme ve katkı sunama (n=5), mesleği sevme (n=4), eğitimin önemi ve ihmal edilemezliği (n=4); hayata bakışla ilgili değişkenlerde vatandaşlık görevi (n=14), dini inanç- manevi duygular (n=6), kazancın helal olması (n=3); kişilik, değer ve tutumlarla ilgili değişkenlerde sorumluluk sahibi sahip olma (n=5), yardımsaver- diğerkâm olma (n=4) kodları okul yöneticileri tarafından en çok yinelenen kodlardır. Uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını artıran içsel motivasyon kaynaklarına ilişkin değişkenlere yönelik katılımcı görüşlerinden;

Mesleğe bakış ile ilgili; K1: “Ben öğretmenliğin özveri gerektiren bir meslek olduğunu düşünüyorum. Bu özverinin de her zaman yani iyi olsun kötü olsun ülkemizin mevcut durumu her neyse ve özveri noktasına ne gerekiyorsa öğretmenler olarak bu noktada onun yapılmasına katkı sunmamız gerektiğini düşünüyorum”; **K5:**” Öğrencilerimiz, geleceğimizi emanet edeceğimiz nesiller olduğu için onların eğitimlerinin eksik kalmaması inancıyla, şuuruyla ve mesleğimize duyduğumu saygıdan dolayı bu süreçte bizler de sorumluluk yüklenmeye çalıştık. Tarihimizde buna benzer zor durumlar olmuştur. Millî mücadele döneminde de olmuştur. Bizde bu dönemde eğitim cephesinde bir mücadele vermeye çalıştık.”; **K11:** “Öğretmenlik severek yaptığım bir meslek, fitraten de insanlara yardımcı olmaya çalışırım. Bu durumda da toplumun ihtiyaçlarını giderme noktasında Elimden gelen bir gayret varsa onu sarfetmeye çalıştım”

Hayata bakış ile ilgili; K2: “İnançla alakalı olarak da tabii helal haram meselesi var yani bir göreve yapıyorsanız bu oradan bir gelir elde ediyorsanız o görevi hakkıyla yaptığınız gerekiyordu.”; K9: “İnancımızın gereği olarak görevimizi en iyi şekilde yapmamız gerektiğini düşünüyorum”;

Kişilik, değer ve tutumlarla ilgili; K7: “Ben kişiliğim gereği yaptığım işi ciddiyetle yapmaya çalışırım. Bu süreçte de mesai gözetmeksizin elimden geleni ortaya koymaya çalıştım.” K16: “Hizmet etmeyi seviyorum. Bu süreçte biz ne yapabiliriz, nasıl katkı sunabiliriz diye düşündüm” görüşleri örnek gösterilebilir.

Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Dışsal Motivasyon Kaynakları

Uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını sağlayan dışsal değişkenler teması altında; psiko-sosyal güdüleme araçlarının kullanımı, örgütsel ve yönetsel araçların kullanımı ve eğitimin paydaşları tarafından sağlanan durumlar olmak üzere 3 kategoriye ulaşılmıştır. Ulaşılan kategori, kod ve katılımcılara ait bilgiler Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Artıran Dışsal Değişkenler

Kategori	Kodlar	Katılımcılar	n
Psiko-sosyal güdüleme araçlarının kullanımı	Başarı belgesi verilmesi	K2, K3, K5, K7, K8, K13, K14, K15, K16	9
	Üstler tarafından fikrinin sorulması	K1, K3, K13	3
	Yapılan çalışmaların görülüp beğenilme	K8,	1
	Üstlerin etkinliklere katılım ve yapıcı tutumları	K8,	1
Örgütsel ve yönetsel araçların kullanımı	Mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri	K5, K6, K7, K8, K14, K15	6
	Süreçle başa çıkmak için verilen eğitimler	K1, K6, K12, K14, K17,	5
	Okul içi sağlıklı iletişim ve istişare	K11, K12, K13, K16,	4
	İl düzeyinde iletişim ve istişare	K8, K10,	2
	İl geneli tecrübe paylaşım toplantıları	K8,	1
Eğitimin paydaşları tarafından sağlanan durumlar	Öğretmenlerin sorumluluk alıp özveri göstermeleri	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K15	12
	Velilerin olumlu geri dönüş ve davranışları	K1, K2, K4, K5, K6, K8, K14, K16, K17	9
	Üretilen projeler	K6, K7, K8, K12, K13, K14, K15	7
	Öğrencilerin süreçten verim almalarını görme	K1, K4, K8, K10, K12, K13 K14	7
	Kurum arkadaşlarının desteği	K3, K4, K10, K11, K16, K17	6
	Bakanın yaklaşım ve açıklamaları	K4, K5, K7, K9, K16, K17	6
	Eğitim camiasının genel tutum ve organizasyonu	K7, K8, K10, K11, K13, K15	6
	Mülki idarenin ve ilçe MEM’in tutumu	K2, K8, K10, K17, K13, K16	6
	Sendika ve STK’ların araç gereç ve maddi desteği	K5, K6, K7, K9, K10, K12	6
	Hayırseverlerin maddi desteği	K2, K6, K9, K11, K12	5
	Toplumsal dayanışma (vefa grupları, sağlık çalışanları vb.)	K8, K10, K12, K15	4
	Resmi kanallarca sağlanan araç gereç temini	K5, K6, K9,	3
	Öğretmenlerin maddi destek, araç gereç temini	K5, K11,	2
	Öğretmenlerin maske üretmesi	K2, K3	2

Tablo 3'e göre psiko-sosyal güdüleme araçlarının kullanımına yönelik kategoride başarı belgesi verilmesi (n=9), üstler tarafından fikrinin sorulması (n=3); örgütsel-yönetimsel araçların kullanımına yönelik mesleki ve kişisel gelişim (n=6) ile süreçle başa çıkmak için verilen eğitimlerle (n=5) okul içi sağlıklı iletişim ve istişare (n=4) en çok yinelen kodlarken; eğitimin paydaşları tarafından sağlanan durumlarda özveri gösterme (n=12), veli dönütler (n=9), üretilen projeler (n=7), öğrencilerin süreçten aldıkları verim (n=7), kurum arkadaşlarının desteği (n=6), Bakanın yaklaşım ve açıklamaları (n=6), eğitim camiasının genel tutumu ve organizasyonu (n=6) vb. yöneticilerin en çok tekrar ettiği kodlardır. Katılımcı görüşlerinden,

Psiko-sosyal güdüleme araçlarının kullanımına yönelik; K1: "Okul müdürümüzden neler yapabiliriz tarzında soruların geliyor olması benim yönetimde söz sahibi olduğumu hissetmemi sağladı"; K2: "Ayrıca bu özveriyi gösteren personelimizin kaymakamlıkça başarı belgesi ile ödüllendirilmesi bizi memnun etti. Bunun yanında endişelerine rağmen ailemizin desteği de önemliydi."; K17: "İlçe kaymakamımız ve ilçe milli eğitim müdürlüğüm tablet internet ihtiyacını gidermeye yönelik hemen sorumluluk aldılar. Öğrencilerimizin eksikleri genel olarak böylece hızlı şekilde giderilmiş oldu";

Örgütsel ve yönetimsel araçların kullanımına yönelik; K5: "Bu dönemde il ve ulusal bazda farklı konularda seminerler olsun bilgilendirme eğitimleri olsun, zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın yapıldı, bu da olumlu anlamda bizlere katkı sağladı ufukumuzu açtı yol gösterici oldu. Çünkü Türkiye'nin herhangi bir yerdeki bilim insanı bizim evimizde biz bunu dinleme soru sorma ya da bilgi alma şansımız oldu. Bu da bu olumsuz sürecin bize bir katkısı olarak ifade edilebilir"; K6: "Online toplantılar, online yine denemeler yaptık mesela motivasyon seminerleri, kitap okuma çalışmaları yaptık, online kitap kulüplerimiz var. Veliler bu durumlardan çok memnun, olumlu geri dönüşleri bizi mutlu ederek şevkimizi artırıyor.";

Eğitimin paydaşları tarafından sağlanan durumlara yönelik; K2: "Öğretmen arkadaşlarımız ve kursiyerlerimiz burada ilçedeki halkın sağlığı için geldiler burada kurumumuzda maske üretimi yaptılar onların göstermiş olduğu bu fedakârlık bizim için önemli bir motivasyon kaynağıdır."; K10: "Sendikaların hak kayıplarının önüne geçmeye yönelik açıklama ve girişimleri bizlerin beklentilerine cevap verdi"; K14: "Okulumuzda bulunan öğretmenlerin öğrencilerimize fazladan katkı sunabilmek için gayretleri, proje yapmak için çabalamaları bazı durumlarda bizleri de sürükledi"; K16: "Bakanımızın eğitim kökenli olması, süreçte takındığı üslubunun çok çok yapıcı ve yumuşak olması, moral vericiydi" örnek görüşlerdir.

Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Azaltan İçsel Değişkenler

Uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan içsel değişkenlere ait bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Azaltan İçsel Değişkenler

Kategori	Kodlar	Katılımcılar	n
	Hastalığı aileye taşıma endişesi	K1, K3, K7, K9, K10, K11, K12, K13, K16	9

Salgınla ilgili değişkenler	Hasta olma endişesi	K3, K5, K8, K10, K12, K17	6
	Hastalık sonucu aileyi geride bırakma korkusu	K5	1
	Aileden uzak kalmak	K11	1
	Hastalığı çalışma arkadaşlarına taşıma endişesi	K1	1
	Öğrencilerin eğitimden geri kaldığı düşüncesi	K1	1

Tablo 4’te görüldüğü üzere uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan içsel değişkenler teması altında sadece salgınla ilgili değişkenler kategorisine ulaşılmıştır. Katılımcılar; salgınla ilgili değişkenler kategorisinde hastalığı aileye taşıma endişesi (n=9) ve hasta olma endişesi (n=6) kodlarını diğerlerine göre daha fazla tekrarlamışlardır.

Ulaşılan kodlara ilişkin; K3: “Görevimizi yaparken özellikle kalabalık ortamlara gireceğimizde tedirgin olduk. Hasta olur muyuz, hastalığı eve taşır mıyız diye endişelendik”; **K5:** “Acaba bana da virüs bulaşır ben de hasta olur muyum işte bize bir şey olursa işte geride kalan çocuk durumu ne olur gibi düşünceler bazen bizi olumsuz etkiledi.”; **K10:** “Kendimiz yakalandığımızda ve sonrasında ailelerimize herhangi bir şey olma noktasına kaygı duyduk” Görüşleri uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan içsel değişkenlere örnek görüşlerdir.

Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Azaltan Dışsal Değişkenler

Uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan dışsal değişkenlere ilişkin bulgular Tablo 5’te yer almaktadır. Buna göre motivasyonu azaltan dışsal değişkenler; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel araçların kullanımı kaynaklı değişkenler, kişilerle ilgili dışsal değişkenler, fiziksel ve altyapı ile ilgili değişkenler olmak üzere 5 kategoriye ulaşılmıştır. Tabloların okunmasında güçlüğüne neden olabileceği gerekçesiyle kategori ve kodlar 2 ayrı tablo olarak Tablo 5 ve Tablo 6 altında görselleştirilmiştir.

Tablo 5. Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Azaltan Dışsal Değişkenler -1-

Kategori	Kodlar	Katılımcılar	n
Ekonomik kaynaklı değişkenler	Hastalık nedeniyle ek ders kaybına uğrama	K1, K6, K15	3
	Ücretli öğretmenlerin uğradığı ekonomik kayıp	K5, K12	2
	Velilerin ekonomik kayıpları	K1	1
Psiko-sosyal kaynaklı değişkenler	Ödüllendirme adaletsizliği	K6, K9, K12, K15, K17	5
	Üstler tarafından takdir edilmeyip yapılanların görülmemesi	K6, K9, K12	3
	Sürecin dışında kalıp denetim yapamama	K4, K9, K12	3
	Üstlerin normal dönemmiş gibi beklentileri	K15	1
Örgütsel-yönetsel araçların kullanımı kaynaklı değişkenler	Formal iletişimde (resmi yazılardaki) muğlaklık	K1, K2, K3, K4, K6, K8, K15, K17	8
	Yerel koordinasyon ve istişare eksikliği	K1, K4, K5, K6, K9, K12, K15	7
	Uygulama ve kapsam belirsizlikleri	K1, K2, K3, K11, K12, K15, K17	7
	Sürekli değişim	K4, K8, K10, K11, K14, K17	6
	Ani değişiklikler karşısında hızlı karar alma	K7, K8, K14, K17	4
	Resmi yazışmalarda gecikmeler	K1, K4, K7, K12	4

Uzaktan eğitime ilişkin bilgi, beceri ve eğitim eksikliği	K4, K12, K13	3
Yerinden karar alınamaması	K9, K12	2

Tablo 5'e göre katılımcılar uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan dışsal değişkenlere yönelik; ekonomik kaynaklı değişkenlerde hastalık nedeniyle ek ders kaybına uğrama (n=3), Ücretli öğretmenlerin uğradığı ekonomik kayıp (n=2); psiko-sosyal kaynaklı değişkenlerde ödüllendirme adaletsizliği (n=5), üstler tarafından takdir edilmeyip yapılanların görülmemesi (n=3); örgütsel -yönetimsel araçların kullanımı kaynaklı değişkenlerde ise formal iletişimde muğlaklık (n=8), yerel koordinasyon ve istişare eksikliği (n=7), uygulama ve kapsam belirsizlikleri (n=7), sürekli değişim (n=6), ani değişiklikler karşısında hızlı karar alma (n=4) ve resmi yazışmalarda gecikmeler (n=4) kodlarını diğerlerine göre daha fazla tekrarlamışlardır. Ulaşılan kodlara ilişkin,

Ekonomik kaynaklı değişkenlere yönelik; K1: “Salgın sürecinde hizmet verirken bizde hasta olduk. Bu sebeple 21gün karantinada kaldık. 21 günlük süreçte ek ders kaybımız oldu. Elimizde olmayan bir sebeple ekonomik kayba uğramak motivasyonumuzu düşürdü. Bunun yanında uygulamalara yönelik belirsizliklerde can sıkıcı oldu.”; **K12:** “Bizler kadrolu öğretmenler ve idareciler olarak ücret kaybına uğramadık ancak özellikle ücretli öğretmenler zaten yetersiz olan maaşlarında ciddi anlamda kayıp yaşadı, bu duruma rağmen eğitime katkı sunmaya devam ettiler ancak onların yaşadıkları durum şahsen beni üzdü”

Psiko-sosyal kaynaklı değişkenlere yönelik; K12: “Okul yöneticilerinin sürecin dışında kalması, aslında bir dönem EBA raporlardan okul yöneticileri öğretmen ve öğrencilerin katılım durumlarını ders, ders tarih, tarih görebiliyorlardı. Bu güzel bir uygulamaydı ancak ilerleyen dönemde bu uygulamaya son verildi. Bu da bizi biraz sürecin dışında bıraktı açıkçası”; **K15:** “Ödüllendirme kriterlerinin belirsizliği bizi olumsuz etkiledi, aslında başarı belgesi aldık ama ödül verilmesindeki subjektiflik ödüle gölge düşürdü. Ödül bizi motive edemedi”; **K17:** “Süreçte ödüllendirildim ancak ödüle sonradan dahil olmam ve o dönem yaşadıklarım beni motive etmekten çok motivasyonumu bozdu diyebilirim”

Örgütsel-yönetimsel araçların kullanımı kaynaklı değişkenlere yönelik; K2: “Bakanlar kurulu sonrası veya bakanlıkça yapılan açıklamalar genel olması sebebiyle kendi kurum türümüze yönelik ayrıca açıklama yapılması ihtiyacı hasıl oldu. Bu anlamda iletişimde aksaklık ve gecikmeler meydana geldi. Bu da uygulamalarda belirsizliklere sebep oldu.”; **K5:** “Bulduğumuz ilçe küçük olmasına rağmen, eşgüdüm ve istişare konularında başarılı olunamadığını düşünüyorum. Maalesef bu da bizim tabii ki biraz moralimiz motivasyonunuzu düşürüyor. Oysa toplantılar yapılarak bu sorun çözülebilir”; **K9:** “Süreçte yaşanan iletişim adaletsizliği moral bozucu, bizimle eş konumda olanların fikirlerin alınıp bizim dışarıda bırakılmamız motivasyonumuzu bozdu” görüşleri örnek gösterilebilir.

Tablo 6. Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Azaltan Dışsal Değişkenler - 2-

Kategori	Kodlar	Katılımcılar	n
----------	--------	--------------	---

	Bazı öğrencilerin derse mazeretsiz katılmamaları ve uyum sorunları	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17	14
	Medyanın öğretmenlere karşı olumsuz tutum ve propagandası	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K13, K14, K16, K17	13
	Bazı velilerin ilgisizlikleri ve sorumluluk almaması	K1, K5, K6, K7, K10, K12, K16, K14, K15 K17	10
Kişilerle ilgili dışsal değişkenler	Bazı öğretmenlerin sürece yeterince destek vermemesi	K4, K6, K8, K12, K14, K16, K17	7
	Velilerle yaşanan iletişim sorunları	K6, K7, K11, K15, K16, K17	6
	Sağlık otoritelerinin çelişkili ve karşıt görüşleri	K2, K4, K3	3
	Öğretmenlerin uzaktan eğitime uyum sorunları	K1	1
	Bazı sendikaların olumsuz söylem ve açıklamaları	K8	1
	Medyanın uzaktan eğitim araçlarının güvensizliğine yaptığı vurgu	K8	1
	Fiziksel ve altyapı ile ilgili değişkenler	Tablet ve internet teminindeki gecikmeler	K1, K4, K6, K7, K10, K11, K12, K13
Okul temizlik elemanlarının işe başlamasındaki gecikme		K1, K11, K12	3
Sürecin başında yaşanan maske eksikliği		K2, K5, K10	3
Yerel yönetim ve STK'ların yeterince sorumluluk almaması		K5, K9	2
Uzaktan eğitim sisteminde yaşanan aksaklıklar		K7, K15	2
Öğrencilerin devam eden cihaz eksikliği		K7	1

Tablo 6'da ise uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan dışsal değişkenler teması altında kişilerle ve fiziksel ve alt yapı ile ilgili değişkenlere ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre, kişilerle ilgili dışsal değişkenlerde bazı öğrencilerin derse mazeretsiz katılmamaları ve uyum sorunları (n=14), medyanın öğretmenlere karşı olumsuz tutum ve propagandası (n=13), bazı velilerin ilgisizlikleri ve sorumluluk almaması (n=10), bazı öğretmenlerin sürece yeterince destek vermemesi (n=7), velilerle yaşanan iletişim sorunları (n=6); fiziksel ve altyapı ile ilgili değişkenlerde tablet ve internet teminindeki gecikmeler (n=8), okul temizlik elemanlarının işe başlamasındaki gecikme (n=3), sürecin başında yaşanan maske eksikliği (n=3) kodları en çok yinelenen kodlardır. Kodlara ilişkin katılımcı görüşlerine örnekler şöyledir:

Kişilerle ilgili dışsal değişkenlere yönelik; K2: “Medya ve sağlık otoritelerinin iki kutuplu olarak siyasallaşması, mevcut durumdan siyasi tartışma çıkarmaya çalışması moralimizi bozdu. Sağlıklı bildi edinmekte zorlandık bu da bu anlamda motivasyonumuzu bozdu diyebilirim”; K4: “Zaman zaman aydınlandığımızı düşündük ama medyada çok bilgi kirliliği oldu bu da öğretmenleri olumsuz etkiledi, haddinden fazla korkuttu. Bazı öğretmenler derslere odaklanmakta zorlandı. Medya eğitimi öğretimi olumsuz etkiledi”; K5: “Mazeret olmayan, her türlü imkânı var bilgisayarını tableti var. Bu öğrenciler derse katılmadıkları zaman gerçekten insanın bazen moralim bozuluyor. Bunun yanında sayıları az da olsa bazı velilerin vurdum duymaz tavırları bizi üzdü. Çocukları derse giriyor mu girmiyor mu takip etmediler fazla sorumluluk almadılar”; K6: “Öğretmenlerimizden böyle bir dönemde hepsinin katkı sağlamasını beklersiniz ama bazen bu sürecin getirdiği sıkıntılardan veya evdeki kendi ailem mekanizmalarının müsait olmamasından beklediğimiz katkıları alamadığımız zamanlar oldu motivasyon düşürücü bir şey”

Fiziksel durum ve altyapı ile ilgili değişkenlere yönelik; K2: “Salgının hemen ilk döneminde maske hususunda eksiklik yaşadık, ancak temizlik malzemesi olsun diğer malzemeler olsun hızlıca, fazlasıyla tedarik edildi”; K5: “Yerel yönetimlere de düşen görevler vardı ilçemizdeki vakıflardan ya da yerel yönetimlerden maalesef bu konuda destek alamadık. Bu konuda girişimlerde bulunduk ama sonuç çıkmadı. Aslında daha fazla yardımcı olabilirlerdi. Bu da beni üzdü açıkçası” örnek katılımcı görüşleridir.

Tartışma Ve Sonuç

Araştırmada salgın döneminde okul yöneticilerinin içsel ve dışsal motivasyonlarını artıran ve azaltan değişkenlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma uzaktan eğitim döneminde genelde eğitim sisteminin, özelde ise okul yöneticilerinin motivasyonunun, çevresindeki hemen hemen tüm durum, süreç ve paydaşlarından olumlu ya da olumsuz şekilde etkilendiğini bir kez daha göstermektedir. Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim döneminde motivasyonlarını etkileyen değişkenleri belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon kaynakları ile motivasyonlarını azaltan içsel değişkenler ve motivasyonlarını azaltan dışsal değişkenler olmak üzere 4 ana temaya ulaşılmıştır. Salgın döneminde yaşanan durumu ortaya koymayı amaçlayan araştırmada ulaşılan temalar 2011’de Yıldırım tarafından yapılan araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Artıran İçsel Değişkenler

Araştırmaya göre uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin içsel motivasyon kaynakları mesleğe ve hayata bakış ile kişilik, değer- tutumları ile ilgili değişkenlerdir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu bu süreçte onları motive eden en önemli unsurun ülkeye, vatana, topluma hizmet etme duygusu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu duyguyu öğretmenlik mesleğinin yüklediği mesleki sorumluluk duygusu, dini-manevi duygular, mesleğini sevme ve mesleğe duyulan saygı izlemiştir. Ayrıca katılımcılar bu süreçte hiçbir öğrencinin eğitimden mahrum edilmemesi gerektiğini düşünmektedir. Elde edilen bu bulgular, Yıldırım’ın (2011) okul müdürlerinin daha çok vatan sevgisi, çocuk sevgisi, görev bilinci, sorumluluk gibi içsel durumlarla motive oldukları bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de eğitim, üretim, ekonomi ve sosyal hayat gibi birçok alanda olumsuzlukların yaşandığı bu süreçte Türk toplumunun sahip olduğu kültürel ve sosyal özelliklerin bir yansıması olarak okul yöneticileri yüksek düzeyde toplumsal duyarlılık göstermişlerdir. Ortaya konulan toplumsal duyarlılığın yansıması olarak yerel ve ulusal ölçekte yardım kampanyalarının düzenlenmesi, vefa grupları gibi sosyal dayanışma gruplarının oluşturulması ve salgın sürecinde fazladan sorumluluk almak durumunda kalınması, sağlık çalışanları başta olmak üzere, çeşitli sektörlerde çalışanlara destek için farklı etkinliklerin gerçekleştirilmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Salgın döneminde yaşanan hâkim duygu olan toplumsal dayanışma duygusunun, okul yöneticilerinin milli ve manevi duygularla motive olmalarında oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bu sebeple okul yöneticileri, salgın şartlarında okullarında bulunarak uzaktan eğitimde aksaklıkların ortaya çıkmaması ve olası yüz yüze eğitime geçilme durumuna yönelik okulların hazırlanması için sorumluluk alıp, daha fazla özveri göstermişlerdir. Bunun yanında araştırmada milli ve manevi temelli motivasyonun daha güçlü bir şekilde vurgulanmasının nedeni olarak içerisinde bulunulan olağan dışı dönem ve bu dönemde ortaya konulan toplumsal dayanışma duygusunun olduğu söylenebilir.

Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Artıran Dışsal Değişkenler

Araştırmada uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin dışsal motivasyon kaynaklarının psiko-sosyal güdüleme araçları ve örgütsel-yönetimsel araçların kullanımı ile eğitimin paydaşları tarafından sağlanan durumlar olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri dışsal motivasyon kaynağı olarak bazı öğretmenlerin fazladan sorumluluk almaları ve gösterdikleri özveriyi ilk sırada gösterirken bu durumu üstler tarafından verilen başarı belgesi, velilerin olumlu dönüşleri, öğretmenlerin ürettiği projeler, öğrencilerin uzaktan eğitimden aldıkları verimin görülmesi ve mesleki- kişisel gelişime yönelik normal dönemde ulaşılmakta güçlük çekilecek eğitimlere ulaşabiliyor olunması izlemektedir. Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerin motivasyonlarını artıran dışsal değişkenlerden en önemlisinin kurumlarında görev yapan öğretmenlerin tutum ve davranışları olduğu söylenebilir. Okullar sosyal ve açık sistem özelliği göstermeleri nedeniyle (Sezgin, 2005) hem örgüt içerisindeki çalışma arkadaşları hem de çeşitli seviyelerde yer alan paydaşların tutum ve davranışlarının yankılandığı ve yaygınlaştığı yerlerdir. Bu kapsamda okullarda eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği sırada okul yöneticilerinin motivasyonlarının öğretmenlerin sürece ilişkin tutum ve davranışlarından doğrudan etkilenmesi doğal görülebilir. Bu sonuç, Yalçın'ın (2016) araştırmasında okul müdürleri için okul içi motivasyon faktörleri arasında ilk sırada öğretmen kadrosunun dinamikliğinin vurgulanması sonucuna paralellik göstermektedir. Dolayısıyla salgın döneminde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin motivasyonları üzerinde merkezi konumda etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

Salgın sürecinin yaşandığı uzaktan eğitim döneminde öğrencilere yönelik eğitim içeriklerinin yanı sıra öğretmen ve okul yöneticilerine yönelik internet tabanlı, uzaktan erişim sağlanabilen içerikler de çeşitlendirilmiştir. Bu dönemde okul yöneticileri, EBA ve diğer sistemlerden merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim içerikleri ile çeşitli sosyal medya araçları ve diğer iletişim araçları vasıtasıyla çok miktarda mesleki ve kişisel gelişim içeriğine ulaşabilmişlerdir. Mesleki ve kişisel gelişmelerine yönelik normal dönemde ulaşılmakta güçlük çekilen eğitimlere ulaşabilir olmak yöneticilerin bu durumu motivasyonlarını artıran dışsal değişkenler arasında görmelerine de neden olmuştur. Okul yöneticileri bu süreçte ulaştıkları eğitimler sayesinde süreçle başa çıkmak adına yeni yeterlikler kazandıklarını ifade etmektedir. Verilen eğitimlerin öz-belirlenim kuramında ifade edilen özerklik, yeterlik ve ilişkili olma (Deci ve Ryan, 2000) ihtiyaçlarından yeterlik ihtiyacının karşılanmasına da hizmet ederek, okul yöneticilerinin motive olmalarına katkı sağladığı söylenebilir. Bu durumun uzaktan eğitimin öğretmen ve okul yöneticilerinin hizmetiçi gelişimlerine yönelik göz ardı edilmemesi gereken bir yöntem olduğunu, bu kapsamdaki faaliyetlerin çeşitlendirilmesinin öğretmen yeterliklerinin yanı sıra öğretmenlerin motivasyonlarının da artmasına katkı sunabileceği söylenebilir.

Bu temada dikkat çeken önemli noktalardan bir diğeri de ilgili alan yazında ekonomik motivasyon araçlarının dışsal motive ediciler arasında yer almasına rağmen (Yıldırım, 2011), araştırmada uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonunu artıran dışsal unsurlar arasında gösterilmemesidir. Bu durum salgın döneminde ortaya çıkan sağlıklı kalma, ülke genelindeki yardımlaşma ve diğerkâmlık vurgusu gibi maneviyat temelli durumların öncelenmesi nedeniyle ekonomik araçların gölgede kalmasının bir sonucu olabilir. Ancak bazı okul yöneticileri Covid-19'e yakalanıp bu süreçte karantina altında olmaları nedeniyle ek ders kaybına uğramalarını motivasyon azaltıcı bir durum olarak tanımlamışlardır. Buradan ekonomik faktörlerin varlığının motivasyonu artırtmadığı ancak yokluğunun motivasyonu azalttığı ifade edilebilir. Elde edilen bulgu Herzberg

Çift Faktör Teorisinde motivasyon üzerinde etkisi bulunan motivasyon ve hijyen faktörlerine yönelik sonuçları bir kez daha doğrulamıştır. Teoriye göre işteki tanınma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi üst basamak gereksinimlerini karşılayan koşullar motivasyon faktörleri olup, diğer faktörler hijyen faktörleri şeklindedir. Hijyen faktörlerinin ortamda bulunmaları kişinin motivasyonunu artırmazken, yoklukları motivasyonun azalmaktaydı (Drafke ve Kossen, 1998). Hijyen faktörleri yapılan işin kabul edilebilir olması için gereken asgari koşullara denk düşmektedir. Araştırmadaki ekonomik motivasyon araçları, Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde ifade ettiği hijyen faktörlerine denk gelmektedir.

Araştırmada katılımcılar ayrıca, öğretmenler ve hayırseverlerin uzaktan eğitime katılımının ve sürecin işlerliğinin artmasına yönelik ekonomik katkı sunmalarını, kurum arkadaşlarının desteklerini ve öğrencilerin süreçten verim aldıklarına tanık olmalarının motivasyonlarını artıran durumlar arasında belirtmişlerdir. Salgın döneminde ortaya konulan toplumsal dayanışma uzaktan eğitim sürecini de doğrudan etkilemiştir. Eğitimin çeşitli seviyelerde paydaşı konumunda bulunan öğretmen, veli ve çevredeki hayırseverlerin göstermiş oldukları ekonomik fedakarlıklar sayesinde uzaktan eğitim için gerekli araç gereç eksiklikleri giderilmiş ve bu durum eğitim yöneticileri tarafından motivasyon artırıcı bir durum olarak nitelenmiştir. Bunun yanında öğrencilerin uzaktan eğitimden fayda gördüklerine tanık olunması yapılan işin okul yöneticilerince anlamlı olarak algılanmasına katkı sunmuş olabilir. Elde edilen sonuçlar, Öztürk ve Dündar (2003) tarafından kamu görevlilerinin motivasyonları üzerine yapılan araştırmasının manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı sonucuyla benzeşmekle birlikte, bu araştırmada manevi ödüllerin önemi daha güçlü şekilde vurgulanmıştır.

Görüldüğü gibi Covid-19 nedeniyle geçilen uzaktan eğitim döneminde hem içsel hem de dışsal motivasyon kaynağı olarak öne çıkan faktörün ülke genelinde hâkim olan toplumsal dayanışma duygusu olduğunu güçlü bir şekilde vurgulamaktadır. İçsel motivasyon kaynaklarında milli ve manevi duygular öne çıkarken, dışsal motive edicilerde yapılan diğer araştırmalardan ayrışacak şekilde ekonomik güdüleyicilerin bu dönemde etkisinin hemen hemen yok denecek kadar az olduğu şeklindedir.

Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Azaltan İçsel Değişkenler

Araştırmada uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan içsel değişkenler temasında sadece salgınla ilgili değişkenler bulgusuna ulaşılmıştır. Uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin içsel motivasyonlarını bozan değişkenler genel hatlarıyla hastalığın doğrudan veya dolaylı etkileri şeklindedir. Hastalığa yakalanma, hastalığı aileye ve çalışma arkadaşlarına taşıma ile hastalık sonucu aileyi geride bırakma korkuları motivasyonu azaltan içsel değişkenler olarak dikkat çekmektedir. İlgili alan yazında okul müdürlerinin motivasyonları bozan içsel durumlar arasında örgütsel durumlar belirtilirken (Yıldırım, 2011), bu araştırmada örgüt kaynaklı içsel motivasyon bozuculara rastlanamamıştır. İlgili dönemde Covid-19 salgınının toplumun, dolayısıyla okul yöneticilerinin de ana gündemi olması hem bireylerde hem de toplumun genelinde salgının doğrudan ve dolaylı etkilerinin oldukça güçlü bir şekilde hissediliyor olması örgütle ilgili içsel motivasyon bozucuların hissedilebilirliğini azalttığı ve bu nedenle araştırmada bu kapsamda bir bulgunun elde edilmesinin önüne geçtiği söylenebilir.

Uzaktan Eğitim Döneminde Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Azaltan Dışsal Değişkenler

Araştırmada uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını azaltan dışsal değişkenler olarak; ekonomik, psiko- sosyal, örgütsel -yönetimsel araçların kullanımı kaynaklı değişkenlerle, kişiler ve fiziksel-altyapı durumları ile ilgili değişkenlere yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgularda yöneticilerin daha çok örgütsel- yönetimsel araçların kullanımı, kişilerle ilgili değişkenlere yönelik daha fazla vurgu yapıldığı görülmektedir. Örneğin okul yöneticileri yerel koordinasyon ve istişare eksikliği, formal iletişimde yaşanan muğlaklık, uygulama ve kapsamalarının belirsizlikleri ile sürekli yaşanan değişimleri motivasyon azaltan unsurlar arasında ön sıralarda belirtmişlerdir. Covid-19 salgını gibi çokça belirsizlik ve değişkenlik barındıran bir durumun yönetilmesinde birçok düzeyde eksik ve aksaklıkların ortaya çıkması ve bu durumunda okul yöneticilerince motivasyon azaltıcı bir durum olarak ifade edilmesi Türk kültürünün belirsizliğe tahammülün düşük olmasının (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Akt. Özdemir, Özdemir, Gören, Ötken, Ernas ve Yaşçın, 2019) bir sonucu olarak açıklanabilir. Bu dönemde okul yöneticilerinin ilk defa karşılaştıkları bu belirsizliklerle dolu süreçte okullarını yönetmekte zorlandıkları ve makro düzeyde eğitim sisteminin yönetiminden de memnun olmadıkları söylenebilir.

Kişilerle ilgili dışsal değişkenlere yönelik motivasyon bozucu değişkenler arasında en çok ifade edilenler, bazı öğrencilerin derse mazeretsiz katılmamaları, medyanın olumsuz tutumu ve velilerin bu duruma ilgisiz kalmaları şeklindedir. Bazı öğrenci ve velilerin sürece ilişkin olumsuz tutumları bazı öğretmenlerin de isteksizliklerin okul yöneticilerinin motivasyonlarını düşürücü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan ifade edilen sorunlara göre okul yöneticileri gözüyle, medyanın da iyi bir sınav veremediği söylenebilir. Genel olarak uzaktan eğitim döneminde medyanın eğitim camiasına karşı kullandığı dil ve öğretmenlere karşı olumsuz tutum okul yöneticilerinin motivasyonunu azaltan değişkenler arasında en ön sıralarda yer almaktadır. Çokça fedakârlık yaparak eğitim öğretimin devam etmesi yönünde gayret gösteren, gerektiğinde sağlıklarını tehlikeye atarak okulları açık tutmaya çalışan ve uzaktan eğitimin gerçekleşmesinin önündeki engelleri kaldırmak için sorumluluk alan okul yöneticilerinin, öğrencilerin derslere mazeretsiz katılmamaları başta olmak üzere kimi veliler ile medyanın sürece ve öğretmenlere yönelik ilişkin negatif tutumlarından olumsuz şekilde etkilendikleri söylenebilir.

Araştırma alan yazınla örtüşür şekilde Yılmaz ve Arslan'ın (2013) da belirttiği gibi başarı belgesinin kullanımının motivasyonu artırdığını göstermektedir. Buna karşın motivasyon artışına neden olan bu durum, bir grup okul yöneticisi tarafından motivasyon azaltıcı değişken olarak belirtilmiştir. Bu bulgulara gerekçe olarak da ödüllendirmenin adaletsiz olduğunun düşünülmesidir. Okul yöneticileri çabaları ve karşılığında elde ettiklerini, diğerlerinin çabaları ve elde ettikleriyle karşılaştırmaktadırlar. Bu durum çalışanın, örgütsel ortamda ortaya koyduğu girdiler (çaba, yetenek, performans) ile çıktılar (ücret, takdir ve ödüllendirme) arasında karşılaştırmasında elde ettiği adalet algısının, bireyin motivasyonu üzerindeki etkisi açıklayan, Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitlik Kuramı ile örtüşür niteliktedir (Yeşil, 2016). Kuramda örgütsel ortamda adaletin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinden oluştuğu ifade edilmektedir. Bu boyutlardan olan prosedür adaleti ise ödüllendirmede çıktı kadar sürecin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Bu bağlamda başarı belgesinin verilmiş biçimi ve ödüllendirme sürecinin kendisinin de kişilerin motivasyonları üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmektedir (Çiçek, 2005). Nitekim başarı belgelerinin verilmiş kriterlerinin açık ve şeffaf olmaması, verilmiş şekillerinin birbirinden farklı olması, sürece emek versin ya da vermesin herkese başarı belgesinin verilmesi,

sürecin algılanmasındaki adaleti de sekteye uğratmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin süreçte gayret gösterenle göstermeyen ayrılması, ödüllendirme süreçlerinin objektif kriterlere uygun ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi taleplerinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Millî Eğitim Bakanının sürece ilişkin yaklaşımı ve açıklamaları okul yöneticilerini motive eden dışsal değişkenler arasından ön sıralarda yer alırken; formal iletişimde yaşanan muğlaklık, uygulama- kapsam belirsizliği ile ani değişikliklerin motivasyonu azaltan dışsal değişkenlerde ön sıralarda yer alması dikkat çekici bir durum olarak nitelendirilebilir. Araştırmada okul, ilçe ve il düzeyinde yer alan iletişim ve istişare mekanizmalarının varlığı motivasyon artırıcı dışsal değişkenler arasında belirtilirken, yine okul, ilçe ve il düzeyinde istişare ve katılım eksikliği çeşitli kodlar altında motivasyon azaltıcı değişkenler arasında ifade edilmiştir. Bu durum çelişkileri de barındırmaktadır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin yer aldığı örgütlerde iletişim hayati bir öneme sahiptir ve örgütsel iletişim çalışana önemsendiği duygusunu vererek personelin motivasyonunu artırmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003; Candar, 2015). Örgütsel düzeyde ortaya çıkan iletişim hata ve aksaklıklar ise çalışanların motivasyonlarını olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Arisoy, 2007). Şüphesiz bu durum hem makro düzeyde Millî Eğitim Bakanlığı bağlamında hem de mikro düzeyde okul içi iletişimde benzer sonuçlara neden olmaktadır. Bu bakımdan araştırmada ulaşılan sonuçlar ifade edilen durumu doğrulayıcı niteliktedir. Ayrıca elde edilen görüşlerden okul yöneticilerinin süreçte Millî Eğitim Bakanı ile bakanlık bürokrasini ayrı değerlendirdiği tespit edilmiştir. Okul yöneticileri bakanlık bürokrasisinin uygulamalarını motivasyon bozucu olarak değerlendirirken, ilgili bürokrasinin en tepe konumdaki yönetici olan Millî Eğitim Bakanının sürece yaklaşımını olumlu karşılamışlardır. Bu durum örgütsel iletişimdeki başarı ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; uzaktan eğitim döneminde okul yöneticilerinin daha çok içsel motivasyon kaynaklarıyla motive oldukları, motivasyon artırıcı dışsal unsurlarına daha çok manevi ödüller şeklinde olduğu söylenebilir. Motivasyon bozan değişkenlerde ise okulun varlık amacı olan eğitim- öğretimin gerçekleşmesinde karşılaşılan zorluklar ön plandadır. Eğitimin en öncelikli muhatabı olan öğrencilerin mazeretsiz bir şekilde derse katılmamaları en önemli motivasyon azaltıcı durumken, diğer öncelikli muhataplar olan öğretmen ve velilerin sürece yaklaşımları da oldukça önemli görülmektedir. Süreç içerisinde alınan ani kararlar, ortaya çıkan sürekli değişim ve belirsizlik durumu eğitim öğretim faaliyetlerinin planlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinin önüne geçmiştir. Formal iletişimde yaşanan muğlaklık ve çeşitli düzeylerdeki istişare ve geri bildirim eksiklikleri hem iletişim hem de koordinasyon süreçlerinde sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Eğitim öğretimin internet tabanlı araçlar yoluyla uzaktan gerçekleşmesi ve sürecin eğitim yöneticilerince izlenip değerlendirilmesine imkân verecek mekanizmaların kurulamaması denetim süreçlerinin de sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesinin önüne geçmiştir. Yönetim öğelerinden planlama, iletişim, koordinasyon ve denetim gibi süreçlerde yaşanan yukarıda belirtilen aksaklıklar, okul yöneticilerince önemli motivasyon düşürücüler olarak vurgulanmıştır. Ayrıca araştırma ilgili alan yazında yapılan araştırmalarla ekonomik motivasyon araçlarının etkisizliği ve manevi ödül anlamı taşıyan motivasyon unsurlarının güçlü bir şekilde vurgulanması açısından farklılık göstermektedir. Bu durumun altında yatan en önemli nedenlerden birinin Covid-19 salgını nedeniyle uzaktan eğitim döneminde hâkim olan toplumsal dayanışma duygusu olduğu söylenebilir ki; bu

sonuç araştırmayı diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Kısaca salgın döneminde okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen durumların maddi unsurlardan daha çok manevi unsurlara dayandığı söylenebilir.

Öneriler

Motivasyon artıran içsel değişkenlere yönelik; öğretmen ve okul yöneticilerinin salgın vb. olağan dışı süreçlerde eğitimi sürdürülebilmeleri ve süreçle baş etmelerine katkı sunacak, mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik gerekli bilgi ve teknik becerilerin kazandırılması amacıyla online eğitim içerikleri çeşitlendirilerek, yüz yüze eğitim sürecinde de devam ettirilmesi,

Motivasyon azaltan içsel değişkenlere yönelik; okul yöneticileri uzaktan eğitim sürecinde daha fazla sürecin içinde tutulup, sürece ilişkin denetim, izleme ve değerlendirme yapabilmelerine yönelik, bir dönem uygulanan EBA rapor sisteminin geliştirilerek yeniden hayata geçirilmesi,

Motivasyon artıran dışsal değişkenlere yönelik; karantina altında bulunmasına rağmen görevini uzaktan yerine getiren personel ile ücretli öğretmenlerin ekonomik kayıp ve bu sebeple ortaya çıkan motivasyon düşüşlerinin önüne geçilmesine yönelik düzenlemeler yapılması,

Motivasyon azaltan dışsal değişkenlere yönelik; uzaktan eğitimde görülen araç, gereç ve altyapı eksiklikleri hızlı bir şekilde giderilebilmesi, mazeretsiz katılımı azaltmaya yönelik düzenlemeler yapılması, başarı belgesi vb. ödül mekanizmaları, süreçte bütüncül bir şekilde ele alınıp açık ve şeffaf şekilde işletilerek adaletsizlik algısının önüne geçilmesi, olağandışı süreçlerde formal iletişimde aksaklıklara mahal vermeyecek anlaşılır talimatların yer aldığı, sürekli açık ve çift taraflı iletişim kanallarının ihdas edilmesi, yerel düzeyde iş birliği ve iletişimin sürekli hale getirilmesine yönelik istişare mekanizmalarındaki eksikliklerin giderilerek yerel düzeyde koordinasyon sağlanması, medyada okul ve öğretmene yönelik oluşan dezenformasyonun önüne geçilerek personelinin motivasyonunu düşürücü bu duruma yönelik bakanlık tarafından sürekli ve güncel bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması, alınacak kararlarının pandeminin bölgesel düzeydeki durumuna göre yerel karar vericiler tarafından alınabileceği bir yapının oluşturulması, olağan dışı ya da olağan dönemlerde uygulanması planlanan politikaların, okul yöneticileri başta olmak üzere, tüm insan kaynağını nasıl etkileyebileceğini dikkate alınması, bu durumun süreçlerin işleyişini ve elde edilen verimi doğrudan etkileyeceği göz önünde bulundurulması, öneriler olarak geliştirilmiştir.

Yazar Katkı Beyanı

İlgili çalışmada yazarların katkı oranları %50'ye %50'dir.

Çatışma Beyanı

İlgili çalışma ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır. Çalışmanın etik kurul izni Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 29.04.2021 ve 2021/04 sayılı toplantısında alınmıştır.

Kaynakça

- Açıkgöz, K., (1996). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Argon, T., ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 159-179.
- Arısoy, B. (2007). Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkileri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi. İstanbul
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*: Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Başaran Yayın.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Candar, M. (2015). Örgütsel iletişimin verimliliğe etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep
- Creswell, J. W., ve Creswell, J. D. (2021). *Araştırma tasarımı: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*, (5. Basımdan Çeviri), E. Karadağ (Çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268
- Deci, E.L. ve R.M. Ryan (2008.) Self-determination Theory: A macrotheory of human motivation, development and health, *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Dönmez, B. (2013). Motivasyon. S. Özdemir, (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (ss. 185-229). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Düşükcan, M. ve Katı, M. (2017). Performansla ilişkili motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Social Sciences*, 12(1), 1-24.
- Drafke, M. W. ve Kossen, S. (1998). *The Human Side of Organization*. USA: Seventh
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş: Nitel, nicel ve eleştirel kuram metodolojileri*. Anı.
- Ercan, L. (2003). *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Ergüney, M. (2015). Uzaktan eğitimin geleceği: MOOC (massive open online course). *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 15-22.
- Ersoy, F. (2016). Fenomenoloji. A. Saban ve A. Ersoy (Ed.). *Eğitimde nitel araştırma içinde* (s. 51- 105). Anı Yayıncılık.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel yayınları.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology research and development*, 29(2), 75-91
- Göktaş, İ. ve Kayri, M. (2005). E-Öğrenme ve Türkiye açısından sorunlar, çözüm önerileri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Gökyer, N. ve Namlı, A. (2015). Yöneticilerin maarif müfettişlerince yapılan kurum denetimine yönelik algıları. *Turkish Studies*, 10(11), 707-724. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8516>
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. TURAN, Çev. ed., 7. Baskıdan çeviri), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Orijinal çalışma basım tarihi 2010)
- Kazak, E. ve Karaahmetoğlu, H. H. (2023). Uzaktan eğitim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 13(1), 385-401. DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1213000>
- Karademir, L., ve Demirdağ, S. (2023). Uzaktan Eğitime Yönelik Tutum, Mesleki Motivasyon Ve Örgütsel İletişim İklimi: COVID-19 Pandemisi ve Öğretmenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (56), 346-361.
- Mutdoğan, A. S., ve Mutdoğan, K. (2022). Uzaktan eğitim sürecinde bireylerin motivasyonunu etkileyen faktörler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 1-14.
- Özdemir, N. D. (2020). X ve Y kuşağı öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin, X ve Y kuşağı okul müdürlerinin görüşleri (Malatya ili örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Öztürk, Z., ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Pars, M. Ş., ve Cemaloğlu, N. (2022). Covid-19 Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Okul Yöneticileri ile İlişkilerinden Kaynaklı Motivasyon Düzeyleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 21-37.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev. Ed.) Pegem Akademi.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. ERDEM, Çev. ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M., (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SETAV. (2020) Ağ Adresi: <https://www.setav.org/yuz-yuze-egitim-nasil-ve-ne-zaman/>

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.

Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153- 182.

TDK (2022). Türk dil kurumu sözlükleri güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr>

Uğurlu, C. T. (2018). Durum (Örnek Olay) Çalışması. *Eğitim yönetiminde araştırma*. Ankara: Pegem.

Wilson, A. (2015). A guide to phenomenological research. *Nursing Standard*, 29(34), 38-43. <https://doi.org/10.7748/ns.29.34.38.e8821>

Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 905-922.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

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

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, M., ve Aslan, Ö. (2013). Öğretmen motivasyonunun artırılmasında “ÖNKAS” ödül sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ÖYGE Özel Sayısı), 292-311.