

Okul Müdürlerinin İş Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi

Ender KAZAK¹, Savaş TATLI²

Öz: Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenleri incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji (olgubilim) deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde bulunan devlet okullarında görev yapan 13 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmada, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonunda katılımcı görüşleri, birbiriyle ilişkili beş farklı alt tema altında toplanmıştır. Buna göre, okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen yönetici kaynaklı etmenlerin; bakanlık düzeyinde alınan kararların okullarda uygulanabilirliğiyle ilgili sorunlar ve diğer yöneticilerle rekabet olduğu belirlenmiştir. Öğretmen kaynaklı etmenlerin ise isteksizlik, kayıtsızlık, görevde ihmal, sorumluluk almama ve mesleki yetersizlik; öğretmenlerin yeniliğe açık olmaması, iletişim sorunları ve okula devam sorunları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğrenci kaynaklı etmenlerin; emeklerinin karşılığını bulamama, ailedeki eğitimsizliğin ve sorunların öğrenci davranışlarına yansımaları ve ailenin ilgisizliği olduğu görülmüştür. Veli kaynaklı etmenlerin; velilerin isteksizlikleri, duyarsızlıkları, yönetimin ve öğretmenlerin işine müdahale etmeleri ve iletişim sorunları olduğu ortaya çıkmıştır. Kişisel kaynaklı etmenlerin; ailevi sorunlardan kaynaklanan motivasyon düşüklüğü ve mesleğin itibarsızlaştırılması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar bağlamında önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli

Investigation of Factors Affecting School Principals' Motivation Negatively

Abstract: This study aimed to examine the factors affecting the motivation of school principals negatively. The research was conducted using the phenomenological design, one of the qualitative research methods. The study group consisted of 13 school principals actively working in public schools in the Düzce province during the 2021-2022 academic year. In the study, the maximum diversity sampling method was used while the content analysis technique was chosen to analyze the research data. The results showed that the manager-oriented factors that affected the motivation of the principles negatively were the problems related to the applicability of the decisions at schools taken by the Ministry and contention with the other administrators. It was also concluded that teacher-oriented factors were unwillingness, indifference, neglect of duty, not taking responsibility, occupational inadequacy, and teachers' unwillingness to innovate, communication problems, and school attendance problems. Moreover, it was identified that student-oriented factors were not being rewarded for their efforts, reflecting the lack of education, the effects of other problems within families on students' behaviors, and the indifference

Geliş tarihi/Received: 13.07.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 07.01.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

¹ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, enderkazak81@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5761-6330

² Öğretmen, Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü, savastatli81@gmail.com, ORCID: 0009-0007-5081-663X

Atf için/To cite: Kazak, E., & Tatlı, S. (2024). Okul Müdürlerinin İş Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 43-71.

<https://doi.org/10.33711/yyuefd.1327124>

among the family members. It was indicated that parent-oriented factors were parents' reluctance, insensitivity, and interference in the work of the administration and teachers, and communication problems. It was understood that the discrediting of the occupation and low motivation which resulted from family problems were the personal oriented factors. Some suggestions were made with regard to the results of the study.

Keywords: Motivation, school principal, teacher, student, parents

Giriş

Okul yöneticilerinin, okulun maddi-manevi kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak eğitimi, amaçlarına ulaştırma sürecinde (Balkar, 2009) önemli rol ve sorumluluklarının olduğu söylenebilir. Okul müdürleri, çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda örgütleme, örnek olma, plan ve programların hazırlanmasını sağlama, denetim, rehberlik, finansal ve teknolojik ihtiyaçları giderme, disiplini sağlama, iş güvenliği ile ilgili tedbirler alma, okul çevre ilişkilerini düzenleme, öğrenci başarısını artırıcı tedbirler alma gibi birçok görevi bulunmaktadır (Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2013). Okul müdürleri üstlendikleri bu yöneticilik görevlerini yerine getirirken birçok sorunla karşılaşır (Çınkır, 2010). Bu sorunlar zamanla okul müdürlerinin iş motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir (Yıldırım, 2011). Yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin iş motivasyonlarıyla performansları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu (Kristiawan & Lian, 2019; Susmadiana vd., 2021) tespit edildiğinden okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz etki eden sorunların iyi analiz edilmesi eğitim kurumlarının başarısı açısından kritik öneme sahiptir (Erdem & Çiçekdemir, 2016).

Okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz etki eden sorunları; finansal sorunlar (Aslanargun & Bozkurt, 2012; Bush, 2022; Korkmaz, 2005), üst yöneticilerden kaynaklı sorunlar (Bıyık, 2014; Erol, 1995), gereksiz bürokratik işler (Gümüşeli, 1996; Koşar vd., 2013) olarak ifade etmek mümkündür. Bunun yanında, öğretmenlerden kaynaklı sorunlar da görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmemesi (Semerci & Çelik, 2002; Yıldırım, 2008), görevlerine karşı isteksiz tutumları (Blaum & Tobin, 2019; Turan vd., 2012), iletişim problemleri (Semerci & Çelik, 2002; Suntani vd., 2021), motivasyon kaybı ve tükenmişlik durumu (Dülger & Dülger, 2022) bunlardan bazılarıdır. Öğrencilerden kaynaklı sorunlar ise öğrencilerin okula karşı ilgisizliği (Yıldırım, 2008), hedefsizliği (Semerci & Çelik, 2002), disiplin sorunları (Adams & Muthiah, 2019; Dağlı & Gündüz, 2008), sosyo-ekonomik düzeyi düşük öğrencilerin çevresinden kaynaklı sorunların öğrenci davranışlarına yansımaları (Demirtaş, Üstüner & Özer, 2007), öğrenci sayısının fazlalığı (Aktuğ, 2014) olarak ifade etmek mümkündür. Okul müdürlerinin, velilerin ilgisiz (Semerci & Çelik, 2002) ya da baskıcı tutumları (Şenaras & Çetin, 2018), iletişim sorunları (Usta & Boğa, 2021), okula karşı takındıkları suçlayıcı tavırlar ve asılsız şikâyetler (Çetin, 2019) gibi veli kaynaklı sorunlara maruz kaldıkları söylenebilir. Tüm bu sorunların okul müdürlerinin görevlerini yaparken hayal kırıklığı yaşamalarına ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemesine neden olabileceği söylenebilir (Öztürk, 2023).

Motivasyon, kişiyi bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçiren, davranışlarının ve düşüncelerinin yönünü belirleyen güç olarak tanımlanabilir (Çalış, 2012). Bu özellikleriyle motivasyonun insan davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bilişsel, duygusal durumuna ve önemli kabul ettiği değerlere göre bireyler bekleneni karşılamak için kendisini harekete geçirecek bir motivasyon kaynağına ihtiyaç duyar (Heystek, 2015). Bu bağlamda motivasyon ile ilgili olarak geliştirilen teoriler kapsam ve süreç teorileri olarak iki grupta incelenebilir. Kapsam teorileri daha çok içsel motivasyon kaynakları ile ilgilenirken süreç

teorileri dışsal motivasyon kaynaklarına önem vermiştir (Önen & Kanayran, 2015). İçsel motivasyon bir bireyin, ilgi, zevk veya tatmin için kendi isteğiyle bir aktiviteye katılmayı tercih etmesidir (Ryan & Deci, 2017). İçsel motivasyonda önemli olan dış baskılar ya da ödül yerine bireyin yapılan faaliyetten zevk alması, eğlenceli bulması ve ihtiyaç hissetmesidir (Aslan & Doğan, 2020). Dışsal motivasyon ise dışarıdan gelen ödül, ceza, ücret, not, rica vb. uyarıcılarla ortaya çıkmaktadır (Akbaba, 2006). Dışsal motivasyonun sürekliliği zayıftır ve devam etmesi için dış uyarıcıların varlığına ihtiyaç duymaktadır (Yapıcıoğlu, 2019). Hilker (1993) çalışmasında, içsel motivasyona sahip bireylerin daha zorlu çalışmalara katıldığı ve potansiyellerini ortaya koyma konusunda daha arzulu olduğu, dışsal motivasyona sahip bireylerin ise uyarıcılar kesildiğinde çabalamanın olumlu bir etkisinin olmadığını düşündüğü ve aktiviteyi sürdürmediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Çalışanların motivasyonu, kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi ve verimliliğin sağlanabilmesi açısından son derece önemlidir (Bakkal & Radmard, 2020). Çünkü bir örgütün amaçlarına ulaşabilme kapasitesi ve verimliliği, çalışanlarının işlerine karşı sahip oldukları motivasyonlarıyla doğru orantılıdır (Özgün, 2018). Motive olmuş bir çalışan daha fazla iş doyumunu yaşar (Graham & Messner, 1998), karşılaştığı zorluklara karşı yüksek bir direnç gösterir ve kendisinden beklenenleri gerçekleştirebilmek için daha güçlü bir çaba ile çalışır (Fred vd., 2021). Örneğin okullarda motivasyonu yüksek öğretmenler daha özverili ve verimli çalışarak örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük katkılar sağlayabilirler (Portey, 2021; Viseu vd., 2016). Motivasyon düzeyleri düşük öğretmenlerin verimlilikleri de düşecektir (Erdem & Çiçekdemir, 2016). Öğretmen ve öğrencilerin beklentileri karşılanarak motivasyon düzeylerinin artmasında okul müdürlerinin rolü çok büyüktür (Ergen, 2009; Sivertson, 2018; Skaalvik, 2020; Sowell, 2018). Çünkü en önemli güç kaynağı insan olan okullarda lider yöneticilik davranışları gösterebilen okul müdürlerinden, çalışanlarını motive ederek kurumsal hedefler doğrultusunda onları örgütlemesi beklenir (Khumalo, 2021).

İş motivasyonu, çalışanların davranışlarını örgütsel iş başarısına katkıda bulunacak şekilde etkileyen güçlü bir aracı temsil eder. Yöneticileri motive etmek, özellikle karmaşık bir konudur çünkü kendilerinin motive edilmesi gerekirken çalışanların yeteneklerini de tam anlamıyla kullanmayı sağlamaları beklenmektedir (Matovic vd., 2023). Hem okul hem de eğitim sistemi açısından bu denli kritik bir görev yapan okul müdürlerinin beklentileri karşılayabilmesi için ise öncelikle kendi motivasyonlarının yüksek olması beklenir (Abu Bakar vd., 2020; Yıldırım, 2011). Kendi motivasyonu zayıf olan bir okul müdüründen, okul çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olacağı bir çalışma ortamı oluşturması beklenemez (Karaboğa, 2007). Aygün (2016) de çalışmasında, okul müdürlerinin motivasyon düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır. Buradan hareketle okulların daha verimli bir eğitim kurumu haline dönüşebilmesinde okul müdürünün motivasyonlarının etkili etmenlerden biri olduğu ifade edilebilir (Nurlina vd., 2023).

Bir öğretmenin okul müdürlüğü görevini tercih etmesi içsel ve dışsal motivasyon durumuyla yakından ilgilidir (Kazak, 2021). Okul müdürünün motivasyon kaynakları arasında, daha önemli işler yaparak bilgi ve deneyimlerini kullanma isteği (Yılmaz vd., 2021), liderlik etme arzusu (Hancock vd., 2019), eğitimin kalitesini artırma düşüncesi (Peçe & Taşdemir, 2021), okulu etkin ve örnek okul haline getirme isteği (Köse & Erginer, 2011), kendini gerçekleştirme gereksinimi (Köse, 2008), kariyer yapma isteği (Günay & Özbilen, 2018) gibi sebepler gösterilebilir. Okul müdürlerinin yönetim sürecinde motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenlerin iyi analiz edilmesi, okullardaki eğitimin kalitesinin yükselmesi açısından

önemlidir. Yapılan alanyazın taramasında okul müdürlerinin öğrencileri ve öğretmenleri motive etme rolü üzerinde çokça durulmasına rağmen okul müdürlerinin motivasyonlarıyla ilgili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür (Blaum & Tobin, 2019; Yalçın, 2016; Yıldırım, 2011).

Bu çalışmanın ise yukarıdaki çalışmalardan farklı olarak yöneticilik sürecinde okul müdürlerinin motivasyonlarının hangi etmenler tarafından olumsuz etkilendiğinin detaylıca araştırılması, sunulan önerilerle uygulamaya katkı sağlanması, alınması gereken tedbirlere dikkat çekilmesi ve bu sayede okul müdürlerinin iş doyumunun ve verimliliklerinin artırılması hususuna katkı sunmak adına önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenlerin incelenmesidir.

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseninde yürütülmüştür. Fenomenolojik desende yürütülen araştırmalar, kişilerin bizzat deneyimlediği olgulara ilişkin yorumlarıyla yakından ilgilenerak bilinçlerinde geliştirdikleri düşüncelerin özüne inmeyi amaçlamaktadır (Creswell, 2014). Fenomenolojik desen, insanların hem bireysel hem de ortaklaşa olan deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarına odaklanan bir desendir (Patton, 2002). Bu araştırma, okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenlere ilişkin algı ve deneyimlerini detaylı bir şekilde betimlemeyi amaçladığı için fenomenolojik araştırma desenlerinden biri olan betimleyici fenomenolojik desende yürütülmüştür (Ersoy, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde bulunan devlet okullarında görev yapan 13 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, genelleme yapmak olmayıp farklılık oluşturan durumlar arasında ortak, benzer veya farklı durumların olup olmadığını görmek ve bu şekilde problemi daha geniş bir bakış açısıyla ele almaktır (Büyüköztürk vd., 2018). Bu amaçla araştırmada, okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinden farklı branşlardan farklı kıdemlerdeki öğretmenlerle görüşülerek çalışma grubunda maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların bilgilerinin gizliliği bakımından gerçek isimleri kullanılmayarak kodlarla (M1, M2...) ifade edilmiştir. Çalışmaya katılan okul müdürlerine ilişkin betimsel veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerine İlişkin Demografik Veriler

Kod Adı	Cinsiyet	Kıdem Yılı	Çalıştığı Kademe
M1	Kadın	15	Okul Öncesi
M2	Kadın	19	Okul Öncesi
M3	Erkek	27	İlkokul
M4	Erkek	35	İlkokul
M5	Erkek	21	İlkokul
M6	Erkek	27	İlkokul
M7	Kadın	13	Ortaokul
M8	Erkek	30	Ortaokul

M9	Erkek	18	Ortaokul
M10	Erkek	30	Ortaokul
M11	Erkek	24	Lise
M12	Erkek	22	Lise
M13	Kadın	21	Lise

Tablo 1'e bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun erkek okul müdürlerinden oluştuğu; kıdem yıllarının ise 13 yıldan 35 yıla kadar farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürleri çalıştıkları okul kademesine göre incelendiğinde iki okul öncesi, dört ilkokul, dört ortaokul, üç lise kademelerinden katılım olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun tercih edilme sebebi görüşmeciye kendini ifade etme imkânı sunması, analizlerde kolaylık sağlaması ve derinlemesine bilgi sağlama olanağı sunmasıdır (Büyüköztürk vd., 2018). Görüşme formunda yer alan sorular alanyazın taranarak oluşturulmuş ve önce eğitim yönetimi alanında uzman bir öğretim üyesinin daha sonra ise ölçme ve değerlendirme alanında çalışan bir öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş onayları alınmıştır. Uzman görüşü sonrasında soru sayısında ve yapısında herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. Ayrıca çalışma grubunda bulunmayan ve görüşme planlanan okullar arasından rastgele seçilen, biri ilkokulda, diğeri ortaokulda görev yapmakta olan iki okul müdürü ile ön görüşmeler yapılmıştır. Ön uygulama sonrasında soruların anlaşılabilirliğinde bir sorun olmadığı görülmüş ve sorulara son şekli verilmiştir. Pilot görüşmelerden elde edilen veriler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu aşamadan sonra, muhtemel sonda sorular görüşme formuna not alınmış ve asıl görüşmelerde bu sonda sorulardan da yararlanılmıştır.

Veri toplama süreci, 2021-2022 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde Düzce ilinde bulunan resmi okullarda görev yapan okul müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılardan uygun oldukları zaman ile ilgili randevu alınmış ve sorular kendilerine görüşme öncesinde ulaştırılarak çalışmanın verimliliğinin artırılması amaçlanmıştır. Katılımcılara, çalışmanın amacından ve kimliklerinin açıklanmayacağından bahsedildikten sonra görüşmenin ses kaydına alınabilmesi için izin istenmiştir. Ses kaydı almanın hiçbir ayrıntıyı kaçırmamak ve araştırmacının not tutma eylemiyle ilgilenirken konsantrasyon sorunu yaşamamasını engellemek için istendiği ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan bütün katılımcılar ses kaydı alınmasına onay vermiştir. Görüşmelerde ilk olarak demografik değişkenlere ait bilgiler alındıktan sonra katılımcılara motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenlerin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmada toplam 13 okul müdürüyle 256 dakika görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler araştırmacı tarafından deşifre edilerek 78 sayfa not elde edilmiştir.

Veri Analizi ve Yorumlanması

Bu araştırmada, sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda veri çözümleme için sıklıkla kullanılan içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, katılımcılarla yapılan görüşmelerde öne çıkan bazı sözcüklerin kodlanmasıyla araştırmacıya objektif ve sistematik çıkarımlar yapmaya imkân sağlayacağı düşüncesiyle tercih edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2018). Bu bağlamda analiz süreci; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi, bulguların yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Metinler, katılımcıların verdikleri cevaplar ile aynı sıralamada oluşturulmuştur.

Katılımcıların ifadelerindeki benzer kavramlar aynı havuzda toplanarak kategoriler oluşturulmuştur. Analiz aşamasının son bölümünde elde edilen temalar, eğitim yönetimi ve denetimi alanında çalışan farklı bir öğretim üyesinin görüşüne sunulmuş ve elde edilen kategori ve kodlar üzerinde kodlayıcılar arası Güvenirlilik= $[\text{Görüş Birliği}/(\text{Görüş Birliği}+\text{Görüş Ayrılığı})] \times 100$ formülünden yararlanarak güvenirlilik analizi (Miles & Huberman, 1994) gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde güvenirlilik oranı birinci alt tema için %87, ikinci alt tema için %89, üçüncü alt tema için %91, dördüncü alt tema için %93 ve beşinci alt tema için %91 olarak hesaplanmıştır.

Geçerlilik ve Güvenirlilik

Nitel araştırmalarda iç geçerlik (inandırıcılık) araştırmada sonuçlara nasıl ulaşıldığının ayrıntılı olarak açıklanması, dış geçerlik (aktarılabirlik) araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgili yapılan çalışmaları ifade etmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Araştırmanın iç geçerliliğini arttırmak için araştırmaya katılan okul müdürleri gönüllülük esasına göre belirlenmiş olup yapılan görüşmeler katılımcıların kendilerini güvende hissedebilecekleri samimi bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda; araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ve yorumlanması ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğini artırmak amacıyla çalışma grubu oluşturulurken farklı cinsiyet, kıdem ve kademelerden okul müdürlerine ulaşılarak çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Nitel çalışmalar için çok önemli olan hususlardan biri de güvenirliktir (Yıldırım & Şimşek, 2021). Araştırmada iç güvenirliliği artırmak için alan taraması yapılarak görüşme sürecinde katılımcılara yöneltilen soruları da içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formu, alanda uzman olan iki öğretim üyesinin onayına sunulmuştur. Araştırmanın dış güvenirliliğini artırmak için katılımcılarla yapılan görüşmeler ses kaydına alınmış, katılımcıların ifadelerine herhangi bir değişiklik yapılmadan çalışmada yer verilmiş ve elde edilen tüm kayıtlar ile dokümanlar tekrar incelenebilmek üzere saklanmıştır. Verilerin kodlanması, kodlardan temaların oluşturulması ve yorumlanması sürecinde alanda uzman bir öğretim üyesinin kontrolü ile gerekli düzeltmeler yapılmış, kodlayıcılar arası güvenirlilik analizi gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Bulgular, çalışma grubuna sorulan sorudan elde edilen veriler bağlamında toplamda beş alt tema, 12 kategori ve 43 kod olarak oluşturulmuştur. Belirlenen kategori ve kodlar tablolar halinde sunulmuş ve katılımcılara ait doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Yönetici Kaynaklı Etmenler

Okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen yönetici kaynaklı etmenler alt teması, üç kategori ve 17 kod olarak gruplandırılmıştır. Oluşturulan kategori ve kodlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2*Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Yönetici Kaynaklı Etmenler*

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Yönetici Kaynaklı Etmenler	Bakanlık Uygulamaları	Merkezde alınan kararların uygulanma güclüğü	M1, M4, M5, M9, M10, M11, M12, M13
		Kararlardaki ve uygulamalardaki değişkenlik	M5, M8, M9, M11,
		Bakanlık personeli ve mevzuattaki sık değişiklik	M2, M4, M6
		Bakanlığın görüş almaması	M4, M5, M8
		Maddi destek sorunu	M5, M9, M10
		Gereksiz işler ve yazışmalar	M12, M13
	İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri	Bakanlıktan gelen işlerin uygulanabilirliğinin sorgulanmaması	M1, M4, M8, M12, M13
		İletişim / Üslup	M1, M6, M10, M11
		Liyakat eksikliği	M3, M4, M6
		İl Milli Eğitim Müdürünün değişimi	M4, M8
		Ödül dağıtımındaki adaletsizlik	M5, M13
	Diğer Yöneticiler	Eğitim öğretim dışında gereksiz işler	M3, M12
		Rekabet / ön plana çıkma isteği	M1, M12, M13
		Yönetici seçiminde liyakatsizlik	M3, M6, M9
		Yeni yöneticilerin yetersizliği	M2, M4
	Uyumsuzluk	M7	
	Diğer okullardaki farklı uygulamalar	M8	

Tablo 2'ye bakıldığında okul müdürlerinin, motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen yönetici kaynaklı etmenler alt temasında oluşturulan üç kategoriden en fazla, bakanlık uygulamaları kategorisine, ikinci olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri kategorisine ve son olarak diğer yöneticiler kategorisine vurgu yaptıkları görülmektedir. Her bir kategori için katılımcı görüşlerinden bazılarını yer verilmiştir.

Bakanlık Uygulamaları

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük kısmı merkeziyetçi yapıdan memnun olmadıklarını, bakanlık düzeyinde alınan kararların okullarda uygulanabilirliğiyle ilgili bir araştırma yapılmadan bu kararların alındığını ve bu yüzden uygulamadaki sıkıntıların motivasyonlarına olumsuz yönde yansıdığını ifade etmiştir.

“...Bakanlık bir uygulama çıkarıyor ve bize yönlendiriyor. ...Acaba bizim okula uygun mu ya da yapabilir miyiz? Yeterli bilginiz var mı? Bunlar sorgulanmadan, araştırılmadan direkt biz buna karar verdik, bunlar yapılacak dendiği zaman bu noktada beni olumsuz yönde etkileyebiliyor. Yani uygulama noktasında sıkıntılar yaşayabiliyorum.” (M1)

“Bakanlık mesela yukarıdan, merkezden bize gönderiyor taşraya. Bunu böyle böyle yapın. Tamam, yapalım ama nasıl uygulayacağız? Sizin söylediğinizi buradaki sahada aynı şekilde uygulamak bazen mümkün olmuyor. Çevresel faktörler mesela çok etken. Bu mahalle ile sizin görev yaptığınız okulun mahallesi arasında benzer durumlar var ama

büyük farklar var. Benim önceki görev yerimdeki öğrenci profili ile veli profili ile buradakiler tamamen farklı. Yani bizi bunlar bazen olumsuz etkiliyor tabii ki.” (M10)

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden bazıları bakanlıkça alınan kararların ve uygulamaların hedeflendiği şekilde yürütülmediğini, sık değişiklikler yaşandığını ve emeklerinin boşa gitmesinden motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmiştir.

“Tepeden inme emirlerle tepeden inme kararlarla sürekli değişen kararlarla önünü görememek ve bu insanı strese sokuyor işin doğrusu. Özellikle pandemi dönemi -daha önceki dönemlerde de bunlar yaşandı- bir uygulama başlıyor sonra oradan geri adım atılıyor, başka bir uygulamaya geçiliyor. Bunlar yönetim anlamında bizi etkiliyor aslında, olumsuz anlamda etkiliyor...” (M8)

“Bu anlık değişiklikler veya politikalarla birlikte ortaya bir faaliyet konuyor. Bunun da bir programı hazırlanıyor. Bu program çerçevesinde takvim oluşturuyor. Ama bu takvim ne yazık ki belli bir aşamaya geliyor. Belli bir aşamadan sonra bitiyor. Yaptığımız şey, o da yarım kalıyor. İster istemez bu insanı olumsuz yönde çok etkiliyor. En büyük problemlerimizden birisi bu. Bakanlık kapsamında yaşadığımız.” (M9)

Okul müdürlerinin bir kısmı bakanlıktaki, başta bakan olmak üzere personel değişikliğinin ve mevzuat değişikliğinin sık olmasının işlerini zorlaştırdığını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

“Silsile çok değişiyor, bakanlıklar değişiyor, sistem sürekli değişiyor. Yönetmeliklerde bir aksaklıklar görüyorum kendim.” (M2)

“Bakanlıktaki sürekli bakan değişikliği. İkinci en önemli etken müfredat değişiklikleri oluyor, sürekli yani bizim bir milli eğitim politikamız yok maalesef. Müfredattaki sürekli değişiklikler bizim idareci olarak motivasyonumuzu kırıyor.” (M6)

Okul müdürlerinden bazıları asıl uygulayıcının kendileri olmasına rağmen Bakanlığın aldığı kararlarda ve yaptığı uygulamalarda görüş almamasının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

“Bir de bakanlığın yaptığı mesela Öğretmenlik Meslek Kanunu. Öğretmenlik Meslek Kanunu çıkarken öğretmenlerin hiç fikrinin alındığını zannetmiyorum. Bu uygulama bile ne yapıyor, bakanlık tarafından yapılıyor. Böyle uygun gördük, diyor. Biz de mecburen onu kalbimize uymamasına rağmen yapmak zorundayız.” (M4)

“Sahada, alanda, burada yönetici öğrenci ile öğretmenle veli ile muhatap olan kişi olduğu için uygulamalar, bakanlık bir uygulama yapacağı zaman önceden bunun okul müdürlerinden bilgi, görüş alınarak yapılması ve yapılmak istenen şeylerin uygulamaya konulmuş olması daha doğru olacak iken çoğu zaman öyle olmuyor.” (M8)

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden bazıları motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenler arasında maddi imkânsızlıkları ve gereksiz işler ile yazışmaları da vurgulamıştır.

“Özellikle eğitim-öğretim faaliyetleri noktasında yürütülen faaliyetlerde bütçe yetersizliği yani ekonomik anlamda çok büyük sıkıntı yaşıyoruz. Dezavantajlı öğrencilere ulaşma, okulla ilgili faaliyetler, okulun daha çok gelişmesi, işte, okul gelişim yönetim ekipleri,

kalite yönetim ekipleri falan projeler oluşturuluyor. Fakat bütçe yetersizliğinden bunlar belli seviyeye gelemiyorlar.” (M9)

“Her şeyden önce gereksiz yazışmalar. Eğitim-öğretimin dışında, okul içeriğinin dışında da çok sayıda istek ve talepleri var. Yani, nasıl diyelim? Sahayla gerçekten uyuşmadığındaki çıkan sıkıntılar.” (M12)

İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden bazıları bakanlıktan gelen talimatların ildeki yöneticiler tarafından okullar özelinde uygulanabilirliğinin sorgulanmadığını, gelen talimatlardan bazılarının ise okulların personel, fiziki, sosyal, maddi vb. şartlarına uygun olmadığından uygulama noktasında sorun yaşadıklarını ve bunun da motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

“...benim okulum bu konuda yeterli mi? Fiziki şartları yeterli mi? Yapabilecek miyim? Gerekli altyapın var mı, yok mu? Sorgulanmadan direkt yapacaksınız denmesi beni bu noktada olumsuz yönde etkiliyor.” (M1)

“Bununla ilgili şöyle bir sıkıntı var. Ben iki senedir gözlemimi söyleyeyim. Resmi yazışmalarda veyahut da okul türüne bakılmaksızın sürekli bir görev verme, okullardan beklenti... Okulun türüne, buradaki idarecilerin durumuna uygun mudur, değil midir bunu ayırmaksızın çok fazla irdelemeden, incelemeyen talepte bulunuyorlar...” (M12)

Katılımcılardan bazıları üst yöneticiler ile olan iletişimlerinin önemli olduğunu, iyi kurulamayan iletişimin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

“Yani il milli eğitimde en tepe noktadaki kişinin iletişime açık, yapıcı rehberlik vasfının ön planda olması gerektiğini düşünüyorum. Öbür türlü hani kanun gücünü kullanarak “Ben senin müdürünüm, ben ne dersem o olur!” formatı -turnak içinde kullandım bu ifadeyi- bizi yorar, gardımızı düşürür.” (M11)

“Öğle insanlarımız var ki şimdi konuşurken veya kurumla ilgili bir şey isterken yani nasıl bir tepki vereceğini kestiremediğim insanlar var. Onlarla çalışıyorsun veya işte farklı boyutta sana dönüş sağlayan insanlar oluyor, farklı konularda. Bunlar bizim motivasyonumuzu etkiliyor.” (M6)

Üç katılımcı, üst yöneticilerde sorun çözme noktasında liyakat eksikliği olduğunu vurgulamıştır.

“Sorun çözmekte yetersiz kalıyorlar ve tamamen il milli eğitimlerin çalışmaları şef ve memur düzeyinde yapılmakta. Şube müdürü ve müdür yardımcıları yetkinliklere sahip değiller.” (M4)

Bazı okul müdürleri İl Milli Eğitim Müdürlüğünün kendi bakış açılarını uygulamalarına yansıtıklarını, bu bağlamda projeler geliştirip uygulama başlattıklarını fakat İl Milli Eğitim Müdürü değişikliğinde bu proje ve uygulamaların yarım kaldığından emeklerinin boşa gittiğini ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini vurgulamışlardır.

“Bir yöneticiden öbür yöneticiye kararlar değişiyor. Bir uygulama başlıyor sonra hemen o uygulama ile bir çalışma yapıyorsunuz sonra başka bir uygulama ile bundan vazgeçiliyor. Bunlar tabi olumsuz anlamda etkileyen şeyler.” (M8)

Okul müdürlerinden ikisi, il düzeyinde ödül dağıtımında adaletsizlik olduğundan ve bu durumun motivasyonlarına olumsuz yönde yansıdığından bahsetmiştir.

“Yani öğretmenin teşekkür alması gerektiğini söyleyen okul müdürüne ki her an onunla nefes alan birisine, onu belki de hiç görmemiş, tanımamış bir insan bu kişi teşekkürü layık değildir diyor. Yani sizin motivasyonunuzu düşürüyor, öğretmenin de motivasyonunu düşürüyor.” (M5)

İki okul müdürü İl Milli Eğitim Müdürlüklerinden gelen gereksiz görülen birtakım işlerin ve yazışmaların zamanlarının boşa gitmesine sebep olduğuna vurgu yapmışlardır.

“Yani bu işlerle bu prosedürlerle uğraşmaktan kendi okulumuzun işlerini yapamıyoruz, dersimize dahi, doğru dürüst giremiyoruz.” (M12)

Diğer Yöneticiler

Araştırmaya katılan okul müdürleri diğer yöneticilerle ilgili olarak motivasyonlarını olumsuz yönde en çok etkileyen etmen olarak rekabeti vurgulamışlardır.

“Hepimiz ilimizde güzel bir şeyler yapmak için çalışıyoruz Birbirimizle tatlı bir yarış içerisinde olabiliriz. Ama asla rakip olmamalıyız. Bu çok var okul yöneticileri arasında maalesef özellikle aynı alanda çalışanlar içerisinde.” (M13)

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir kısmı yönetici seçme sürecinin liyakati ölçemediğini ve yönetici olarak görevlendirilenlerde liyakatin eksik olduğunu ifade ederken iki okul müdürü de yeni atanan yöneticilerin işleri yürütmekte yetersiz kaldıklarını ve bu durumun da motivasyonlarına olumsuz yansıdığını belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinden örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“Nitelik burada önemli olan, liyakat diyelim niteliği özetleyelim. Eğer bu anlamda gerçekten kendini yetiştirmemişse mesela diğer yöneticiler için söylüyorum. Bilişim noktasında yükselen internet kullanımı, çağın gereklerine uygun şekilde belli bir donanımı yoksa ister istemez geride kalabiliyor. Bu geride kalınca da okul müdürü olarak bizlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkiliyor.” (M9)

Bir katılımcı, müdür yardımcısıyla uyumun motivasyonuna etkisinden bahsederken diğer bir katılımcı da başka okullardaki farklı uygulamaların örnek olarak karşısına çıkarılmasının motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğinden bahsetmiştir.

“Motivasyonunuzu etkileme anlamında ben bu anlamda daha olumsuzluk olduğunu düşünüyorum. Çünkü şey yapamıyoruz, birlikte hareket edemiyoruz.” (M7)

“Daha önce başka bir okulda çalışmış arkadaş diyor ki hocam diyor “Bizim çalıştığımız daha önceki çalıştığımız şu okulda biz bir saatte öğretmenler kurulu toplantısını bitiriyorduk.” diyor. Hangisini yapacağız yani o da aslında bir farklı şey hani motivasyonu olumlu mu etkiler olumsuz mu etkiler ama etkileyen bir durum.” (M8)

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Öğretmen Kaynaklı Etmenler

Okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen öğretmen kaynaklı etmenler alt teması, iki kategori ve yedi kod olarak gruplandırılmıştır. Oluşturulan kategori ve kodlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Öğretmen Kaynaklı Etmenler

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmen Kaynaklı Etmenler	Mesleki Etmenler	İsteksizlik, kayıtsızlık	M1, M2, M7, M9, M10, M13
		Görevde İhmal	M5, M6, M8, M10, M11,
		Sorumluluk almama	M4, M8, M12
		Mesleki Yetersizlik	M2, M4
	Kişisel Etmenler	Yeniliğe açık olmama	M3, M4, M6, M9, M13
		İletişim sorunları	M2, M6, M9, M12
		Okula devam sorunları	M10

Tablo 3'e bakıldığında okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen öğretmen kaynaklı etmenler alt temasında oluşturulan iki kategoriden, mesleki etmenler kategorisine kişisel etmenler kategorisinden daha fazla vurgu yaptıkları görülmektedir. Her bir kategori için katılımcı görüşlerinden bazılarına yer verilmiştir.

Mesleki Etmenler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz yönde en çok etkileyen etmenin öğretmenlerin isteksizlikleri ve kayıtsızlıkları olduğu görülmüştür.

“Öğretmen kaynaklı beni etkileyen tek şey motivasyonu çok düşük, öğretmen beni etkiliyor. Yani ben şimdi motivasyonu yüksek tutarım. Bir şeyler için çok heveslenirim. Koşturmacaları severim. Hani bedenen yorgunluk benim için çok önemli bir şey değildir. Ama karşınızda hele de bir de genç kadroya ve canları hiçbir şey yapmak istemiyorsa o beni çok düşünüyor mesela.” (M13)

Katılımcılar ikinci olarak görevinde ihmalde bulunan öğretmen davranışlarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini vurgulamışlardır. Okul müdürleri öğretmenin görevinin ihmal edilemeyecek kadar önemli olduğunu düşünmektedir.

“Öğretmen görevlerini bazen ötelir. Yani örneğin zümre toplantı tutanağını getirmez veya işte şube kurulunu getirmez gibi ya da ortak bir hareket edileceği zaman içlerinden bir tanesi iki tanesi ben gelmeyeceğim diyebilir veya ben buna katılmak istemiyorum diyebilir. Genelde görev almada istekliyse zaten görevini alır ama ben bu işi yapmam, ben bu görevi almam dedikleri zaman bizi olumsuz yönde etkiliyor.” (M10)

Üç okul müdürü öğretmenlerin sorumluluk almamalarının işlerini çok zorlaştırdığını ve bu durumunda motivasyonlarına olumsuz yönde yansıdığını ifade etmişlerdir.

“Her şeyi idareden bekliyorlar. Bütün programın, bütün şartların kendi istediği gibi olmasını arzu ediyorlar. Bunu yaparken okulun idaresini ya da öğrencilerin durumunu göz ardı ediyorlar çoğu zaman.” (M12)

İki okul müdürü, öğretmenlerin bazılarının mesleki olarak yetersiz olabildiğini ve bu durumun da motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

“Genel anlamda da yeni atanan öğretmenlerimiz hiçbir şey bilmiyorlar. Şöyle, meslek lisesine gittiye o öğretmenimiz akademik yönde üniversitenin üstüne koyduğunda mükemmel bir donanımla geliyor bize. Ama diyelim o öğretmen bir Anadolu lisesine gitti.

Üniversitesinde de işte, okul öncesi, çocuk gelişimi okudu. Geliyor bize sıfır hocam. Şarkı söyleyemiyor, eğilemiyor, zıplayamıyor, çocukla sohbet edemiyor, bilmiyor.” (M2)

Kişisel Etmenler

Okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen kişisel etmenlerle ilgili olarak en çok vurgulanan etmen öğretmenlerin yeniliğe açık olmamasıdır. İkinci olarak iletişim sorunları ve son olarak da bir okul müdürünün vurguladığı, okula devam sorunları gelmektedir.

“Kendini gerçekten yetiştirecek, hiçbir eksik noktası en azından kalmayacak şekilde yetiştirip kendi mesleğinde bu şekilde bizlere yardımcı olmasını istiyoruz. Eğer bu şekilde gelmemişse, atandı diyelim veya farklı bir okuldan bize geldi. Bu şekilde gelmedi ise çok büyük bir şekilde hem okul iklimini hem okuldaki bütün çalışanların motivasyonunu bozabiliyor. Çok büyük olumsuz yönü oluyor böyle.” (M9)

“Akademik yönden onlarla hiçbir şekilde yarışılmıyor ancak uygulama noktasında eğitim ile ilgili gelişmeleri takip etmiyorlar. Sadece konu ile ilgili, dersle ilgili bilgileri çok iyi ama yeni gelişmeleri, yeni yöntemleri takip etmiyorlar ve sadece mesai mefhumu ile çalışıyorlar.” (M4)

“Hiçbir okul idarecisi, yöneticisi, müdürü, müdür yardımcısı olsun bir öğretmenin okula devamsızlık yapmasını istemez. Dersin boş geçmesini istemez çünkü o boşlukta ya müdür yardımcısı dolduracaktır o boşluğu ya işte müdür dolduracaktır. O en büyük zorlandığımız etkenler.” (10)

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Öğrenci Kaynaklı Etmenler

Okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen öğrenci kaynaklı etmenler alt teması, iki kategori ve yedi kod olarak gruplandırılmıştır. Oluşturulan kategori ve kodlar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Öğrenci Kaynaklı Etmenler

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Öğrenci Kaynaklı Etmenler	Öğrenci Kaynaklı Etmenler	Verdiğini alamama	M5, M8, M9, M11
		İlgisizlik / Sorumsuzluk	M3, M8, M12
		Teknoloji bağımlılığı	M2, M7
		Davranış problemleri	M10, M12
		İletişim sorunları	M2
	Ailenin Etkisinden Kaynaklanan Etmenler	Ailedeki eğitimsizliğin ve sorunların öğrenci davranışlarına yansımaları	M4, M7, M8, M9, M13
		Ailenin ilgisizliği	M2, M6, M9, M12

Tablo 4’e bakıldığında okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen öğrenci kaynaklı etmenler alt temasında oluşturulan iki kategoriden, öğrenci kaynaklı etmenler kategorisinde beş kod üretildiği, ikinci kategori olan ailenin etkisinden kaynaklanan etmenler kategorisinde ise iki kod üretildiği görülmektedir. Her bir kategori için katılımcı görüşlerinden bazılarına yer verilmiştir.

Öğrenci Kaynaklı Etmenler

Okul müdürleri, öğrenci ile ilgili olarak olumsuz yönde etkilendikleri etmenlerin başında öğrenciye verdiklerini alamama, emeklerinin karşılığını bulamama durumu olduğunu belirtmiştir.

“Ama genel çerçevede baktığımızda her ne olursa olsun öğrenciye verip de alamadığım şey benim moralimi bozuyor.” (M5)

Katılımcılar ikinci olarak öğrencilerin ilgisiz ve sorumsuz tutumlarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

“Belki ilköğretim düzeyinde de başlayarak sorumsuzluk örneğini gösterebilen, sorumluluk anlayışı yerleşmeyen, yapmasam da birileri benim için yapabilir beklentisi içerisine giren bir kültür oluşmuş. Bu kültürü kırmak gerekir. Olumsuz davranış dediğimiz veya beklediğimiz kısım bu aslında. Tüm öğrencilerden beklediğimiz kısım bu. Sorumluluğunu bilmeyen bir nesil yetişiyor ki bu da bizi en çok üzen kısım.” (M3)

İki okul müdürü teknolojik bağımlılığa ve davranış problemlerine vurgu yaparken bir okul müdürü de iletişim sorunlarını vurgulamıştır.

“Çocuklar konuşmayı bilmiyor artık, çocuklar konuşmayı bilmiyorlar. Hani pandemiden de çıktık, onun verdiği bir dezavantaj da var. İletişim nedir bilmiyor çocuk. Çocuklar mutsuz yani. Bu beni çok etkiliyor olumsuz yönde.” (M2)

Ailenin Etkisinden Kaynaklanan Etmenler

Ailenin öğrenciye olumsuz etkisinden kaynaklanan sorunlar, ailedeki eğitimsizliğin ve sorunların öğrenci davranışlarına yansımaları ve ailenin ilgisizliği kodları altında toplanmıştır.

“Yetersiz beslenme, ailelerin çocuklarla ilgilenmemesi, iyi eğitim almaması ya da öğrencilerin parçalanmış ailelerin çocukları olması. Bu tip çocuklar sıkıntı yaratmakta sorun olmakta. Bir de son yıllarda özellikle son 10 yıl içerisinde kaynaştırma eğitimi alan öğrenci sayısı fazlalaşmaya başladı. Bunlar bizde okulda sorunlar yaratmaya öğretme bu sorunlar bu sorunlarda okul idaresine yansıdığı için motivasyon da bir etki ediyor.” (M4)

“Çünkü gerçekten ona hiç değer vermemişler. Bir şeyler öğretmemişler. Mesela parçalanmış aile diyoruz ama böyle çocuklarımız var ki anne ya da babanın yanında değil zaten. Dede, anneannenin. Öyle öğrencimiz de bizim çok fazla. Tabi bu tarz öğrencilerin olması da bizde bir olumsuzluk oluyor açıkçası. Hem davranış problemi olarak hem de öğretim aşamasında da bize geri dönüyor.” (M7)

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Veli Kaynaklı Etmenler

Okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen veli kaynaklı etmenler alt teması, iki kategori ve altı kod olarak gruplandırılmıştır. Oluşturulan kategori ve kodlar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Veli Kaynaklı Etmenler

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Veli Kaynaklı Etmenler	Okula	Olumsuz tutum ve davranışlar	M1, M3, M5, M6, M7, M8, M12
	Yansıyan Etmenler	İlgisizlik / Duyarsızlık	M5, M8, M9, M10, M12
		Yönetimin ve öğretmenlerin işine müdahale etmeleri	M1, M2, M3, M4, M8

	İletişim sorunları	M4, M6, M11
Öğrenci	Velilerin eğitimsizliği	M6, M7, M9, M11, M12
Aracılığıyla	Öğrenciye destek olmamaları	
Yansıyan		M4, M9
Etmenler		

Tablo 5'e bakıldığında okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen veli kaynaklı etmenlerin iki kategori olarak ele alındığı görülmektedir. İlk kategoride, velilerin okula yansıyan etkileri dört kod altında toplanmıştır. İkinci kategoride, öğrenci aracılığıyla yansıyan etmenler iki kod altında toplanmıştır. Her bir kategori için katılımcı görüşlerinden bazılarını yer verilmiştir.

Okula Yansıyan Etmenler

Katılımcılar, veli kaynaklı etmenler olarak velilerin isteksizliklerine, duyarsızlıklarına, yönetimin ve öğretmenlerin işine müdahale etmelerine ve son olarak da iletişim sorunlarına vurguda bulunmuşlardır. Okul müdürleri velilerin olumsuz tutum ve davranışlarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

“İlk başta veli çok acımasızca gelip rahatlıkla eleştirebiliyor. Rahatlıkla şikâyet edebiliyor. Asılsız iddialarda bulunabiliyor. Asılsız iddialarının da karşılığını bulamıyor. Ama maalesef işte bir iddiayla bir yargıyla bir işte dedikoduyla dillendirerek sizlerin tümüyle motivasyonunu düşürebiliyor.” (M3)

Katılımcılar ikinci olarak velilerin okulda yapılan faaliyetlere karşı isteksiz, duyarsız tutumlarının motivasyonlarına olumsuz yansıdığına değinmiştir.

“Sizin taşıdığınız hevesi onların taşımaması ya da heves konusunda şöyle seminer düzenliyorsunuz, her hafta bir seminer koyuyorsunuz. Her hafta birileriyle gidip konuşuyorsunuz, ayarlıyorsunuz, geliyorsunuz, katılıma bakıyorsunuz 700 tane veli katılım 35. Bitti motivasyon diye bir şey kalmıyor. (M5)

Araştırmaya katılan okul müdürleri, velilerin öğretmenlerden ve yöneticilerden bu işi daha iyi biliyor gibi kulaktan dolma bilgilerle yönetimin ve öğretmenlerin işine müdahale etme hakkını kendilerinde bulmaları ve yaşadıkları iletişim sorunlarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğine vurguda bulunmuşlardır.

“Bazı velilerin mesela yöneticinin işine karışması, öğretmenin işine karışması... Herkes işini yapacak. Veli olarak sen veliliğini yapacaksın. Ben de idareci olarak idareciliğimi, öğretmen de öğretmenliğini.” (M8)

“İletişim kurmayı bilmeyen, öğretmenle nasıl konuşacağını bilmeyen, idareciyle nasıl konuşacağını bilmeyen okula nasıl gelineceğini bilmeyen velilerimiz oluyor. Belki art niyetli değiller ama sesleri yükseldiğinde daha fazla haklı olduğunu düşünüyorlar. (M11)

Öğrenci Aracılığıyla Yansıyan Etmenler

Okul müdürlerinden bir kısmı, motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen olumsuz etkilerin öğrenci aracılığıyla fakat temelde ailelerden kaynaklı olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda oluşturulan bu kategori velilerin eğitimsizliği ve öğrenciye destek olmamaları kodlarından oluşmaktadır.

“Burada ailenin eğitimlerinin yetersizliği önemli olan. Burada velilerin kendi yetersizliklerini öğretmenlere mal etmesi, idarelere mal etmesi... Bizim motivasyonumuzu etkiliyor.” (M6)

“Demin söylediğim gibi işe gittikleri için kadınlar da çalışmaya başladığı için bu sefer de ne oluyor? Çocuklarla geçirdikleri zaman azalıyor. Azaldığı için yeterli desteği veremiyorlar. Hem destek vermiyor hem sizi suçluyor yani.. Doğal olarak sizin de hızınızı kesiyor bu” (M4)

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Kişisel Etmenler

Okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen kişisel etmenler alt teması, üç kategori ve altı kod olarak gruplandırılmıştır. Oluşturulan kategori ve kodlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6

Okul Müdürlerinin Motivasyonlarını Olumsuz Yönde Etkileyen Kişisel Etmenler

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcılar
Kişisel Etmenler	Ailevi Etmenler	Aileyi ihmal etme	M1, M5
		Ailevi sorunlar	M10
	Mesleki Etmenler	Mesleki Yorgunluk	M3, M8
		Mesleğin itibarsızlaşması	M4
	Diğer Etmenler	Sağlık sorunları	M5, M9
		Hava şartları	M8, M10

Tablo 6’ya bakıldığında okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen kişisel etmenlerin üç kategoriden oluştuğu görülmektedir. İlk kategori, ailevi etmenler olarak belirlenmiştir. İkinci kategoride mesleki etmenler, üçünü kategoride ise diğer etmenler ikişer kod altında toplanmıştır. Her bir kategori için katılımcı görüşlerinden bazılarına yer verilmiştir.

Ailevi Etmenler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden ikisi iş hayatının yoğunluğundan dolayı ailelerini ihmal ettiklerini, biri ise ailevi sorunlardan motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmiştir.

“Ailevi etmenler kesinlikle etkiliyor. Çocuklarıma burada olduğum süre içinde çok fazla değer veremiyorum. Eşim öğretmen, ben öğretmen, 2 çocuğumun hiçbir gösterisine katılamadık. Hiçbir ne bileyim etkinliğine katılamadık. Karne törenine katılamadık. Hiçbir şeyine katılamadık. Çocuğum sekizinci sınıfta -kendi okulumdaki okuttuğum dönemdeki hariç- bir defa karnesini almaya gidemedim. Bizim okuldaki karne töreni yüzünden, şimdi bu doğal olarak çok üzüyor.” (M5)

Mesleki Etmenler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden ikisi işte yaşadıkları mesleki yorgunluğun, ikisi de mesleğin itibarsızlaşmasının kişisel olarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmiştir.

“Yani benim birinci motivasyon şeyim bu noktada mesleğime verilecek olan değer. Ben hep derim ki, cumhurbaşkanı yetiştiren de bir öğretmen. Eee, şu anda en baştaki insan ya

da daha ötesi, daha ötesi. O yüzden motivasyonumu düşüren şey mesleğime değer verilmediğini hissettiğim de çok moralim bozuluyor.” (M5)

Diğer Etmenler

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden ikisi sağlık sorunlarının, ikisi de hava şartlarının kişisel olarak motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

“Kronik bir rahatsızlığım var. Onun bazen etkisi, mide rahatsızlığı.. İşteee, öğretmenlik yaparken çok yaşıyordum. Yani sağlığın olmadığı yerde hiçbir şey yapamıyorsun. Onun için öğretmen sağlıklı olmalı. Okul müdürü de sağlıklı olmalı. Çünkü burada bizim bir görevimiz var, gerçekten etkiliyor.” (M5)

“Eğer güneş varsa insan daha bir civil civil oluyor. Güneşin verdiği enerji bizi olumlu yönde etkiliyor ama Düzce'nin havası malum puslu, sisli. Yani sisli, puslu bir havaya uyanmak var sabah olunca. Yine moralim bozuk ama böyle bir civil civil parlak bir güneşin olduğu bir havada uyandığınız zaman bile bir kere ekstra iki puan önde okula geliyorsunuz.” (M10)

Yukarıda gösterilen beş tema ve kategoriler incelendiğinde okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden en çok yönetici kaynaklı etmenlere vurgu yaptıkları görülmektedir. Özellikle bakanlık uygulamalarındaki alınan kararların yerel uygulamada ortaya çıkardığı sıkıntıların ve yapılan sık değişikliklerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Eğitim kurumlarında motivasyon dendiğinde yaygın olarak öğrenci ve öğretmen motivasyonu akla gelmektedir. Ancak unutulmaması gereken önemli husus; okul müdürlerinin ihtiyaç ve beklentileri karşılanarak okul müdürlerinin motivasyonlarının da yüksek tutulması, öğrenci, öğretmen, veli ve diğer paydaşlar açısından son derece önemlidir (Gökçe, 2009; Mohzana vd., 2022). Karaboğa (2007) çalışmasında bu hususa dikkat çekerek öğretmenlerin motivasyonlarının artması için öncelikle yöneticinin motivasyonunu arttırmak gerektiğine vurgu yapmaktadır. Nitekim Hardiansyah ve Zainuddin (2022) çalışmasında, öğretmenin, müdürün motivasyonuna ilişkin algısı ne kadar yüksekse, profesyonelliğinin de o kadar yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Birinci Alt Temaya İlişkin Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin iş motivasyonlarının olumsuz yönde en çok bakanlık uygulamalarından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bakanlık birimlerinde alınan kararların okulların sosyal, fiziksel ve ekonomik imkânları ile uyuşmadığı, bu durumun da okul müdürlerini zorlayan ve motivasyonlarına olumsuz yansıyan bir etmen olduğu görülmektedir (Çınkır, 2010). Araştırmaya katılan okul müdürleri bu durumun sebepleri olarak, bakanlıkta görev alan kişilerin eğitimin içinden gelen kişilerden oluşmaması, bu kişilerin yerel sahayı tanımamaları, kararları sadece merkezdeki okulları inceleyerek almaları, ihtiyacı karşılayacak yönetmelik ve genelge çıkaramamaları gibi unsurları göstermiştir. Araştırma bulgularına göre Milli Eğitim Bakanlığı'nın aldığı kararlarda ve uygulamalarda sık değişiklik yapması, okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen diğer bir etmendir. Yaşanan hızlı değişikliklerin öğretmenlerin ve yöneticilerin geleceğe dair endişe duymasına, emek ve zaman harcayarak belirli bir aşamaya getirdikleri işlerin yarım kalmasından dolayı hayal kırıklığı yaşamalarına, okul müdürlerinin öğretmenlere karşı bu

değişiklikler yüzünden sorumlu kişi olarak mahcup duruma düşmelerine neden olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerine göre Milli Eğitim Bakanı başta olmak üzere bakanlıktaki görevlilerin sık değişiminin tüm bakanlık uygulamalarına yansması, özellikle müfredatta meydana gelen değişikliklerin eğitim-öğretim faaliyetlerine etkisi, okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer şekilde Fernet (2011) de müfredatta meydana gelen değişikliklerin okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Araştırma bulgularına göre ulaşılan diğer bir sonuç ise bakanlığın okul müdürlerinden görüş almamasının okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemesidir. Ural (2002) okul müdürlerinin yönetsel stres kaynaklarını araştırdığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak karar alma sürecinin dışında kalan okul müdürlerinin örgüt için kendilerini değersiz hissedebilecekleri sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürleri kararların katılımcı bir anlayış yerine merkezîyetçi bir anlayışla alınmasının, asıl uygulayıcı olan öğretmen ve okul yöneticilerinin dışarıda bırakılmasının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlardan biri de maddi yetersizliklerin okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemesidir. Yıldırım'ın (2011) çalışmada da maddi yetersizliklerin okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen bir durum olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonuçları tersten doğrulayan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Hancock vd.'nin (2019) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin, maaş artışları, kariyer fırsatları ve iş statüsü gibi somut teşviklerle daha fazla motive oldukları tespit edilmiştir. Matovic vd. de (2023) çalışmada, maaş ve kısa vadeli teşviklerin, yöneticilerin iş motivasyonu üzerinde daha güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu, uzun vadeli teşviklerin ise daha zayıf motive edici faktörler olduğunu tespit etmiştir. Okul müdürleri tarafından gereksiz görülen yazışmalar ve diğer işler, öncelik verdikleri eğitim-öğretimle ilgili faaliyetlere ayırdıkları zamandan ve enerjiden aldığı düşüncesiyle onları strese sokmakta ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Ural, 2002).

İldeki yöneticilerle ilgili olarak okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde en çok etkileyen etmen, merkezden gelen işlerin okullar için uygunluğunun sorgulanmaması olarak belirlenmiştir. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin, okulların yerel özelliklerine ve sahip oldukları imkânlarla vakıf olmaları gerektiği düşüncesiyle bakanlık ile okullar arasında bir köprü olması beklenmektedir. Yani meydana gelen uyuşmazlığın aşılmasında bu yöneticilere görev düşmektedir. Araştırmadan çıkan sonuca göre bu konuda kayıtsız kalmaları ise okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz yansımaktadır. Sarpkaya da (2021) üst düzey yöneticilerin gerçekçi olmayan isteklerinin okul müdürleri tarafından mesleki zorluk olarak algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde en çok etkileyen ikinci etmen olarak üst düzey yöneticilerle okul müdürleri arasındaki iletişim öne çıkmıştır. Okul müdürlerinin görüşlerine göre yöneticilerin üslubu, olaylara yaklaşımı okul müdürleri üzerinde oldukça etkilidir. Olumsuz iletişim, okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz etki etmektedir. Her meslek grubunda olduğu gibi milli eğitim bürokrasisi içerisinde görev alan üst düzey yöneticilerin seçiminde de liyakat önemli bir husustur (Özdoğru, 2019). Yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterliliklerden uzak olmalarının okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz yansıdığı görülmüştür. Benzer olarak Graham ve Messler'in (1998) Amerikalı okul müdürleriyle gerçekleştirdikleri çalışmada, motivasyonlarına olumsuz etki eden iş tatminsizliklerinin en önemlilerinden biri olarak okul müdürlerinin amirleri ile olan iletişim sorunları olduğu ortaya çıkmıştır. Bir ilde eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında il milli eğitim müdürü bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre il milli eğitim müdürlerinin kendi eğitim anlayışlarına göre geliştirdikleri yerel bazlı uygulamaların yarım

kılması, her müdür değişiminde eski uygulamaların toptan kaldırılması okul müdürleri üzerinde güvensizlik oluşturmakta ve motivasyonlarına olumsuz yönde etki etmektedir. Katılımcıların vurguladığı hususlardan biri de ödül dağıtımındaki adalet olgusudur. Okul müdürlerinin buradaki beklentisinin maddi ödüllerden ziyade manevi destek ve yaptıkları işin takdir edilmesi olduğunu söyleyebiliriz. Öztürk & Dünder'in (2003) kamu çalışanlarını motive eden faktörleri araştırdığı çalışmalarında yöneticiler için manevi ödüllerin motivasyon açısından maddi ödüllere göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, bu davranışların tekrarlanmasını sağlayacağı gibi çalışanın motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecektir (Büyükses, 2010). Bu davranışların görülmemesi ya da ödül dağılımında adaletsizliğin olması ise çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Katılımcılar okul yöneticilerinin ön plana çıkma isteklerinin ve bunun rekabet olarak kendini göstermesinin motivasyonlarına olumsuz yansıdığını ifade etmiştir. Eğitim kurumları ve yöneticileri arasında rekabet yerine iş birliği tercih edilecek bir durumdur. Bununla birlikte okul liderlerinin müdürlükte ısrar etmelerini sağlayan motive edici faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışmada (Washington, 2021) okul müdürlerinin, rekabetçiliği dışsal bir motivasyon kaynağı olarak gördüğü tespit edilmiştir. Bu sonuçların elde edildiği eğitim sistemlerinde okula dayalı yönetim anlayışının uygulanması ve nitel çalışmaların bağlama özgü sonuçları nedeniyle farklı veriler elde edilmiştir. Katılımcıların üzerinde durduğu ikinci etmen liyakat ve yönetici seçimidir. Okul müdürlerinin seçiminde liyakatin dikkate alınması, özellikle iletişim becerisi yüksek kişilerin okul müdürlüğü görevine getirilmesinin çok önemli bir husus olduğu ortaya çıkmıştır. (Aytekin & Kuzucu, 2019). Bir okul müdürünün okulu başarılı bir şekilde yönetebilmesi için bazı yönetsel yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bunun için de göreve başlamadan önce bir eğitim sürecinden geçmesi daha uygun olacaktır (Yıldırım, 2011). Türkiye'de yöneticilerin göreve başladıklarında bilgi ve yeterlilik düzeylerinin zayıf olduğu, tecrübe ederek öğrenmek durumunda kaldıkları, eksikliklerini kendi çabalarıyla tamamlama yoluna gittikleri görülmektedir (Çeltek, 2019). Bu sürecin de hem göreve başlayan yeni yöneticilerin (Cothem, 2020) hem de onlarla çalışan diğer yöneticilerle öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz yönde etki ettiği görülmektedir. Bu temada son olarak bir okul müdürünün yardımcısıyla olan uyumsuzluğun motivasyonuna olumsuz yansıdığı, başka bir okul müdürünün ise başka okullarda yapılan farklı uygulamaların, onların daha doğru olduğu düşüncesiyle önüne getirilmesinin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İkinci Alt Tema İlişkin Tartışma ve Sonuç

Öğretmenler, eğitim-öğretim faaliyetlerinin temel uygulayıcısı rolünde olan kişilerdir (Hardiansyah & Zainuddin, 2022; Kocabaş & Karaköse, 2005). Dolayısıyla, öğretmenlerin mesleklerine karşı hassasiyetleri, görev bilinçleri, yeterlilikleri ve iletişim özellikleri okulun diğer paydaşları gibi okul müdürlerini de doğrudan etkilemektedir. Araştırma bulgularına ve elde edilen kodlara göre mesleki ve kişisel etmenler olmak üzere iki kategori belirlenmiştir. Mesleki etmenler kategorisinde okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde en çok öğretmenlerin isteksiz, kayıtsız davranışlarının etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında bu sonuca benzer çalışmalara rastlamak mümkündür (Blau & Tobin, 2019). Pajak da (aktaran Yıldırım & Akan, 2018) 2011'de yaptığı çalışmada, umursamaz tavırların, öğretmenlere ait kötü bir davranış olduğunu ifade etmiştir. İkinci olarak ise öğretmenlerin görevlerinde gösterdikleri ihmal gelmektedir. Hazırlanması gereken resmi evrak, tutanak, belge gibi işlerle tören ve kutlamalar, nöbet görevleri gibi sınıftaki eğitim-öğretim etkinlikleri dışında kalan görevlerin olması gerektiği gibi yerine getirilmemesinin okul yönetimine yük bindirdiği ve motivasyonlarını olumsuz yönde

etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında bu sonuca benzer çalışmalara rastlamak mümkündür (Bıyık, 2014). Araştırma sonucunda ulaşılan diğer bir etmen ise öğretmenlerin takım çalışmasına uymayan, sorumluluk almaktan uzak davranışlarıdır. Okul müdürlerinin öğretmenlerden sadece uhdelerinde olan işlerle ilgilenip diğerlerinden uzak durmalarından ziyade, eksik ya da sorunlu gördükleri bütün hususlarla ilgili sorumluluk almaları yönünde beklenti içinde oldukları görülmüştür. Mesleki etmenler kategorisinde son olarak öğretmenlerin mesleki yetersizliklerinin okulda sunulan eğitimin kalitesini düşürdüğü, dolayısıyla da okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kişisel etmenlerle ilgili olarak, okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde en çok, öğretmenlerin yeniliğe ve gelişime açık olmama durumlarının geldiği görülmüştür. Yıldırım (2008, s.141), Semerci ve Çelik (2002) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. İçinde bulunduğumuz çağ hızlı gelişmelerin yaşandığı, ortaya sürekli yeniliklerin çıktığı bir teknoloji, bilgi ve üretim çağıdır. Öğrencilerin yeniliklere ayak uydurabilmeleri için bu donanımına sahip öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenlerin yenilikleri takip etmemesi okulun sunduğu eğitimin hedeflenen düzeyde gerçekleşmemesine neden olacaktır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz etkileyen ikinci etmen, öğretmenlerin iletişim sorunlarıdır. Alan yazında bu sonuca benzer çalışmalara rastlamak mümkündür (Suntani vd., 2021). İletişim sorunları bir öğretmen için büyük bir dezavantajdır. Çünkü öğretmenlik mesleğinin temelinde başta öğrenciler olmak üzere çalışanlarla ve çevreyle kurulan iyi ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenlerin iletişim sorunları sadece okul müdürlerinin motivasyonlarını değil, başta kendileri olmak üzere saydığımız bütün paydaşların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilecektir. Bu kategoride, son olarak bir okul müdürünün değindiği, öğretmenlerin devamsızlık sorunlarının bulunmasıdır. Öğretmenler bir okulda yeri doldurulamayacak kişiler olduklarından devamsızlık durumlarında ortaya çıkan sorunların okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz yansımaları normal karşılanabilir.

Üçüncü Alt Temaya İlişkin Tartışma ve Sonuç

Katılımcılar, motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen öğrencilerle ilgili etmenleri öğrencilerden kaynaklanan etmenler ve ailenin öğrenciye olumsuz etkisi bağlamında ele almışlardır. Birinci kategoride katılımcıların en çok vurguladıkları etmen öğrenciye verdikleri emeğin karşılığını alamamaları olmuştur. İkinci olarak da öğrencilerin ilgisiz ve sorumsuz davranışlarının okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz yönde etkisi öne çıkmaktadır. Çiftçi (2017) çalışmasında katılımcıların motivasyonlarını olumsuz yönde en çok ilgisiz öğrencilerin etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Günümüzde öğrencilerin yaşadığı bağımlılıkla ilgili sorunların başında teknoloji bağımlılığı gelmektedir. Özellikle pandemi döneminde canlı ders uygulamaları ile öğrencilerin teknolojik ürünlerle çok daha fazla muhatap oldukları ve ailelerin öğrencilerin teknolojik cihazlarla olan bu ilişkilerini kontrol altında tutmakta zorlandıkları gözlenmektedir. Bu durum, öğrencilerde iletişim ve davranış problemlerine yol açmakta; öğretmenlerin, okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz yansımaktadır.

Yapılan görüşmelerde okul müdürleri, öğrencilerin davranış ve tutumlarında ailenin büyük bir etkisi olduğundan; ailedeki sosyal, kültürel, ekonomik ve ahlaki durumun öğrencinin davranışlarına yansıdığından bahsetmiştir. Ayrıca ailenin eğitime bakış açısının öğrenci ilgi ve başarısında kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Dördüncü Alt Temaya İlişkin Tartışma ve Sonuç

Katılımcıların üzerinde durdukları hususlardan yola çıkılarak velilerin motivasyona etkisi, okula yansması ve öğrenciye yansması bakımından iki kategoride incelenmiştir. Okullar çevreleriyle güçlü bir ilişki içerisinde olan açık sistem özelliği gösteren kurumlardır (Karaköse & Altinkurt, 2009). Öğretmen, öğrenci, çalışanlar gibi iç paydaşlardan sonra en çok velilerle etkileşim halindedir. Dolayısıyla velilerin yaklaşımlarının, tutum ve davranışlarının okullar üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Katılımcılardan M3, “Veliniz güçlüyse siz de güçlüsünüz.” yorumuyla bu etkiyi özetlemektedir. Birinci kategoride okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde en çok velilerin ön yargılarının, anlayışsızlıklarının, kaba davranışlarının vb. olumsuz tutum ve davranışlarının etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin motivasyonları olumsuz yönde ilgisiz, duyarsız veli davranışlarının da etkilediği görülmüştür. Okulda öğrenciler için yapılmak istenen faaliyetlere velilerin isteksiz davranması, katılım göstermemesi ve okul yönetiminin desteğe ihtiyaç duyduğu noktalarda velilerin duyarsız, umursamaz tavırları okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz etki etmektedir. Okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden diğer veli davranışı da velilerin hem okul yönetiminin hem de öğretmenlerin işlerine daha iyi biliyor oluşuna müdahalede bulunmalarıdır. Çeltek de (2019) benzer bulgulara ulaşarak velilerin kendileriyle ilgili olmayan işlere istedikleri gibi karışarak öğretmenlerin ve yöneticilerin otoritesini sarstıkları ve bunun olumsuz etkilerinin bulunduğu sonucuna varmıştır. Bu kategoride, son olarak velilerle yaşanan iletişim sorunlarının okul müdürlerinin motivasyonlarına olumsuz yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Friesen vd. (1983), okul müdürlerinin veli ilişkilerinden duydukları memnuniyetsizliğin çok rahatsız edici boyutta olduğunu ifade etmektedir. Değerli (2019) de benzer şekilde çalışmasında okul müdürlerinin velilerle yaşadığı iletişim sorunlarının mesleki tükenmişliğe yol açtığı sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkılarak öğrencilerin olumsuz davranışlarının altında ailenin öğrenciye olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu alt temada katılımcılar özellikle velilerin eğitim seviyesinin çocuğa yansıdığından ve eğitime gereken önemi göstermeyerek çocuklarını yeteri kadar desteklemediklerinden bahsetmiştir. Bu durum, öğrencilerin sorumluluklarını kavrayamamasına, öğretmenlerin ve yöneticilerin emeklerine karşılık verememesine neden olmaktadır.

Beşinci Alt Temaya İlişkin Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen etmenler arasında en az paya sahip olan etmenlerin kişisel etmenler olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin mesai saatleri ve sorumlulukları öğretmenlere göre daha yükündür. Bu yükünlükten, okul müdürlerinin istemeden de olsa ailelerini ihmal ettikleri ve bunun vicdan azabının görevleriyle ilgili sorgulamalar yapmalarına neden olduğu görülmüştür. Kazak (2021) kendi isteğiyle okul yöneticiliğini bırakan öğretmenlerle ilgili yaptığı çalışmada aileye yeterli ve kaliteli zaman ayıramamanın, çocuklarla yeterince ilgilenememenin okul yöneticiliğini bırakma sebeplerinden biri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yaşanan ailevi sorunların gün içerisinde sürekli akıllarına gelerek okul müdürlerini rahatsız ve meşgul etmesi motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Mesleki etmenler bakımından okul müdürlerinin bazılarının zamanla mesleki yorgunluk yaşadıkları ve motivasyonlarının bundan olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Erginer & Köse (2012) çalışmalarında bürokrasinin ağır yükü, üst yöneticilerin baskıcı tutumları ve yapılan hizmetin karşılığını görememe gibi sebeplerin zamanla yöneticilerde mesleki yorgunluğa ve isteksizliğe hatta yöneticiliği bırakmaya sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mesleğin itibarsızlaşması, okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen bir başka etmendir. Çünkü okul müdürlerinin motivasyon kaynaklarından biri de yaptıkları işin saygınlığı ve niteliğidir (Gökçe, 2009). Fakat son dönemlerde okul müdürlerinin mesleklerinin saygınlığının azaldığını düşündükleri (Aytekin & Kuzucu, 2019) ve bu durumun da motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bu etkenler mental yorgunluğu da beraberinde getirmektedir.

Son kategori olan diğer etmenlerde, okul müdürlerinin motivasyonlarını sağlık sorunlarının etkilediği görülmüştür. Öğretmenlerin motivasyon etkenleri üzerine yapılan bir çalışmada benzer bulgulara ulaşılarak sağlık sorunlarının motivasyona olumsuz etkisi ifade edilmiştir (Ada vd., 2013). İki katılımcının ifade ettiği üzere havanın güneşli olması okul müdürlerinin morali üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yağmurlu ve kapalı havaların okul müdürlerini olumsuz etkilediği, güneşli günlerde ise çalışmaya daha istekli oldukları görülmüştür.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulamaya dönük geliştirilen öneriler şunlardır:

Bakanlığın milli eğitim politikası kapsamında aldığı kararlar tüm okullar açısından uygulanabilirliği bakımından iyi analiz edilmelidir. Alınan kararların ve belirlenen uygulamaların ülke genelindeki bütün okulların olanaklarına uygun olması, uzun soluklu ve sürekli değişiklik göstermeyen yapıda olması okul müdürlerinin de motivasyonunu olumlu etkileyecektir.

Okul müdürlerinin yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması çok önemli bir husustur. Okulların lideri olan okul müdürlerinin yetki alanları genişletilmeli, karar alma süreçlerine katılımları sağlanarak bilgi ve tecrübelerinden istifade edilmelidir. Bu şekilde yerel uygulama alanlarıyla ilgili en gerçekçi verilere ulaşılması sağlanabilir.

Okullar maddi olanaklar hususunda daha fazla desteklenmeli, gereksiz işler ve zorlaştırıcı bürokratik süreçler ortadan kaldırılmalıdır.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli üst yöneticilerden okulların işleyişinde her zaman destekçi olması, hak edenleri taltif edecek bir adalet anlayışına sahip olmaları, astlarıyla saygılı ve geliştirici bir iletişim kurmaları beklenmektedir. Bu özelliklere sahip yöneticilerin seçilmesi ve atanması için de liyakat temelli bir yönetici atama sistemi önem taşımaktadır.

Veliler eğitim kurumlarının önemli paydaşlarıdır. Dolayısıyla velilerden beklenen öğrencileri, öğretmenleri ve eğitim faaliyetlerini desteklemeleri ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemeleridir.

Araştırmacılar için geliştirilen öneriler şunlardır:

Bu çalışmada okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen etmenler araştırılmıştır. Başka çalışmalarda okul müdürlerinin motivasyonlarını arttıran etmenler araştırılabilir.

Bu araştırma, çalışma grubu itibarıyla Düzce ili ile sınırlıdır. Farklı illerde ya da farklı okul türlerinde ve kademelerinde araştırma yapılabilir. Ayrıca, nicel ve karma desen çalışmalarla araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliği artırılabilir. Okul müdürlerinin motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin yurt içi ve yurt dışında yapılan nitel çalışmalar karşılaştırılabilir. Okul

müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen etmenlerle nasıl baş ettiği ve çözüm olarak neleri önerdiğine yönelik araştırmalar yapılabilir.

Etik Kurul İzin Bilgisi: Bu araştırma, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 21/07/2022 tarihli 2022/356 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi: Bu çalışmada çıkar çatışması yoktur ve finansman desteği alınmamıştır.

Yazar Katkısı: Yazarlar makaleye eşit katkı sağlamış olduklarını beyan ederler.

Kaynakça

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adams, D., & Muthiah, V. (2020). School principals and 21st century leadership challenges: A systematic review. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 5(1), 189-210. <http://dx.doi.org/10.24200/jonus.vol5iss1pp189-210>
- Akbaba S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Aktuğ, A. (2014). *Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar Şırnak ili Güçlükönak ilçesi örneği*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>
- Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aygün, H. (2016). *Okul yöneticilerinin çalışan öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Aytekin, S. & Kuzucu, M. (2019). Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen okul içi ve okul dışı faktörlerin analizi. *Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 35-66. DOI: 10.29228/diyalektolog.37319
- Bakar, A., Hasibuan, L., & Maisah, M. (2020). Self-regulation approach supervision in increasing work motivation of principals. *Journal of Education and Practice*, 11(27), 152-159. DOI: 10.7176/JEP/11-27-18
- Bakkal, M., & Radmard, S. (2020). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 163-195.
- Balkar, B. (2009). Okul yönetiminin amaçlarına ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 153-171.

- Bıyık, E. (2014). *İlkokul/Ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Okan Üniversitesi.
- Blaum, B. & Tobin, K. (2019). Motivating the motivators: An examination of high school principals' drive to succeed. *NASSP Bulletin*, 103(3) 253–267. DOI: 10.1177/0192636519871625
- Bush, T. (2022). Challenges facing school principals: Problems and solutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 533-535. DOI: 10.1177/17411432221096238
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (24. baskı). Pegem Akademi Yayınevi.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Cothorn, T. (2020). The professional development of rural school principals: the elements, contexts, and topics desired by principals in a rural school district, *School Leadership Review*, 15(1), 1-22.
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma deseni* (3. Baskı). (S. B. Demir, Çev. Ed.). Eğiten Kitap.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi (Kocaeli ili Gölcük ilçesi örneği)*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Çeltek, A. B. (2019). *Okul yöneticilerinin mesleki kimlik algıları*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1648. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3204>
- Çınkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin algılarına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Dağlı, A., & Gündüz, H. (2008). Yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), 12-35.
- Değerli, E. (2019). *Özel okul ve devlet okulu yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması olarak incelenmesi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., & Niyazi, Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 51(51), 421-455.
- Dülger, İ., & Dülger, Ş. (2022). Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 2(2), 444-466. DOI: 10.5281/zenodo.6784582

- Erdem, A. R. & Çiçekdemir, İ. (2016). İlkokul ve ortaokul müdürlerinin iç ve dış motivasyona ilişkin görüşleri. *Avrasya Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 64, 57-172. <http://dx.doi.org/0.14689/ejer.2016.64.9>
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Erginer, A. & Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve ayrılma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(4), 14-28.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. Saban, A. ve Ersoy, A. (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. (ss. 51-110). Anı Yayıncılık
- Fernet, C. (2011). Development and validation of the work role motivation scale for school principals (WRMS-SP). *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 307-331. DOI: 10.1177/0013161X10385108
- Fred, D., Sims, P., Tagaris, A., Hornberger, R., & Safer, A. (2021). International school principals' insights and experiences with teacher motivation. *International Council of Professors of Educational Leadership (ICPEL)*, 16(1), 60-73.
- Friesen, D., Holdaway, E. A., & Rice, A. W. (1983). Satisfaction of school principals with their work. *Educational Administration Quarterly*, 19(4), 35-58.
- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202. <https://doi.org/10.1108/09513549810225925>
- Gökçe, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 201-210.
- Günay, G., & Özbilen, F. M. (2018). Öğretmenlerin okul yöneticiliği istekliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 13(19), 1331-1344. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies>
- Hancock, D. R., Müller, U., Wang, C., & Hachen, J. (2019). Factors influencing school principals' motivation to become principals in the USA and Germany. *International Journal of Educational Research*, (95), 90-96. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.04.004>
- Hardiansyah, F., & Zainuddin, Z. (2022). The influence of principal's motivation, communication, and parental participation on elementary school teachers' performance. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 9(2), 319-334. <http://dx.doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v9i2.9936>
- Heystek, J. (2015). Principals' perceptions of the motivation potential of performance agreements in underperforming schools. *South African Journal of Education*, 35(2), 1-10. doi: 10.15700/saje.v35n2a986

- Hilker, B. J. (1993). *Toward creating the intrinsically motivating classroom: Can students' motivational orientations be changed?*, American Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Service No. Report No. ED 359166.
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Karaköse, T., & Altinkurt, Y. (2009). Okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi (Kütahya ili örneği). *Değerler eğitimi dergisi*, 7(17), 49-67.
- Kazak, E. (2021). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 59-73.
- Kazak, E. (2021). Kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri ve bu gerekçelere dayalı yaşadıkları duygu durumları: Fenomenolojik bir çalışma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, (26), 265-291. DOI: 10.14689/enad.26.12
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 429-434.
- Koşar, S., Sezgin, F. & Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmi görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 147-164.
- Köse, M. F., & Erginer, A. (2011). Yönetici adayı öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 123-146.
- Köse, M. F. (2012). *Yönetici adayı öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları ve yöneticiliği tercih nedenleri*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Kristiawan, S. M., & Lian, B. (2019). The effect of academic qualification, work experience and work motivation towards primary school principal performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 969-980.
- Kuru Cetin, S., & Taskin, P. (2016). Parent involvement in education in terms of their socio-economic status. *Eurasian Journal of Educational Research*, (66), 105-122. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.66.6>
- Matovic, I. M., Lazarevic, A., & Jelena Vemic Djurkovic, J. V. (2023). Impact of gender and other demographic parameters on managers' motivation. *Current Psychology*, 42, 13346-13357. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02610-w>
- Mohzana, M., Fahrurrozi, M., & Murcahyanto, H. (2022). The effect of leadership and work motivation on operator performance. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 1207-1218. DOI: 10.35445/alishlah.v14i1.2023
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd ed.). Sage publication.

- Nurlina, N., Widayatsih, T., & Lestari, N. D. (2023). The effect of job satisfaction and motivation on the organizational commitment. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 36-39. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.10029>
- Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013). T.C. Resmi Gazete, 28758, 7 Eylül 2013.
- Özdoğru, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.
- Özgün, V. (2018). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.
- Öztürk, M. (2023). *Okul müdürlerinin yöneticilik motivasyonları ve beklentilerinin karşılanma durumuna ilişkin görüşleri*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Öztürk, Z., & DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Pajak, E. (2011). The “bad” teacher: Some thoughts and questions for supervision. *International Journal of Sciences Research*, 1(2), 1-8.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage publication.
- Peçe, İ. & Taşdemir, F. (2021). İdarecilerin yönetim kadrolarını tercih etme sebepleri ve yönetici seçimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 123-135. <https://doi.org/10.33206/mjss.778559>
- Portey, A. (2021). An administrator’s role in motivating teachers. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 13(3), 4-7.
- Sarpkaya, P. Y. (2021). Okul müdürü olmanın anlamı üzerine bir olgubilim çalışması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(35), 1785-1822. DOI: 10.26466/opus.885162
- Semerci, N., & Çelik, V. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30(30), 205-218.
- Sivertson, M. (2018). *The relationship between intrinsic motivation, extrinsic motivation, and teachers’ perceptions of principal’s leadership on teacher performance*. [Unpublished doctoral dissertation]. Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
- Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23(2), 479-498. <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09544-4>
- Sowell, M. (2018). It’s what principals do: Influencing teachers to support students. *Current Issues in Middle Level Education*, 23(1), 1-21.
- Suntani, U. T., Sasongko, R. N., Kristiawan, M., Ahmad, W., & Kusumah, R. G. T. (2021). The role of principal interpersonal communication on teacher work motivation. *Education Quarterly Reviews*, 4(2), 147-151. DOI: 10.31014/aior.1993.04.02.206

- Susmadiana, S., Lian, B., & Puspita, Y. (2021). The effect of managerial supervision and work motivation on improving principal's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(2), 181-187.
- Şenaras, B., & Çetin, Ş. (2018). Okul müdürleri ile öğretmenlerin algılarına göre ilk ve ortaokullarda veli baskısı: Nitel bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(220), 157-176.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Ural, A. (2002). Okul müdürlerinin yönetsel stres kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 74-84.
- Usta, M. E., & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Viseu, J., Jesus, S. N., Rus, C., & Canavarro, J. M. (2016). Teacher motivation, work satisfaction, and positive psychological capital: A literature review. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 14(2), 439-461. <http://dx.doi.org/10.14204/ejrep.39.15102>
- Washington, K. E. (2021). *Understanding the impact of intrinsic, extrinsic, and altruistic motivation on principal persistence in an urban school district: A case study*. [Dissertation Thesis], Liberty University.
- Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 905-922. <http://dx.doi.org/10.17218/hititsosbil.280822>
- Yapıcıoğlu, G. (2019). *Sağlık çalışanlarında motivasyonla bağlantılı iş verimliliği düzeyinin ölçülmesi ve motivasyonu etkileyen faktörler*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kırklareli Üniversitesi.
- Yıldırım, A., & H. Şimşek. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı.). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. (2008). Okul müdürlerine göre ilköğretim okullarının SWOT (GZFT) analizi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 123-143.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.
- Yılmaz, S., Culha, A., & Taşdemir, A. (2022). Okul yöneticiliğinin tercih edilme sebepleri ve yönetici görevlendirme süreçlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(1), 817-843. <https://doi.org/10.17152/gefad.951448>

Extended Summary

Statement of the Problem

School administrators can be said to have important roles and responsibilities in the process of achieving the goals of education through the effective use of the material and moral resources of the school. (Balkar, 2009). School principals have many duties including organizing employees in line with common goals, setting an example, ensuring the preparation of plans and

programs, supervision, guidance, meeting financial and technological needs, ensuring discipline, taking measures related to occupational safety, regulating school-environment relations, and taking measures to increase student success (Regulation on Secondary Education Institutions, 2013); school principals are likely to face many problems while fulfilling such administrative duties (Çinkır, 2010) and such problems may negatively affect their motivation over time (Yıldırım, 2011). Since studies have shown a strong relationship between the motivation and performance of school principals (Kristiawan & Lian, 2019; Susmadiana et al., 2021), it is critical for the success of educational institutions to analyze the problems that negatively affect the motivation of school principals (Erdem & Çiçekdemir, 2016). In order for school principals, who play a critical role in both the school and the education system, to meet the expectations, their own motivation must be high (Abu Bakar et al., 2020; Yıldırım, 2011). A school principal with weak self-motivation cannot be expected to create a working environment where the motivation of his/her employees will be high (Karaboğa, 2007). In his study, Aygün (2016) concludes that there is a strong relationship between the level of motivation of school principals and the level of motivation of teachers. From this point of view, the motivation of the school principal can be said to be one of the effective factors in making schools a more efficient institution (Nurlina et al., 2023).

In the related literature, it was observed that although the role of school principals in motivating students and teachers was emphasized a lot, studies on the motivation of school principals remained limited (Blaum & Tobin, 2019; Yıldırım, 2011; Yalçın, 2016; Zor, 2020). This specific study, unlike the above studies, aimed to investigate in detail the factors that negatively affect the motivation of school principals during the management process, to contribute to the practice with the suggestions offered, to draw attention to the measures to be taken, and thus, to support the issue of increasing the job satisfaction and productivity of school principals. In this context, the aim of the study is to examine the factors that negatively affect the motivation of school principals.

Method

This research adopted a phenomenological design as a qualitative research method. Phenomenological research design aims to get to the essence of the thoughts that people develop in their minds by paying close attention to their interpretations of the phenomena they personally experience (Creswell, 2014). The study group consisted of 13 school principals working in public schools in Düzce province in the 2021-2022 academic year. While determining the study group, the maximum diversity sampling method, one of the purposeful sampling methods, was preferred. With this method, the aim was to maximize the diversity of people who can be a party to the selected problem by creating a relatively small sample group (Yıldırım & Şimşek, 2021). A semi-structured interview form was used in the process of collecting the data. The reason why the semi-structured interview form was preferred was that it allowed the interviewer to express himself/herself, facilitated analysis, and provided in-depth information (Büyüköztürk et al., 2018). In this study, the content analysis technique, frequently used for data analysis in social sciences studies, was used to analyze the qualitative data obtained.

Discussion and Conclusion

The results of the study revealed that the problems related to the applicability of the decisions taken at the ministry level in schools were reflected negatively on motivation as factors originating from the administrators, and the factor that had the most negative impact on

motivation was competition with other administrators. Teacher-driven factors were reluctance, indifference, negligence, not taking responsibility, professional inadequacy, teachers' lack of openness to innovation, communication problems, and school attendance problems. Those factors originating from the students included not being rewarded for their efforts, the reflection of the lack of education and family problems in students' behaviors, and family indifference. Parent-related factors were found to be parents' reluctance, insensitivity, interference in the work of the administration and teachers, and communication problems. As personal factors, it was concluded that family problems negatively affected their motivation, and the discrediting of the profession negatively affected their personal motivation. Suggestions have been made for the findings related to each sub-theme.