

Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri

Şükrü ADA (*) - Durdağı AKAN (**) - Ahmet AYIK (***)
İsa YILDIRIM (****) - Sinan YALÇIN (*****)

Öz: Bu araştırmanın amacı sınıf öğretmenlerini motive eden ve onların motivasyonunu bozan iç ve dış motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada çalışmanın doğasına uygun olarak nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Toplanan veriler nitel veri analiz yaklaşımlarından içerik analizi ile çözümlenmiştir. İlkokullar da görev yapmakta olan 19 sınıf öğretmeni ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşme yapılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmak için yapılan bu araştırmada, 63 dışsal motive edici etken, 19 içsel motive edici etken, 82 motivasyon bozucu dışsal etken, 9 motivasyonu bozucu içsel etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin motive olmaları ve buna bağlı olarak çalışmalarında başarılı olabilmeleri için güçlü ve güven telkin edici bir yönetici desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. İfade edilen etkenlerin daha çok insan ilişkileri ve insan nitelikleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Sosyoekonomik durumu düşük olan bölgelerde sınıf öğretmenlerinin motive olmak için güçlü ve güven telkin edici bir yönetici desteğine, doyum verici insan ilişkilerine ve başarılı olma duygunu yaşama gibi sosyal gereksinimlere ihtiyaçları olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Öğretmen, İlkokul

Motivation Factors of Teachers

Abstract: The purpose of this study is to identify the intrinsic and extrinsic motivators that motivate or demotivate classroom teachers. In accordance with the nature of the study, it was based on the phenomenological design, a qualitative research design. The data were analyzed through content analysis, a qualitative approach to data analysis. Semi-structured interviews were conducted with a total of 19 classroom teachers working for primary schools. The analysis and interviews yielded 63 extrinsic motivators, 19 intrinsic motivators, 82 extrinsic demotivators and 9 intrinsic demotivators. Teachers needed to be supported by a strong and confidence-inspiring administrator so that they could be motivated and thus be successful in what they were supposed to do. The motivators and demotivators were mostly concerned with human relations and human qualities. The classroom teachers working in an area dominated by low socio-economic indicators were observed to need the support of a strong and confidence-inspiring administrator to be motivated. They also required such social experiences as satisfying human relations and a sense of achievement.

Keywords: Motivation, Teacher, Primary School

- *) Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi,
(e-posta: sukruada@atauni.edu.tr)
- **) Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi,
(e-posta: durdagiakan@atauni.edu.tr)
- ***) Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi,
(e-posta: ahmet.ayik@atauni.edu.tr)
- ****) Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi,
(e-posta: isayildirim@hotmail.com.tr)
- *****) Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi,
(e-posta: sinan29@gmail.com)

Giriş

Sanayileşmeyle birlikte işyeri ve fabrikalarda otomasyonun artması ve işlerin tek düze olması, iş bölümü, uzmanlaşma ile beraber işlerde monotonluk baş göstermiş, bu durum işçilerin işlerinden bıkmalarına, iş tatminlerinin düşmesine neden olmuştur. Böyle ortamlarda çalışan işçiler işlerinden çok az zevk almışlar, bir işi tamamlama ve yaratma ihtiyaçlarını hemen hemen hiç tatmin edememişlerdir (Eren, 2006). Bu durum çalışanların işlerini yapmaları için nasıl harekete geçirileceğini ve bu davranışın devamının nasıl sağlanacağını konu edinen örgütsel psikolojinin önemli konularından motivasyona odaklanılmasını gerektirmiştir.

Motivasyon terimi Latince hareket etmek anlamında kullanılan “to move” kelimesinden türemiştir (Ud ve diğ., 2012). Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır (Örücü ve Kambur, 2008). Motivasyon insan davranışlarında çok önemli bir role sahiptir. Motivasyonun sağlanmasında çalışanların davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmek gerekir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin gereksinimlerinin giderilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 1984).

İnsanların motivasyonu ile ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. İnsan davranışlarını tek bir nedene bağlı olarak basitçe açıklamak mümkün değildir. İnsan oldukça karmaşık bir varlıktır. Günümüzde en çok bilinen motivasyon kuramı Maslow’un ihtiyaçlar teorisidir. Maslow’un ihtiyaçlar teorisi yaşam için gereklilik önceliğine göre düzenlenmiş fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş temel ihtiyaç kategorisi olduğunu varsaymıştır (Hoy ve Miskel, 2012).

Diğer insanları motive etmek en önemli yönetim becerilerinden biridir (Ud ve diğ., 2012). Karakaya ve Ay’a (2007) göre kurumların başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır. Maslow’a göre insanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberlerinde örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir, diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Motivasyon ve buna bağlı olarak öğretmen performansı okulların etkililiğinde önemli bir role sahiptir. Heider, kişinin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun performansını belirlediğini ileri sürmüştür (Berkowitz, 1974). Motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır (İzmirli, 2000; akt. Ağırbaş, Çelik, Büyükkayışıkçı, 2005).

Motivasyon ve buna bağlı olarak öğretmen performansı okulların etkililiğinde önemli bir role sahiptir. Etkili okullarla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; özellikle öğretime vurgu yapıldığı görülmektedir (Mackenzie, 1983; Lezotte, 1985; Good ve Brophy,

1986; Bickel, 1990; Şişman, 2002). Böylelikle okulun ilk amacı ve ilgi odağının öğretim olduğunun, okul öğretim için varlığını sürdürdüğünün, okuldaki her şeyin öğretime sunduğu katkı oranında değerli olduğunun ilgililerce anlaşılması, kabul edilmesi, savunulması amaçlanmıştır. Öğretim ise sınıf ortamında öğretmenin yönlendirmesi ve denetimi altında, öğretmen öğrenci etkileşimi ile gerçekleşmektedir (Balci, 2011). Öğretmenler öğrencilerin elde ettiği eğitimin niteliğinin belirlenmesinde en önemli faktördür (Unesco, 2006). Öğretmenlerden öğrencilerinin en yüksek düzeyde nitelik ve nicelikte öğrenmelerini sağlamaları beklenir (Balci, 2011). Bu ise ancak motivasyonu sağlanmış öğretmenlerle mümkündür. Öğretmen motivasyonunun öğrenci motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğundan öğretmen motivasyonu eğitim liderleri ve okul müdürleri için önemli bir husustur (Jesus ve Lens, 2005).

İçinde yaşadığımız bilgi ve iletişim çağı eğitime duyulan ihtiyacı sürekli artırırken, çağın gerektirdiği niteliklere sahip kişilerin ancak çağdaş bir eğitim sistemi içerisinde (Şahin;1999), etkili okul ve bu okulları oluşturan etkili öğretmenlerle yetişebileceği gerçeğini de ortaya koymaktadır. Bugünün yönetimleri ülkelerinde yaşayan insanların çağın gerektirdiği niteliklere sahip olması için her düzeydeki okulları daha da etkili yapmanın yollarını aramaktadır.

Yoğun rekabetin yaşandığı hizmetler sektöründe kurumların ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır (Toker, 2008). Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarında gereksinimlerinin bilinmesi ve bu doğrultuda bir takım düzenlemeler gidilmesi işlerini daha istekli yapmalarını sağlayabilir. Yapılan çalışmalar öğretmen motivasyonunun yükselmesinin öğretmen kadar öğrenciye de yararlı olduğunu göstermiştir (Bishay,1996). Motive olmuş öğretmenlerin okul amaçlarına ulaşma yolunda performanslarının artacağı düşünülmektedir. Böyle bir varsayımdan hareketle bu araştırmada öğretmenleri işlerinde motive eden durumlar ile motivasyonlarını bozan durumların neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır.

1. Yöntem

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmak üzere yapılan bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanan olgubilim (fenomenoloji) nitel araştırma deseni kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).Toplanan veriler nitel veri analiz yaklaşımlarından içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmada araştırma odağı, veri miktarı vb. değişkenler göz önüne alınarak örneklem büyüklüğüne karar verilmiştir. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük bölgelerde görev yapan öğretmenlerin diğerlerine göre daha çok motivasyon düşüklüğü yaşadıkları (Barlı, Bilgili, Çelik, Bayrakçeken, 2005) dikkate alınarak Erzurum il merkezinde sosyo-eko-

mik ve eğitim düzeyi düşük velilerin bulunduğu okullarda görev yapmakta olan 19 sınıf öğretmeni ile görüşme yapılmıştır. Örneklem seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin tersi olan benzeşik (homojen) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminin kullanılmasındaki temel amaç benzeşik bir örneklem gurubu oluşturarak belirgin bir alt gurubu tanımlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin veriler.

Değişkenler		f
Cinsiyet	Bayan	9
	Erkek	10
Medeni durum	Evli	17
	Bekar	2
Yaş	20-30	3
	30-40	14
	40 yaş ve üstü	2
Görev süresi	1-9 yıl	3
	10-19	14
	20 ve üzeri	2
Mezun olduğu bölüm	Sınıf öğretmenliği	15
	Alan dışı	4

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, çoğunlukla yüz yüze yapılmakta olan, telefon vb. ses ve görüntülü iletişim araçlarıyla da yapılabilen sözlü iletişim ile veri toplama tekniği olan görüşme yöntemiyle toplanmıştır (Karasar, 2005). Araştırmada veri toplama aracı olarak nitel araştırmalarda çoğunlukla kullanılan bir veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu hazırlanmadan önce konuyla ilgili literatür taranmış, yapılan çalışmalar incelenmiştir. Yapılan tarama ve sınıf öğretmenleriyle yapılan ön görüşmeler sonucunda sınıf öğretmenlerini görevleri esnasında motive eden ve motivasyonlarını bozan iç ve dış motivasyon etkenlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunda sınıf öğretmenlerine iki soru yöneltilmiştir. 1- Okul içi ve dışı tüm unsurları göz önünde bulundurduğunuzda, görevinizde sizi motive eden durumlar nelerdir? 2- Okul içi ve dışı tüm unsurları göz önünde bulundurduğunuzda, görevinizde motivasyonunuzu bozan durumlar nelerdir? Geliştirilen görüşme formu alandaki üç öğretim üyesi tarafından incelenmiş, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulanabileceği ifade edilmiştir. Görüşmeler sınıf öğretmenleriyle çoğunlukla yüz yüze yapılmış, aynı zamanda araştırmacı tarafından not edilmiştir. Görüşmelerde öğretmenlerin isteklerine uyularak kayıt cihazı

kullanılmamıştır. Görüşmeden sonra her görüşme notu üzerinden fazla zaman geçmeden bilgisayara kaydedilmiştir. Kaydedilen görüşmelerin çıktısı alınarak görüşme yapılan kişiye okutulmuş, ifade ettiğiinden ya da etmek istediğinden farklı bir not olup olmadığı sorulmuş, öğretmenin onayı alındıktan sonra kodlamalar ve temalandırmaya geçilmiştir. Görüşmeler öncelikle teker teker kodlanmış, daha sonra özelliklerine göre uygun temalar altında birleştirilmiştir. Eğitim bilimleri alanından iki öğretim üyesine kodlar ve temalar verilerek kodların temalar altında kategorileştirilmesi istenmiş, yapılan temalandırmanın büyük oranda araştırmacının temalandırmasıyla benzerlik gösterdiği anlaşılmıştır.

2. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular dört bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde sınıf öğretmenlerinin dışsal motivasyon etkenleri, ikinci bölümde sınıf öğretmenlerinin içsel motivasyon etkenleri, üçüncü bölümde sınıf öğretmenlerinin motivasyonunu bozan dışsal etkenler, dördüncü bölümde sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını bozan içsel etkenler incelenmiştir.

2.1. Sınıf Öğretmenlerinin Dışsal Motivasyon Etkenleri

Tablo 2. Sınıf Öğretmenlerinin Dışsal Motivasyon Etkenleri

Sıra No:	Kodlar	f
1-İlgili öğrenci	(Ö10,Ö3,Ö8,Ö7,Ö1,Ö6,Ö13,Ö11,Ö12, Ö15,Ö18,Ö2)	12
2-Okulda olumlu insan ilişkileri	(Ö14,Ö19,Ö10,Ö9,Ö13,Ö6, Ö17,Ö7, Ö8,Ö18,Ö15)	11
3-İlgili veli	(Ö7,Ö18,Ö7,Ö1,Ö9,Ö13,Ö11,Ö12,Ö15,Ö8)	10
4-Güven veren, destekleyen yönetim	(Ö10,Ö11,Ö12,Ö13, Ö9,Ö7,Ö19, Ö14,Ö7)	9
5-Veli memnuniyeti	(Ö11,Ö19,Ö10,Ö2,Ö13,Ö14,Ö17,Ö18)	8
6-Yönetici onay ve takdiri	(Ö10,Ö9,Ö2,Ö6,Ö14,Ö19,Ö13)	7
7-Emeğinin karşılığını alma	(Ö1,Ö17,Ö13,Ö9,Ö15, Ö11,Ö8)	7
8-Yeterli araç gereç	(Ö16,Ö13,Ö9,Ö3,Ö1,Ö17,Ö6)	7
9-Hazırlıklı gelen öğrenci	(Ö18,Ö7,Ö2,Ö4,Ö8,Ö19)	6
10-Öğrencinin derse hazır bulunuşluğu	(Ö12,Ö11,Ö10,Ö3,Ö2,Ö6)	6
11-Ekip ruhu	(Ö11,Ö19,Ö9,Ö6,Ö13,Ö18)	6
12-Okulun fiziki yapısı	(Ö10,Ö9,Ö13,Ö16,Ö19)	5
13-Başarılı öğrenci	(Ö14,Ö13,Ö15,Ö5,Ö18)	5
14-Okul ve sınıf temizliği	(Ö6,Ö9,Ö8,Ö1,Ö16)	5
15-Veli öğretmen işbirliği	(Ö9,Ö19,Ö18,Ö12,Ö8)	5
16-Yönetimin yapıcı tutumu	(Ö10,Ö11,Ö19,Ö16,Ö7)	5
17-Kullanılabilir bilgi teknolojisi	(Ö6,Ö9,Ö11,Ö16,Ö19)	5
18-Ekonomik rahatlık	(Ö17,Ö7,Ö12,Ö10)	4

19-İlgili,çalışkan yönetici (Ö12,Ö7,Ö18,Ö6)	4
20-Yeterli, eğitimli veli (Ö7,Ö6,Ö18,Ö16)	4
21-Görevini yapan personele sahip okul (Ö12,Ö7,Ö6,Ö1)	4
22-Problemleri çözebilen yönetim (Ö10,Ö16,Ö18)	3
23-Anlayışlı okul yönetimi (Ö11,Ö7,Ö10)	3
24-Araç gereçleri tam öğrenci (Ö12,Ö4,Ö6)	3
25-Okul ve sınıf düzeni (Ö1,Ö17,Ö15)	3
26-Yeterince ısıtılmış okul (Ö6,Ö9,Ö19)	3
27-Bilgi paylaşımı (Ö15,Ö14,Ö18)	3
28-Aile huzurum (Ö12,Ö9)	2
29-Yönetime katılım (Ö13,Ö16)	2
30-Öğretmenler arası yardımlaşma (Ö11,Ö4)	2
31-Neşeli öğrenci (Ö2,Ö4)	2
32-Eğitim ortamı sağlayan yönetici (Ö18,Ö9)	2
33-Yeterince aydınlatılmış sınıf (Ö6,Ö16)	2
34-Algısı iyi öğrenci (Ö6,Ö15)	2
35-Yeniliklere açık yönetim (Ö13)	1
36-Çocuğunu tanıyan, takip eden veli(Ö12)	1
37-Önyargısız veli tutumu (Ö12)	1
38-Yeterli ve erişilebilir okul imkanları (Ö12)	1
39-Sınıf mevcudunun tam olması (Ö2)	1
40-Meraklı öğrenci (Ö3)	1
41-Yerleşmiş sınıf kuralları (Ö4)	1
42-Olumlu öğrenci öğretmen iletişimi (Ö4)	1
43-Öğrencilerle ilgili sosyal etkinlikler (Ö8)	1
44-Öğrencilerin bakımlı ve temiz olması (Ö8)	1
45-Yönetimin etkili liderliği (Ö7)	1
46-Mobbing uygulanmaması (Ö7)	1
47-Uygun sınıf mevcudu (Ö1)	1
48-Adil bir okul yönetimi (Ö17)	1
49-Tercih edilen öğretmen olmak (Ö17)	1
50-Sınıflar arası rekabet (Ö6)	1
51-Programın gerçekleştirilmesi (Ö13)	1
52-Duygu ve düşünceleri önemseyen yönetim (Ö3)	1
53-Çalışmalarının ciddiye alınması (Ö13)	1
54-Temel ihtiyaçlarını karşılayabilme (Ö9)	1

55-İnsiyatif kullanabilen yönetici (Ö9)	1
56-Okulun ve çevresinin ulaşılabilirliği (Ö10)	1
57-İmkânsızlıklar içindeki yetenekli öğrenci (Ö10)	1
58-Öz güvenli öğrenci (Ö6)	1
59-Ev ortamını anımsatan sınıf (Ö6)	1
60-Öğrenci başarısını esas alan yönetim (Ö6)	1
61-Duvarların rengi (Ö16)	1
62-Yönetici ile paylaşım (Ö16)	1
63-İş arkadaşlarıyla sosyal aktivite (Ö19)	1

Tablo 2. incelendiğinde; görüşme yapılan sınıf öğretmenlerinin kodlanmış 63 adet dışsal motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından dışsal motivasyon kaynakları şunlardır: “ilgili öğrenci (12), okulda olumlu insan ilişkileri (11), ilgili veli(10), güven veren destekleyen yönetim (9), veli memnuniyeti(8), yönetici onay ve takdiri(7), emeğinin karşılığını alma(7), yeterli araç gereç(7), hazırlıklı gelen öğrenci(6), öğrencinin derse hazır bulunuşluğu (6),ekip ruhu(6), okulun fiziki yapısı(5), başarılı öğrenci(5), okul ve sınıf temizliği(5),veli öğretmen işbirliği(5), yönetimin yapıcı tutumu(5), kullanılabilir bilgi teknolojisi(5), ekonomik rahatlık(4), “İlgili, çalışkan yönetici(4), yeterli, eğitimli veli(4), görevini yapan personele sahip okul(4), anlayışlı okul yönetimi(3), araç gereçleri tam öğrenci(3),yeterince ısıtılmış okul(3),okul ve sınıf düzeni(3), problemleri çözebilen yönetim(3) ,bilgi paylaşımı(3)”. Görüşme yapılan sınıf öğretmenlerinin dışsal motivasyon kaynaklarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda sıralanmıştır.

“Yaptığın olumlu hareketin gerek idare gerekse çevre tarafından görülüp fark edilmesi motivasyonu artırır(Ö10)”, “Öğrencide oluşturduğum davranış değişikliği olumlu etkiler. Öğrenci öğrendikçe motive olurum, (Ö10)”, “Okul yönetimi yaptığın bir şeye olumlu bakıyor, olaylara olumlu bakıyor, eğitim öğretimle ilgili güzel önerine olumlu yaklaşıyorsa motive edici oluyor (Ö13), “Ders araç ve gereçlerini, projeksiyon cihazını sınıflarda, okulda kullanabilme, fotokopiye ulaşım imkanları olumlu etkiliyor(Ö9)”, “Ailelerin çocukları ile ilgilenmesi motivasyonumu artırır, aile çocuğuyla çok ilgileniyorsa ben de o oranda ilgileniyorum(Ö17)”, “Öğrencinin algısı iyiye olumlu etkiliyor, algısı iyi olan öğrencilerle çalışmak insana çok büyük bir zevk veriyor(Ö15)”, “Yöneticinin uygun eğitim öğretim ortamı oluşturması, okul yönetiminin işlerine duyarlı olması, problemlere çözüm bulabilmesi olumlu etkiliyor (Ö18)”, “Okulun sıcak olması olumlu etkiler, soğuk olduğunda rahat edemiyorsun, ben mesela gömlekle çalışmak istiyorum, okul ve sınıfın sıcaklık durumu önemli (Ö19)”, “Velinin eğitim seviyesinin yüksek olması olumlu etkiler. Öğrenciye yardımcı olmasını istediğimiz veli, ben okuma yazma bilmiyorum dediğinde çok demoralize oluyorum (Ö16)”. “Ekip ruhuyla hareket edilirse, beş zümre

arkadaşı olan bir okulda bir sınıfın sanki beş öğretmeni varmış gibi oluyor, rekabet olduğunda sadece tek bir sınıf kazanıyor, dört sınıf kaybediyor (Ö11)”, Bir öğretmenin okul dışında farklı uğraşları varsa stresini atabileceği spor ya da başka bir hobi olabilir, motivasyonun artırır(Ö7).

Tablo 3. Sınıf Öğretmenlerinin İçsel Motivasyon Etkenleri

Sıra No:	Kodlar	f
1-	Vicdan (Ö15,Ö17,Ö11,Ö10,Ö9)	5
2-	Öğretmenlik sevgisi (Ö16,Ö8,Ö9,Ö15)	4
3-	Öğrenci sevgisi (Ö14,Ö15,Ö8,Ö7)	4
4-	Faydalı olma düşüncesi (Ö18,Ö9,Ö15)	3
5-	Vatan sevgisi (Ö5,Ö17,Ö18)	3
6-	Millet sevgisi (Ö5,Ö17,Ö18)	3
7-	Okul dışındaki hobi ve ilgiler (Ö7,Ö10)	2
8-	Zor olanı başarma isteği (Ö10,Ö8)	2
9-	Sorumluluk duygusu (Ö11,Ö14)	2
10-	Öğretim sevgisi (Ö11,Ö7)	2
11-	Çocuklara haksızlık etmeme duygusu (Ö11)	1
12-	Derse hazırlıklı gelmek (Ö4)	1
13-	Hayata hazırlama düşüncesi (Ö5)	1
14-	Öğrenciye maddi ödül verme (Ö12)	1
15-	İnsan sevgisi (Ö17)	1
16-	Maaşımı hak etme duygusu (Ö17)	1
17-	Yetenekli öğrencileri geliştirme isteği (Ö8)	1
18-	Fedakarlık duygusu (Ö15)	1
19-	Sabırlı olmak (Ö15)	1

2.2. Sınıf Öğretmenlerinin İçsel Motivasyon Etkenleri

Tablo 3. incelendiğinde; görüşme yapılan sınıf öğretmenlerinin kodlanmış 19 tanesi içsel motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından dışsal motivasyon kaynakları şunlardır: “Vicdan (5),öğretmenlik sevgisi (4), öğrenci sevgisi (4),vatan sevgisi (3), “millet sevgisi (3), “Okul dışındaki hobi ve ilgiler (2), zor olanı başarma isteği (2),sorumluluk duygusu (2)”.Sınıf öğretmenlerinin içsel motivasyon kaynaklarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir.

“Faydalı olma duygusu beni harekete geçirir, bazen devlet sizi size bırakıyor, zaten bulunduğunuz okula ulaşım çok zor, üç dört yılda bir müfettiş gelebiliyor, o zaman istemezsem hiçbir şey yapmam ama çocuklara faydalı olmam gerekir diyorum ve çalışıyorum.” (ö15), “Dünyaya bir daha gelsem bir daha öğretmen olurum, öğretmenliği seviyorum, bu beni motive eden en önemli sebeplerden birisi.”(ö16), “Mesleğimi sevmem ve insanlara faydalı olma düşüncesi, vicdanen rahatsız olmamaya çalışmak beni işime karşı motive eder.” (ö9), “Yetenekli öğrencileri geliştirme isteği beni motive eder.”(ö8), “Kendime saygımın artması için diğerlerinin başaramadığını başarmak, zor olanı başarma, bir farklılık yaratma duygusu beni motive eder. Aslında bunu kendime olan saygımı artırmak için yaparım.” (Ö10), Dağın başında bir okulda çalıştığımda, ben buraya gönderiliyorsam yapmam gereken bir şeyler var, burada onların bana ihtiyacı var diye düşünüp, vicdanen çalışmak istiyorum. Ben buradaysam bu çocuklara en iyisini vermem gerekir, benim burada boşa vakit geçirmem o çocuklara haksızlık olur(Ö11).

3.1. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Bozan Dışsal Etkenler

Tablo 4. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunu Bozan Dışsal Etkenler

Sıra No:	Kodlar	f
1-	İlgisiz öğrenci (Ö19,Ö6,Ö7,Ö1,Ö2,Ö3,Ö12,Ö4,Ö9,Ö13,Ö15)	11
2-	Sağlık sorunları (Ö19,Ö7,Ö2,Ö15,Ö12,Ö4,Ö8,Ö9,Ö13)	9
3-	İlgisiz ve duyarsız veli (Ö17,Ö6,Ö1,Ö2,Ö15,Ö17,Ö13,Ö14)	8
4-	Yetersiz ders araç gereci (Ö18,Ö6,Ö1,Ö3,Ö4,Ö9,Ö13,Ö15)	8
5-	Ailevi sorunlar (Ö19,Ö7,Ö15,Ö16,Ö17,Ö9,Ö11,Ö4)	8
6-	Olumsuz veli tavır ve davranışları (Ö18,Ö9,Ö7,Ö10,Ö8,Ö9,Ö15)	7
7-	İlgisiz yönetici (Ö6,Ö1,Ö2,Ö17,Ö9,Ö10,Ö12)	7
8-	Baskıcı, kuralcı okul yönetimi (Ö17,Ö9,Ö8,Ö9,Ö15)	5
9-	Siyasi otoritenin öğretmen hakkında olumsuz tutumu (17,Ö18, Ö7,Ö15,Ö17)	5
10-	Sorumluluklarını yerine getirmeyen öğrenci (Ö6,Ö7,Ö2,Ö8,Ö9)	5
11-	Güven vermeyen, Samimiyetsiz insan ilişkileri (Ö17,Ö9,Ö10,Ö8,Ö19)	5
12-	Ekonomik sorunlar (Ö16,Ö17,Ö9,Ö11,Ö13)	5
13-	Temiz olmayan sınıflar (Ö6,Ö1,Ö10,Ö9)	4
14-	Dikkati dağınık öğrenci (Ö6,Ö3,Ö4,Ö3)	4
15-	Adil olmayan yönetici (Ö19,Ö7,Ö16,Ö10)	4
16-	Erişilemeyen okul imkanları (Ö12,Ö5,Ö9)	3
17-	İşini yapmayan okulun tüm personeli (Ö6,Ö17,Ö8)	3
18-	Emeklerinin karşılığını alamama duygusu (Ö1,Ö10,Ö11)	3
19-	Araç ve gereci eksik öğrenci (Ö2,Ö11,Ö15)	3

20- Öğrenci başarısızlığı (Ö17,Ö10,Ö5)	3
21- Aşırı serbest yönetim (Ö10,Ö8,Ö9)	3
22- Yönetimin yapılan çalışmaları takdir etmemesi (Ö10,Ö13)	2
23- Okulun fiziki yapısının yetersizliği (Ö13,Ö15)	2
24- Maddi sıkıntılarını(Ö17,Ö19)	2
25- Öğrenci devamsızlığı (Ö18,Ö2)	2
26- Velinin sosyo kültürel ekonomik yetersizliği (Ö18,Ö16)	2
27- Yönetime katılmama (Ö18,Ö15)	2
28- Önerileri dinlemeyen yönetim (Ö18,Ö15)	2
29- Yetersiz ortam ısı (Ö19,Ö6)	2
30- Sınıflar arası rekabet (Ö19,Ö8)	2
31- Uslubu bozuk, saygısız yönetici davranışları (Ö18,Ö17)	2
32- Davranış bozuklukları (Ö19,Ö12)	2
33- Algısı zayıf öğrenci (Ö6,Ö11)	2
34- Kalabalık sınıflar (Ö6,Ö1)	2
35- Eğitimsiz, yetersiz veli (Ö6,ö12)	2
36- Bencil ve yetersiz yöneticiler (Ö6,Ö10)	2
37- Öğretmene karşı önyargılı veli (Ö7,Ö12)	2
38- Okul farklılıklarını dikkate almayan denetim (Ö7,Ö11)	2
39- Sık sık müfredat değişikliği (Ö1,Ö5)	2
40- Bireysel davranan öğretmen (Ö9,Ö13)	2
41- Velinin abartılı ilgisi (Ö12,Ö8)	2
42- Eğitimde rol almayan yönetim (Ö12,Ö8)	2
43- İkili eğitim(Ö12,Ö15)	2
44- Yönetimin yersiz eleştirileri(Ö13,Ö14)	2
45- Problemlere çözüm bulmayan yönetim (Ö16)	1
46- Öğrencinin Yetersiz hazır bulunuşluk seviyesi (Ö18)	1
47- Ödev yapan veli (Ö18)	1
48- İşsiz veli(Ö18)	1
49- Yönetici ile değer çatışması (Ö18)	1
50- Yapıcı olmayan veli eleştirisi(Ö19)	1
51- Öğrenci başarısını önemsemeyen yönetim (Ö6)	1
52- Performans yerine evrak denetimi(Ö7)	1
53- Adil olmayan denetim(Ö7)	1
54- Aşırı prosodür yükü (Ö7)	1
55- Sık sık program değişikliği (Ö1)	1

56- Derse hazır olmayan öğrenci (Ö2)	1
57- Öğretmeni hafife alma (Ö15)	1
58- Olumsuz yakıştırmalar (Ö17)	1
59- Hayatındaki önemli değişiklikler(Ö17)	1
60- İnsiyatif almayan yönetici (Ö9)	1
61- Evin okula uzak olması(Ö9)	1
62- Moral bozukluğu (Ö9)	1
63- Bozuk psikoloji (Ö9)	1
64- Gereksiz teferruatla ilgilenen yönetici (Ö10)	1
65- İş arkadaşlarıyla sinerjiyi yakalayamama (Ö10)	1
66- Üstlerin yetersizliği (Ö10)	1
67- Kişisiz yöneticiler (Ö10)	1
68- Yönetimin sadece akademik başarı kaygısı (Ö12)	1
69- Öğrenci seviye farkı fazlalığı (Ö12)	1
70- Dinlenmek için yetersiz teneffüsler(Ö12)	1
71- Sosyal etkileşim için zaman azlığı (Ö12)	1
72- Nöbetlerin sıklığı (Ö12)	1
73- Çalışmaların alaya alınması(Ö13)	1
74- Gereksiz kurallar (Ö13)	1
75- Sınıfa yabancı birinin girmesi (Ö4)	1
76- Yönetmelik dışı görev ve sorumluluk verilmesi(Ö8)	1
77- Destek vermeyen okul yönetimi (Ö13)	1
78- Dedikodu (Ö14)	1
79- Çekememezlik (Ö14)	1
80- Yanlış anlaşılma (Ö14)	1
81- Yeniliğe kapalı yönetim (Ö15)	1
82- Yöneticinin yetersiz insan ilişkileri becerisi (Ö15)	1

Tablo 4. incelendiğinde; görüşme yapılan sınıf öğretmenlerinin kodlanmış 82 tane motivasyonu azaltan dışsal motivasyon etkeninin olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından dışsal motivasyon etkenleri şunlardır: “İlgisiz öğrenci (11), sağlık sorunları (9), yetersiz araç ve gereçler (8), ailevi sorunlar (8), ilgisiz ve duyarsız veli (8), olumsuz veli tavır ve davranışları (7), ilgisiz yönetici (7), siyasi otoritenin öğretmen hakkında olumsuz tutumu (5), baskıcı ve kuralcı okul yönetimi (5), güven vermeye samimiyetsiz insan ilişkileri (5), sorumluluklarını yerine getirmeyen öğrenci (5), ekonomik sorunlar (5), dikkati dağınık öğrenci (4), temiz olmayan sınıflar(4), adil olmayan yönetici (4), erişilemeyen okul imkanları (3). işini yapmayan okulun tüm personeli(3), emeklerinin

karşılığını alamama duygusu (3), aşırı serbest yönetim (3), öğrenci başarısızlığı (3), araç ve gereci eksik öğrenci (3)". Sınıf öğretmenlerinin motivasyonu bozan dışsal motivasyon kaynaklarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir.

"Öğrenci çok geç kavriyorsa algılaması zayıf ise motivasyonum düşüyor." Ö6, "Bizlerin prosedürlere mahkum edilmesi, prosedürlere boğulması, denetimde performanstan çok hazırlanan evraklara önem verilmesi, denetimin adil yapılmaması motivasyonu bozmaktadır." (ö7), "Müfredatın sıklıkla değişmesi, her yıl farklı bir programla eğitim öğretime başlamam, bir önceki yılın kitabının bir sonraki yıl işe yaramıyor olması beni olumsuz etkileyen unsurlardandır." (Ö1), "Hastayken gelmişsem bu beni çok etkiler, ayrıca öğrencilerimin hazırlıksız olmalarından da etkilenebilirim." (Ö2), "Mesela okul yönetimi benim için çok önemli, yönetimde yine beni uç noktalar rahatsız eder. Çok serbestlikte, aşırı rahatlıkta beni rahatsız eder. Aşırı sıklıkta beni rahatsız eder, yani sürekli kontrol altında tutulduğumu hissetmek, aşırı denetim motivasyonumu düşürür. Çok rahat olduğum zamanda sınıfa yansıtıyorum, ciddi rahatsız oluyorum yani ben, yönetici düşünmüyorsa ben niye düşünüyem diyorum" (ö8), "Ruhsal ve fiziksel sağlığının yerinde olmaması, öğrencilerin sorumluluklarını yerine getirmemeleri, derse gereken önemi vermemeleri olumsuz etkiler." (Ö9), "Ailede yaşanan problemler, sıkıntılar, çocuklarının başarısızlığı, maddi sıkıntılar motivasyonumu olumsuz etkiler." (Ö17), "Okul yönetimin önerilere kapalı olması, öğretmeni yönetime katmaması olumsuz etkiliyor. "Yöneticinin öğretmenle iletişim kurarken uygun bir üslup kullanmaması, mesela sen diye hitap etmesi, yöneticiyle değerlerinizin çatışması motivasyonu olumsuz etkiliyor." (Ö18). "Yaptığın çalışmanın, işini önemsemeyen öğretmenler tarafından alaya alınması, çocuklar alim mi olacak tarzında konuşmalar motivasyonumu azaltır." (Ö13), "Beni bakanlık ikinci sınıf memur olarak görürse, bende diyorum ki ne varsa onu verip geçeyim. Bakanın ve bakanlığın öğretmene gerekli değeri vermemesi, imkanları sağlamaması motivasyonumu bozar." (Ö17)

3.2. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Bozan İçsel Etkenler

Tablo 5. Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunu Bozan İçsel Etkenler

Sıra No:	Kodlar	f
1-Mesleğe olan saygının azaldığı düşüncesi (Ö18,Ö15)		2
2-Duygusal sorunlar (Ö19)		1
3-Gelecek kaygısı (Ö7)		1
4- İnançsızlık (Ö2)		1
5-Kendini değersiz hissetmek (Ö4)		1
6-Öğretmenliğin kişiliğine uygun olmadığı düşüncesi (Ö10)		1
7-Öğrettiklerinin işe yaramayacağı düşüncesi (Ö7)		1
8-Sabırsızlık (Ö8)		1
9-Öğretmenin kendini yetersiz hissetmesi (Ö1)		1

Tablo 5. incelendiğinde; görüşme yapılan sınıf öğretmenlerinin kodlanmış 9 adet motivasyonlarını azaltan içsel motivasyon etkeninin olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından dışsal motivasyon etkenleri şunlardır: “Mesleğe olan saygının azaldığı düşüncesi (2). duygusal sorunlar(1), gelecek kaygısı (1) , işine karşı inançsızlık(1), kendini değersiz hissetmek(1), öğretmenliğin kişiliğine uygun olmadığı düşüncesi (1), öğrettiklerinin işe yaramayacağı düşüncesi (1), sabırsızlık (1), öğretmenin kendini yetersiz hissetmesi(1)”. Sınıf öğretmenlerinin motivasyonu bozan içsel motivasyon kaynaklarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda yer almaktadır.

“Öğretmenlik mesleğine olan saygının azalması düşüncesi motivasyonumu olumsuz etkiler.”(Ö18), “Kendi içimde yaşadığım duygusal sorunlarım motivasyonumu olumsuz etkiler.”(Ö19), “Yaptığım işe, kendime, öğrencilerime, başarabileceklerine vb. konulara dair inançsızlığım motivasyonumu olumsuz etkiler.” (Ö10), “Ben çok sabırsız bir insanım, bu yüzden bazen öğrencilerime hata yapma şansı vermediğimi, onlara hoşgörüsüz davrandığımı düşünüyorum, bu beni olumsuz etkiliyor.”(Ö8), “Zaman zaman yaşadığım yetersizlik duygusu motivasyonumu azaltıyor.”(Ö1) , “Öğretmenlik çok severek yaptığım bir meslek değil, bu benim motivasyonumu zaman zaman olumsuz etkiliyor.”(Ö10)

Sonuç ve Öneriler

Sınıf öğretmenlerinin motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmak için yapılan bu araştırmada, 63 dışsal motive edici etken, 19 içsel motive edici etken, 82 motivasyon bozucu dışsal etken, 9 motivasyonu bozucu içsel etken olduğu görülmüştür. Bir davranışın nedeni çevreden kaynaklıysa bu dışsal motivasyonu, davranışın nedeni bireyin içindeyse bu içsel motivasyonu oluşturur. Bireyin ihtiyaçlarından kaynaklanan içsel motivasyonun en önemlileri ilgi, yetenek ve merak (Lin, McKeachie, 2003; akt. Yazıcı, 2009). Araştırma sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun sağlanmasında ve bozulmasında içsel etkenlerden çok dışsal etkenlerin etkili olmaktadır. Büyükses’in (2010) araştırma sonuçları da bu bulguları desteklemektedir. Beğenilmek ve takdir edilmek insanın doğasında bulunmaktadır. Araştırma örnekleminin seçildiği sosyoekonomik durumu düşük olan bölgelerde öğrenci ve veli ilgisi, okul personeli arasındaki olumlu ilişkiler, okul yönetiminin çalışanlarına güven verici ve ihtiyaç duyduklarında onları destekleyici olması, öğretmenin sunduğu eğitim hizmetinden velilerin memnun olması ve velinin takdiri, okul yönetiminin öğretmenin olumlu çalışmalarını görüp onaylaması ve öğretmeni takdir etmesi, öğretmenin öğrencide oluşturduğu farklılığı görebilmesi, eğitim öğretim faaliyetleri için okul ve sınıflarda yeterli araç ve gerecin bulunması öğretmenleri motive edici belirgin dışsal etkenler olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar öğretmenlerin motivasyonunun artırılmasında çevresel kaynakların oldukça etkili olduğunu göstermektedir. İfade edilen etkenlerin daha çok insan ilişkileri ve insan nitelikleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Sosyoekonomik durumu düşük olan bölgelerde sınıf öğretmenlerinin motive olmak için güçlü ve güven telkin edici bir yönetici desteğine, doyum verici insan ilişkilerine ve başarılı olma duygunu yaşama gibi sosyal gereksinimlere ihtiyaçları olduğu söylenebilir.

Bursalıoğlu'nun da belirttiği gibi (2011), okul yöneticisi özellikle öğretmenlerin sosyal gereksinimlerine karşı duyarlı olmalıdır, bu ihtiyaçları tanımayan ve karşılanması için çaba harcamayan okul yöneticisinin okulda morali yükseltmesi ve sürdürmesi zordur.

Vicdanen rahatsızlık hissetmeme arzusu, öğretmenlik mesleğini yapmaktan hoşlanma, öğrenci sevgisi, öğrencilere faydalı olmalıyım düşüncesi, vatan ve millet sevgisi, güçlü bir sorumluluk duygusuna sahip olma, kişinin zor olanı başarma isteği gibi kişinin kendi düşüncelerinden kaynaklanan etkenler motive edici içsel etkenler olarak görülmektedir. İç motivasyon etkenlerinin dış motivasyon etkenlerinden belirgin bir şekilde az olması öğretmenin başarısını olumsuz etkileyebilir. Çünkü yüksek düzeydeki iç motivasyon başarı ile doğru orantılıdır (Lin ve McKeachie, 2003; akt. Yazıcı, 2009).

İlgisiz öğrenci, öğretmenin sağlık sorunları yaşaması, velisinin ilgisiz olması, okul ve sınıftaki ders araç ve gereçlerinin eksik olması, öğretmenin ailevi sorunları, yönetimin ilgisizliği ya da çok baskıcı ve kuralcı olması en çok bahsedilen motivasyonu bozan dışsal etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Özgan ve Aslan'a göre (2008) yöneticinin öğretmenlere yaklaşımı, demokratik ya da otoriter yönetim anlayışına sahip oluşları çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakır. Ayrıca motivasyonu bozucu dışsal etkenlerin sosyo ekonomik durumu düşük bölgelerde oldukça fazla çıkması beklenen bir durumdur.

Öğretmenlik mesleğine olan saygının azaldığı düşüncesi, öğretmenlerin yaşadığı duygusal problemleri, öğretmenin yaptığı işe karşı inançsızlığı, öğretmenin kendini değersiz hissetmesi, öğretmenlik mesleğinin kişiliğine uymadığı düşüncesi, yaptıklarının işe yaramayacağı düşüncesi, sabırsızlık, kendini yetersiz hissetme sınıf öğretmenlerinin motivasyonunu azaltan içsel faktörlerdir. Araştırma bulguları Büyükses'in (2010) çalışmasındaki yöneticilerin öğretmenlerin yaptıkları işleri takdir etmemesi, araç gereç yetersizliği, mesleğe olan saygının az olması öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği bulgularıyla benzerlikler taşımaktadır. Ayrıca araştırma bulguları Demir'in (2007) yapmış olduğu "Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunu Etkileyen Değişkenler" başlıklı araştırma bulgularıyla da benzerlik göstermektedir.

Bu sonuçlara dayalı olarak:

Öğretmenlerinin motive olmaları ve buna bağlı olarak çalışmalarında başarılı olabilmeleri için güçlü ve güven telkin edici bir yönetici desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda okul yöneticilerini seçme ve yetiştirme uygulamalarına gereken önemin verilmesi, öğretmenlerin dışsal motivasyon kaynaklarını güçlendirebilmek için adaletli bir ödüllendirme sistemi geliştirilmesi ve öğretmenlerin sosyal gereksinimlerinin karşılanması, okulların araç ve gereç ihtiyaçlarının karşılanması, öğretmen seçime, yetiştirme ve atama uygulamalarında içsel motivasyon özelliklerinin de dikkate alınması, öğretmenlerin bu tür bölgelerdeki veli ve öğrenci profilinin nasıl olacağı hakkında bilgilendirilip, öğrenci ve veli ilgisizliğinin oluşturabileceği motivasyon kaybının en aza indirilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Ağırbaş, İ.; Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8,Sayı:3.
- Balcı, A. (2011). Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S. & Bayrakçeken, S. (2005). “İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: Farklılıkların ve Sorunların Araştırılması.” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (1), 391-417.
- Bickel, W. E. (1990). “The Effective Schools Literature: Implication for Resarchand Practice” (The Handbook School Psychology: (Ed:). Reynolds C., Gudkin, T.) New York: John Wiley.
- Bishay, A. (1996). “Teacher Motivationan Job Satisfaction: A Study Employing The Experience Sampling Method”. Journal of Under Graduate Sciences, 3:147-154.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükses, L. (2010). Öğretmenlerin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmeler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Demir, H. B. (2007). “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunu Etkileyen Değişkenler” Sempozyum: XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Gazi Osmanpaşa Eğitim Bilimleri Fakültesi, Tokat.
- Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (9.Baskı).İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Good, T. L. and Brophy, J. E. (1986). School Effects. 3rd Ed. In M.C. Wittrock (Ed.). Handbook of Resarch on Teaching, New York: Macmillian.
- Hoy,W.K and Miskel C. G. (2012). Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama. (Çev. Ed . Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jesus, S.N. and Lens W.(2005). “An İntegrated Model Forth Study of Teacher Motivation, Applied Psychology”. An İnter National Review, 54(1), 119-134.
- Karakaya, A. ve Ay, F.A. (2007). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs, Cilt:31, No:1 55-67.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lezotte, L. W. (1989). “School Improvement Based on the Effective Schools Resarch”. International Journal of Educational Reasarch, Vol.13, pp.815-824.

- Mackenzia, D.E. (1983). "Resarch of School Improvement: An Appraisal of Some Recent Trends". Educational Resarcher, Vol.12, No:4, pp.5-16.
- UNESCO (2006). "Teacher Motivation, Compensation And Working Conditions. Guidebook for Planning Education Emergencies and Reconstruction". International İnstitute For Educational Plannig, Chapter 16, Paris.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Endüstrisi Örneği". Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 15, Sayı:1.
- Özgan, H. ve Aslan N. (2008). "İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi". Gaziantep Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 190-206.
- Öztürk Z., Dündar H.(2003). "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler". C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). Çalışma Psikolojisi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Şahin, M.(1999). "Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı: 18, ss.221-227.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı -Etkili Okullar. Ankara: Pegem Yayınları.
- Toker, B.(2008). "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". Ege Akademik Bakış, 8(1), 69-91.
- Ud Din, M., Tufail, H., Shereen S., Nawaz, A., Shahbaz, A. (2012). "Factor Affecting Teacher Motivation at Secondary School Level in Kohat City". İnter Disciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 3. No: 10.
- Yazıcı, H. (2009). "Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış". Kastamonu Eğiti Dergisi, 17(1), 33-46.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. (2011). "Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerinde Nitel Bir İnceleme". AİBÜ, Eğitim Fakülteleri Dergisi, 11(1), 71-85.