

Kocaeli Üniversitesi

Eğitim Dergisi

E-ISSN: 2636-8846

2024 | Cilt 7 | Sayı 1

Sayfa: 249-272



Kocaeli University
Journal of Education

E-ISSN: 2636-8846

2024 | Volume 7 | Issue 1

Page: 249-272

Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler

Factors affecting the motivation of school administrators

Öznur RENGİ,  <https://orcid.org/0000-0003-3582-3739>

Millî Eğitim Bakanlığı, oznurrng@hotmail.com

Bayram BOZKURT,  <https://orcid.org/0000-0002-9184-0878>

Gaziantep Üniversitesi, Nizip Eğitim Fakültesi, bayrambozkurt@gantep.edu.tr

Öznur RENGİ ve Bayram BOZKURT (2023) tarafından hazırlanan bu çalışma International Education Congress 2023'de bildiri olarak sunulmuştur.

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Gönderim Tarihi

19 Aralık 2023

Düzeltilme Tarihi

19 Şubat 2024, 10 Mayıs 2024

Kabul Tarihi

12 Mayıs 2024

Önerilen Atıf

Rengi, Ö., & Bozkurt, B. (2024). Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(1), 249-272. <http://doi.org/10.33400/kuje.1406699>

Recommended Citation

ÖZ

Mevcut araştırmada okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen olumlu/olumsuz faktörleri ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik önerilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Gaziantep ve Kocaeli illeri merkez ilçelerinde görev yapan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenen, 24 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Katılımcı çeşitliliği cinsiyet, yaş, brans, öğrenim durumu, okul kademesi, kıdem gibi kişisel özellikler ile sağlanmıştır. Araştırma verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesi içerik analizi yöntemiyle yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler, "bireysel, çalışma arkadaşlarıyla ilgili, öğrencilerle ilgili, velilerle ilgili ve diğer faktörler" olmak üzere farklı temalar şeklinde belirlenmiştir. Motivasyonu artırmaya yönelik önerileri ise "bireysel, okulla ilgili, bürokratik, üst yönetimle ilgili, mesleki ve velilerle ilgili" olmak üzere altı alt temada gruplandırılmıştır. Okul yöneticileri motivasyonu artırmak için sosyal etkinliklere katılım, maddi teşvikler, tükenmişlik, stres vb. durumlar açısından destek verilmesi, ayrıca okulların maddi, fiziki ve donanımsal ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiği ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca evrak işlerinin azaltılması, yetkilerin genişletilmesi, olumlu dönütler, adil-hakkaniyetli davranış, mesleki itibarın artırılmasına yönelik çalışmalar, dezavantajlı bölgelerde çalışmaya teşvik etme, vb., öneriler okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmaların politika yapımcılar ve uygulayıcılar tarafından dikkate alınması ve geliştirici çalışmaların yapılması eğitimin kalitesini artırabilir.

Anahtar Sözcükler: motivasyon, okul yöneticisi, eğitim yönetimi

ABSTRACT

In this research, it is aimed to reveal the factors affecting the motivation of school administrators and suggestions for increasing their motivation. In line with this purpose, the research was designed with phenomenological design, one of the qualitative research methods. The study group of the research consists of 24 school administrators working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in Gaziantep and Kocaeli provincial centres, determined according to the maximum diversity sampling method. Participant diversity was ensured by personal characteristics such as gender, age, branch, education level, school level and seniority. The research data were collected through a semi-structured interview form developed by the researchers. The research data were analysed by content analysis method. As a result of the research, the factors affecting school administrators' motivation positively and negatively were determined as different themes as "individual, colleague-related, student-related, parent-related and other factors". Suggestions for increasing motivation were grouped under six sub-themes as "individual, school-related, bureaucratic, senior management-related, professional and parent-related". In order to increase the motivation of school administrators, participation in social activities, financial incentives, support in terms of burnout, stress, etc., as well as the material, physical and equipment needs of schools should be met. In addition, suggestions such as reducing documentation, expanding authorities, positive feedbacks, fair and equitable behaviour, studies to increase professional reputation, encouraging to work in disadvantaged regions, etc. were expressed by school administrators. The quality of education can be improved by taking into account the studies aimed at increasing the motivation of school administrators by policy makers and practitioners and carrying out developmental studies.

Keywords: motivation, school administrator, education management

GİRİŞ

Okul yöneticilerinin görevleriyle ilgili beklentiler, karşılaştıkları zorluklar ve stres kaynakları dikkate alındığında, yöneticilik kariyerlerini devam ettirmekte kullandıkları motivasyon kaynaklarının önemli olduğu söylenebilir. Motivasyonları yüksek olan bireylerin iş tatminleri yüksek olmakta (Carvalho vd., 2020; Saracel vd., 2016), içsel ve dışsal motivasyon performansı olumlu yönde etkilemekte (Aslan ve Doğan, 2020; Dartey-Baah, 2010; Doğanlı ve Demirci, 2014; Salihoğlu, 2020), motivasyonu yüksek çalışanlara sahip örgütlerin verimli (Kuswati, 2019; Poláčková, 2016; Unutkan, 1995), yaratıcı ve yenilikçi olması da kolaylaşmaktadır (Unutkan, 1995). Okul yöneticilerinin okulların işleyişi ve performansına sağladıkları önemli katkılar açısından (Bhujel, 2021; Dhuey ve Smith, 2017; Orr vd., 2010) görevlerini sürdürürken onların nasıl motive olduklarının bilinmesi ve motivasyonlarını olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğunun ortaya konulmasının alınabilecek önlemler ve geliştirilecek stratejiler açısından önemli olduğu ifade edilebilir.

Öğrencilerin okulda öğrendiklerine katkıda bulunan okulla ilgili tüm faktörler arasında sınıf içi eğitimden sonra ikinci sırada okul yöneticilerinin etkili olduğuna yönelik araştırma bulguları bulunmaktadır (Cullen ve Mazzeo, 2007; Leithwood vd., 2004). Okul yöneticilerinin öğrenci başarısındaki önemi de göz önüne alındığında onları nelerin motive ettiğinin araştırılması eğitimde başarıyı arttırmaya önemli katkılar sağlayabilir. Psikolojik bir kavram olan motivasyon, her alanda olduğu gibi eğitim, öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler açısından da önemlidir (Pintrich ve Schunk, 2002). Eğitim çalışanları ve öğrenciler açısından motivasyon kavramını anlayarak onların motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmak eğitimin kalitesini artırma ve önceden belirlenmiş vizyon doğrultusunda hedeflere ulaşma fırsatı sunar (Wigfield vd., 2012). Bu bağlamda motivasyon kavramının anlamsal ve kavramsal boyutunun ne olduğu üzerinde durmak önem arz etmektedir.

Vroom (1964) tarafından ifade edildiği üzere motivasyon kelimesi, Latince'den türetilmiş olup; "hareket etmek anlamına gelen içsel bir güç ve bir kişiyi başarıya götüren ihtiyaçlara odaklanma" olarak tanımlanmıştır. Robbins ve Judge'ye (2013, s. 117) göre motivasyon, ihtiyaçların tatmin edilmesidir; yani bir kişinin ihtiyaçları belirli faktörler tarafından tatmin edildiğinde kişi örgütsel hedeflere ulaşmak için üstün çaba gösterecektir. Schulze ve Steyn (2003), yöneticilerin veya amirlerin, insanların iş yerindeki davranışlarını anlamak için harekete geçmelerine yardımcı olacak ihtiyaçlar veya güdülerin farkında olmaları gerektiğini belirtmiştir.

İnsan davranışlarının ve bireyi amaç gerçekleştirmeye itecek güçlerin neler olduğunun açıklanmasında motivasyon teorilerinden faydalanılabilir (Rowley, 1996; Weaver, 1998). Motivasyon teorileri, bireyleri motive eden belirli faktörlerin açıklanmasına dayanan içerik teorileri ve güdüsel faktörlerin nasıl etkileşime geçtiğine ilişkin süreçlerle ilgilenen süreç teorileri olmak üzere iki farklı kuramsal bakış açısıyla ele alınmaktadır (Lunenbergh ve Ornstein, 2013).

Maslow (1943), McClelland (1976), Herzberg (1966) gibi teorisyenler insanların eylemlerine bireysel ihtiyaçların yön verdiği varsayımına dayanan içerik teorisyenlerine örnek olarak verilebilir. Maslow (1943) insan ihtiyaçlarını fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak beş hiyerarşik kategoriye ayırmıştır. Herzberg'in (1959) iş tatmini açısından çift faktörlü motivasyon yaklaşımı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir uzantısıdır. Herzberg (1959) teorisini daha üst düzey ihtiyaçlar olan saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatminine dayandırmış, iş tatminine yol açan faktörlerin öncelikle içsel olduğunu, ancak iş tatminsizliğine yol açan faktörlerin öncelikle dışsal olduğunu ileri sürmektedir. İçsel bir motivasyon faktörü, bir faaliyetin ödülünün faaliyetin kendisi olduğu bir faktördür; dışsal bir motivasyon faktöründe ise faaliyetin kendisi yerine faaliyetin sonucu itici güçtür (Herzberg, 1966). McClelland (1976) bireyleri motive eden şeylerin deneyim ve kültürel etkilerden öğrenilenler olduğunu belirtmekte; başarı, bağlılık ve güç ihtiyaçlarını giderecek şekilde bireylerin davrandığını ifade etmektedir.

Süreç teorileri ise içerik teorilerinin aksine motivasyonu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlar (Robbins ve Judge, 2013, s. 119). Vroom (1964), Adams (1965) ve Locke (1976) gibi araştırmacılar motivasyonun nasıl oluştuğunu inceleyerek motivasyon sürecini açıklamaya çalışan süreç teorisyenleridir. Vroom'a (1964) göre kişinin sarf ettiği motivasyona dayalı güç; çaba harcamakla performansın ortaya çıkacağı beklentisi ve performans sonunda ödüle ulaşılacağına dair algılanan işe yararlılığın bir fonksiyonudur (akt: Lunenberg ve Ornstein, 2013, s. 92). Adams (1965, s. 270), motivasyonu eşitlik kuramı ile açıklamaktadır; bu kurama göre çalışanlar performanslarından elde ettikleri sonuçların adil ve hakkaniyetli olup olmadığını sosyal kıyaslamalar yaparak değerlendirmektedirler. Locke (1976), bireyin belirli bir hedefe ulaşma arzusunun o kişinin çabasını ve performansını arttırdığını savunmaktadır.

Görüldüğü üzere motivasyon teorileri insan davranışlarının, tutumlarının, performansının ve bireyi amaca ulaştırmada başarıya götürecektir dinamiklerin altında yatan temel nedenlerin anlaşılmasında kullanılabilir (Weaver, 1998). Bu bağlamda okul yöneticilerinin motivasyon faktörlerinin incelenmesinin eğitim hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için dikkate değer olduğu söylenebilir. Örgütsel amaçlara ulaşılmasında motive olmuş bireylere ihtiyaç duyulmaktadır (Pintrich ve Schunk, 2002, s. 202). Örgütsel bağlamda, bir kişinin çabasının yoğun bir biçimde örgüte fayda sağlayacak yönde süreklilik arz etmesi önemlidir; ancak bu şekilde olumlu iş performansı sonuçlarına ulaşılabilir (Robbins ve Judge, 2013, s. 201). Motive olmuş okul yöneticilerinin potansiyellerini gerçekleştirme ve başarıya ulaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin motivasyonunun artması; yönetim-çalışan ilişkisi, çalışma ortamındaki huzur, çalışanların çalışma isteği-verimlilik temalarını olumlu yönde etkilemektedir. Öte yandan motivasyonun azalması; yönetim-çalışan ilişkisinde sorunlar, çalışanlara adaletsiz davranılması temalarını ters yönde, çalışanların çalışma isteği-verimlilik ve nazik yaklaşım temalarını ise olumsuz yönde etkilemektedir (Cebeci ve Çağanağa, 2019). Okul yöneticilerinin görevlerini sürdürmeye karar verirken kullandıkları motivasyon faktörlerinin anlaşılması, nitelikli ve etkili liderlik açığını gidermek için stratejiler geliştirme konusunda politika yapıcılara ve araştırmacılara önemli bilgiler sağlayabilir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır.

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlere bakıldığında alan yazında konuyla ilgili yapılmış az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Cebeci ve Çağanağa, 2019; Yalçın, 2016; Yıldırım, 2011). Eğitimde motivasyonla ilgili yapılan çalışmaların daha çok öğretmen motivasyonu (Ada, ve ark., 2013; Burgul vd., 2019; Ertürk, 2016; Helvacı ve Başın, 2013; Özdemir, vd., 2014; Yüksel, 2021) ve öğrenci motivasyonu (Akbaba, 2006; Bayraktar, 2015; Uykun, 2021; Vero ve Puka, 2017) ilgili olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik önerilerin ilgililer tarafından dikkate alınması ve çalışmaların yapılması eğitimin kalitesinin artırılması açısından önemlidir. Nitelikli ve etkili adayları okul yöneticiliği pozisyonuna çekmek, görevlerini sürdürmeye devam etmeleri için onların ikna edilebilir, bu bağlamda politikaların geliştirilmesi ve araştırmacılara yol göstermek amacıyla okul yöneticilerinin motivasyon faktörlerinin araştırılmasının önemli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmada okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak motivasyonlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörleri ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik önerileri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumlu etkileyen faktörler nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin motivasyonlarının artırılmasına yönelik öneriler nelerdir?

YÖNTEM

Okul yöneticilerinin yöneticilik kariyerlerini sürdürürken motivasyonlarını olumlu ve olumsuz etkileyen faktörleri ve motivasyonlarını artırmaya yönelik önerileri belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kapsamında yürütülmüştür. Olgubilim çalışmaları farkında olduğumuz ve algıladığımız ancak derinlemesine

bilgi, anlayış ve kavrayışa sahip olmadığımız olguları açıklamaya çalışan (Creswell, 2013); veri kaynakları olarak da araştırılan olguyu deneyimleyen kişi ya da grupların kullanıldığı araştırma türüdür (Büyüköztürk, vd., 2012). Bu çalışma kapsamında yöneticilik görevine devam etmekte olan ve deneyim sahibi okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak okul yöneticilerinin motivasyonu olgusu ele alınmıştır.

Katılımcı Bilgisi

Araştırmanın çalışma grubu, Gaziantep ve Kocaeli illeri merkez ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenen 24 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada farklı illerde görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak araştırmaya konu olan olguya ilişkin farklı görüşlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede üzerinde durulan olguya ilişkin deneyime, yaşantıya sahip olan bireylerin (Patton, 2002) görüşlerinin çeşitliliği ve farklılığı üst düzeyde yansıtılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimsek, 2018). Araştırmaya katılım gösteren yöneticilere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Yaş	Branş	Öğrenim Düzeyi	Okul kademe	Öğretmenlik Kıdemi	Yöneticilik Kıdemi	Yönetim Görevi
Erkek	39	Türkçe	Lisans	Ortaokul	10	9	Okul Müdürü
Kadın	30	Okul Öncesi	Lisans	İlkokul	4	4	Okul Müdürü
Erkek	30	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	5	3	Okul Müdürü
Erkek	36	Din Kültürü	Yüksek Lis.	Ortaokul	10	6	Okul Müdürü
Kadın	26	Müzik	Lisans	Lise	3	2	Müdür Yard.
Erkek	31	Türkçe	Lisans	Ortaokul	2	5	Okul Müdürü
Erkek	35	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	2	8	Okul Müdürü
Erkek	35	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	1	13	Okul Müdürü
Erkek	43	Sınıf Öğrt.	Yüksek Lis.	İlkokul	4	18	Okul Müdürü
Erkek	48	Sınıf Öğrt.	Yüksek Lis.	İlkokul	8	14	Okul Müdürü
Erkek	46	Sınıf Öğrt.	Yüksek Lis.	İlkokul	2	19	Okul Müdürü
Erkek	40	Teknoloji ve Tasarım	Yüksek Lis.	Ortaokul	16	6	Okul Müdürü
Erkek	33	Fen Bilimleri	Lisans	Lise	6	4	Okul Müdürü
Erkek	32	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	9	7	Okul Müdürü
Erkek	30	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	3	5	Okul Müdürü
Erkek	30	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	2	5	Okul müdürü
Erkek	39	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	9	6	Müdür Yard.
Erkek	34	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	14	1	Müdür Yard.
Erkek	43	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	11	9	Müdür Yard.
Erkek	41	Sınıf Öğrt.	Lisans	İlkokul	15	1	Müdür Yard.
Erkek	42	Sınıf Öğrt.	Yüksek Lis.	İlkokul	12	7	Müdür Yard.
Erkek	38	Sınıf Öğrt.	Yüksek Lis.	İlkokul	15	1	Müdür Yard.
Erkek	48	Felsefe	Lisans	Lise	22	1	Müdür Yard.
Kadın	32	Felsefe	Yüksek Lis.	Lise	4	2	Müdür Yard.

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcı çeşitliliği cinsiyet, yaş, branş, öğrenim durumu, okul kademesi, öğretmenlik kıdemi, yöneticilik kıdemi, yöneticilik görevi gibi kişisel özellikler ile sağlanmaya çalışılmıştır. Farklı branş (8 branş) ve okul kademelerinden (ilkokul, ortaokul ve lise) katılımcıların 3’ü kadın, 21’i erkek okul yöneticisinin 15’i okul müdürü, 9’u müdür yardımcısıdır. Katılımcı yöneticilerin 8’i yüksek lisans, 16’sı lisans mezunudur. Öğretmenlik kıdemleri 1 ila 22 yıl arasında, yöneticilik kıdemleri 1 ila 19 yıl arasında değişen yöneticilerin yaşları 26 ila 48 yaş arasında değişmektedir.

Veri Toplama Aracı ve Süreci

Çalışmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile hem yüz yüze hem de çevrimiçi görüşme aracılığı ile toplanmıştır. Katılımcıların bir kısmının farklı ilde bulunması nedeniyle verilerin çevrimiçi görüşme ile toplanmasına karar verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmadan önce araştırmaya konu olan olgu ile ilgili alan yazın taranmış, teorik ve uygulama kapsamında araştırma soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular kapsam geçerliliği açısından kontrol edilmek üzere eğitim yönetimi alanında çalışan motivasyon konusunda çalışmalar yapan iki akademisyene, soruların açıklığı ve anlaşılabilirliği açısından Türkçe eğitimi alanında bir uzmana kontrol ettirildikten sonra taslak görüşme formu hazırlanmıştır. Uzman görüşü bağlamında olumlu ve olumsuz etkileyen soruların tek soru olmasının kapsamlı bilgi alınması için oluşturabileceği uzmanlar tarafından ifade edilmiştir. Bu kapsamda her iki durumun ayrı sorular halinde sorulmasına karar verilmiştir. Taslak görüşme formunda araştırmacının amacını belirten açıklama ile birlikte yöneticilerin kişisel bilgilerini vurgulayan sorular ve motivasyonlarını olumlu/olumsuz yönde etkileyen faktörleri ortaya koyacak sorular ile taslak forma son hali verilmiştir. Son hali verilen taslak form ile daha sonra iki okul yöneticisi ile pilot uygulama yapılmış ve görüşme formundaki soruların açıklığı ve anlaşılabilirliğiyle ilgili sorun görülmemiştir. Görüşme formunun uygulanmasına devam edilmesine karar verilmiştir.

Araştırmada, veri toplama sürecinde tamamen gönüllülük esas alınmıştır. Araştırmanın amacı katılımcılara belirtilerek çalışma ile ilgili ön bilgilendirme ve kişisel bilgilerin gizli tutulacağına dair açıklama yapılmıştır. Daha sonra katılımcılar için uygun olan bir zaman için randevu alınmıştır. Belirlenen tarih ve zamanda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme süreleri ortalama 30 ile 40 dakika arası sürmüştür. Katılımcı bilgilerinin gizliliği açısından okul yöneticileri Y1, Y2, Y3... Y24 şeklinde şifrelenmiştir.

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırma verileri yazıya döküldükten sonra katılımcıların teyidinde sunulmuş ve analiz sürecine geçilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi, verilerin kavramsallaştırılması ile araştırılan olguya ilişkin açık ve gizli anlamlara ulaşma çabasıdır (Saldana, 2011). Analiz sürecinde Yıldırım ve Şimşek'in (2018) ifade ettiği verilerin kodlanması, kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması, kodların ve temaların düzenlenmesi aşamaları takip edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle katılımcıların motivasyonlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşler çözümlenerek kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar araştırmacılar tarafından eşleştirilmiş, sonuçlar bütünleştirilerek temalar belirlenmiştir. Verilerin %25'lik bölümü ilgili alanda ve konuda çalışmalar yapan farklı bir uzmana gönderilmiş ve kodlama yapması istenmiştir. Araştırmacıların belirlediği kodlar arasında tutarlılığın belirlenmesi için Miles ve Huberman'ın (1994) formülü (Güvenirlik = görüş birliği/(görüş birliği+görüş ayrılığı) x 100) kullanılmıştır. Araştırmacılar arasındaki kodlayıcı güvenirliği % 91 olarak belirlenmiştir. Daha sonra araştırma sonucu elde edilen bulgular yorumlanmış ve sonuçlar ortaya konulmuştur. Veri analizi sonucu elde edilen kodlar ve temalar tablolar halinde sunulmuş, katılımcı görüşleri bağlamında doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Geçerlilik ve Güvenirlik

Nitel bir araştırmada çalışmanın geçerliliği ve güvenirliğinin sağlanması amacıyla inandırıcılık, aktarılabirlik, güvenirlik ve doğrulanabilirliğinin sağlanması gerekir (Creswell, 2013). Bu kapsamda mevcut araştırmada geçerliliği sağlamak amacıyla görüşme formlarının transkriptinin katılımcılara teyit ettirilmiş, araştırma sorularının kapsam geçerliliğinin sağlanması için uzman görüşüne başvurulmuş, araştırmanın tüm basamakları ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Katılımcılar ile uzun süreli etkileşim kurularak veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile ilgili derinlemesine görüş almak, görüş farklılıkları ortaya koymak amacıyla katılımcı çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır (Arastaman ve ark., 2018). Diğer yandan araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla araştırma verileri farklı araştırmacılar tarafından analiz edilmiş elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış, veri toplama ve analiz süreci ayrıntılı olarak verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırma Etiği

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme karar tarihi: 06.11.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-87841438-302.08.01-408566

BULGULAR

Araştırma sorularından birincisi “Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu etkileyen faktörler nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir; bu bağlamda okul yöneticilerinden elde edilen verilerin analizi sonucu oluşturulan tema ve alt temalar Tablo 2’de verilmiştir. Araştırma bulgularını destekleyen örnek yönetici ifadeleriyle ilgili göstergelere de Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2**Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Olumlu Etkileyen Faktörler**

Tema	Alt Tema	Kod	Katılımcılar
Bireysel faktörler		Kişisel Donanım: Alan bilgisi, mevzuat bilgisi, teknoloji bilgisi, iletişim becerileri, tecrübe, hizmet içi eğitimler	Y1, Y6, Y7, Y9, Y11, Y12, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y22, Y24
		Bedensel ve ruhsal sağlık	Y1, Y6, Y7, Y9, Y11, Y12, Y23, Y24
		Mesleki doyum, özgüven, mesleği sevmek, kendini güncelleyebilme	Y1, Y5, Y7, Y10, Y11
		Aile desteği, sağlıklı ve mutlu aile	Y1, Y6, Y8, Y12, Y15, Y23, Y24
Çalışma arkadaşlarıyla ilgili faktörleri		Sevgi: Öğrenciler tarafından sevilme, mesleği sevmek	Y1, Y3, Y6, Y11, Y14, Y19, Y20, Y21, Y24
		Etkili okul kültürü: Ortak değerlere ve amaçlara sahip, mesleki adanmışlığı yüksek, özverili, hoşgörülü, empatik, uyumlu, yenilikçi çalışma arkadaşları	Y1, Y2, Y3, Y6, Y7, Y8, Y10, Y11, Y14, Y15, Y17, Y19, Y21, Y22
		Sağlıklı okul iklimi: Okuldaki olumlu hava, olumlu ilişkiler, ekip ruhu, güven, iş birliği, etkili iletişim	Y1, Y2, Y3, Y5, Y7, Y9, Y10, Y11, Y15, Y18, Y20
		Akademik başarı	Y10, Y11, Y15, Y18, Y20
Öğrencilerle ilgili faktörleri		Olumlu sosyal davranışlar: Okul kültürüne uyum, sevgi, saygı, dürüstlük, ahlak, disiplin sorunlarının azlığı	Y2, Y3, Y6, Y7, Y11, Y15, Y18, Y19, Y20, Y21
		Öğrenci motivasyonu: İlgi, istek	Y1, Y3, Y7, Y9, Y15, Y16, Y18, Y19, Y20, Y24
		Sanatsal ve sportif başarılar	Y1, Y19, Y24
Velilerle ilgili motivasyon faktörleri		Etkili iletişim: Açık, olumlu, yapıcı ve sürekli iletişim	Y1, Y6, Y12, Y15, Y24
		Maddi destek: İş birliği, velinin okulu sahiplenmesi ve gerektiğinde katkıda bulunması	Y1, Y5, Y7, Y8, Y10, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y23, Y24
		Akademik ve sosyal destek: Akademik başarının, arkadaş ilişkilerinin, sosyal davranışların özenli ve sürekli takibi, eğitimle ilgili sorumlulukların yerine getirilmesi	Y1, Y6, Y7, Y8, Y15, Y19, Y20, Y21, Y22, Y24
		Yöneticilere ve öğretmenlere olumlu davranışlar: Olumlu dönütler, nezaket, sevgi ve saygı	Y1, Y3, Y5, Y7, Y10, Y13, Y15, Y18, Y23
Diğer faktörler		Okulun fiziki ve maddi olanakları: Temiz, ihtiyaçlara uygun, konforlu okul ortamı. İnternet alt yapısı, akıllı tahta, spor salonu, laboratuvar, derslik vb. donanımlar	Y1, Y3, Y5, Y6, Y7, Y10, Y11, Y12, Y14, Y15, Y16, Y17, Y23, Y24
		Üst yönetim desteği: İş birliği, ziyaretler, olumlu dönütler, takdir edilme, sorun çözümüne destek, adaletli ve liyakatli davranım	Y1, Y3, Y5, Y6, Y7, Y12, Y14, Y15, Y19, Y21, Y22, Y23
		Olumlu itibar	Y1, Y2, Y3, Y11, Y12, Y16, Y23, Y21

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen faktörler 5 alt temada gruplandırılmıştır. Bu alt temalar; bireysel, çalışma arkadaşlarıyla ilgili, öğrencilerle

ilgili, velilerle ilgili ve diğer faktörler olarak belirlenmiş; alt temalara ilişkin bulgular ve doğrudan ifadeler aşağıda sunulmuştur:

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen faktörlerle ilgili oluşturulan ilk alt tema "Bireysel motivasyon faktörleri" olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri, yöneticilikle ilgili alan ve mevzuat bilgisine, teknolojik yeterliliklere, iletişim becerilerine sahip olduklarında; mesleki bilgilerini hizmet içi eğitimlerle güncelleyebildiklerinde mesleklerine karşı kendilerini daha motive olmuş hissettiklerini belirtmektedirler. Ayrıca fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı hissetmenin, sosyal çevre tarafından mesleki olarak desteklenmenin ve mesleği severek yapmanın da motivasyonu olumlu yönde etkilediği okul müdürleri tarafından vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin motivasyonunu artıran bu bağlamdaki göstergeler bireysel motivasyon faktörleri arasında gruplandırılmıştır. Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen "Bireysel motivasyon faktörleri" alt temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

"..... fiziksel ve psikolojik iyi oluş halim işime daha iyi motive olmama yardımcı olmaktadır". "Mesleki eğitimlerde öğrendiklerim motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor. Özellikle mesleki hizmet içi eğitimler ve diğer okul müdürleriyle bir araya geldiğim toplantılar çok faydalı oluyor. Başka okul müdürü arkadaşların okullarında yapmış oldukları güzellik örnekleri paylaşımları bize de ilham konusu oluyor" (Y3). ".....mesleğin en güzel tarafı öğrencilerin çok saf bir sevgiyle öğretmenlerine ve müdürlerine bağlılık göstermeleri... bizi en çok mutlu eden ve motivasyonumuzu artıran şeylerden bir de sevgi diyebilirim" (Y19). "Öncelikle yaptığım işi bilerek, severek yapıyor olmam motivasyonumu artırmada en büyük etken" (Y11). "Müdür yardımcısı olarak yılların verdiği deneyimle birlikte gerek performansım gerekte mesleki donanımdaki yeterliliğimin artması okul ortamındaki çalışma motivasyonumu arttırmaktadır" (Y16).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen faktörlerle ilgili oluşturulan ikinci alt tema "Çalışma arkadaşlarıyla ilgili motivasyon faktörleri" olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri mesleki amaç ve değerlerde birleşmeyi başarabilen öğretmenlerle çalıştıklarında okul içinde sağlıklı bir örgüt ikliminin oluştuğunu; bu durumun da bireyler arası ilişkileri olumlu etkilediğini belirtmektedirler; böyle bir ortamda çalışmanın da yöneticiler için önemli motivasyon kaynağı olduğu yöneticiler tarafından ifade edilmektedir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkilerin, güvenin ve yardımlaşmanın ekip ruhunu güçlendirdiği ve okul verimini arttırdığı okul yöneticileri tarafından belirtilmektedir; kendini güncelleyebilen çalışma arkadaşlarının hem okulun hem de kurumdaki diğer bireylerin gelişimine katkı sunduğuna okul yöneticileri tarafından dikkat çekilmektedir. Bu bağlamlarda ifade edilen "Çalışma arkadaşlarıyla ilgili motivasyon faktörleri" alt temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

".....Müdür yardımcılarının kendi aralarındaki uyumu olsun, müdürle olan olumlu ilişkileri olsun sadece müdür olarak benim değil bütün okullun motivasyonunu olumlu etkilemektedir"(Y1). ".....Bir okuldaki bütün çalışma arkadaşları arasındaki ekip ruhu motivasyonun ana kaynağı diyebilirim. Ekip ruhu da öyle kendi kendine oluşan bir şey değil, okuldaki olumlu insani ilişkilerle, ortak eğitimsel hedeflerle ve ortak değerlerle ancak mümkün" (Y2). "Kurumdaki öğretmen, müdür yardımcıları ve yardımcı personelin gelişmeye açık, kurumsal aidiyetlerinin yüksek, birbirini anlayan, hataların da gerektiğinde anlayışla karşılandığı ve yıkıcı çatışmaların olmadığı bir okul atmosferi elbette ki bir yönetici olarak mesleki motivasyonumu arttırmaktadır" (Y3).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen faktörlerle ilgili oluşturulan üçüncü alt tema "Öğrencilerle ilgili motivasyon faktörleri" olarak belirlenmiştir. Öğrenciler akademik, sanatsal ve sportif başarılar elde ettiklerinde okul yöneticileri eğitimde doğru işler yaptıklarını düşünmekte ve mesleki olarak daha fazla motive olduklarını belirtmektedirler. Okul yöneticileri, sosyal ilişkilerinde saygılı, dürüst ve olumlu davranışlara sahip öğrencilerin olduğu bir okul ortamının oluşmasına katkı sağlamak suretiyle topluma faydalı bireylerin de yetişmesinde pay sahibi olma düşüncesinin onları olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Okul yöneticilerinin motivasyonunu öğrenciler bağlamında olumlu etkileyen bu vb., göstergeler

“Öğrencilerle ilgili motivasyon faktörleri” alt temasında gruplandırılmıştır ve örnek yönetici ifadeleri şu şekildedir:

“En önemli motivasyon kaynağımız kendini bilen, ahlaklı, vatanını ve milletini seven öğrenci yetiştirmektir. Bunlar olmadan akademik başarı bir anlam ifade etmez. Bu güzel özelliklerle birlikte akademik başarı da olursa orada öğretmen öğrencisi için can verir” (Y19). “.....öğrencimiz o sene çok gayret ederek şehrin en iyi fen lisesini kazandı. Bu gururun vermiş olduğu motivasyon tarif edilemez”(Y18). “Öğrencilerimiz Bilsen sınavına giriyor. Bilsen sınavında başarılı öğrenci sayısının artması motivasyonumu etkilemektedir. Bununla birlikte 4. Sınıf öğrencilerimiz özel okulların bursluluk sınavına giriyorlar. Bu sınavda başarılı olan öğrencilerimiz motivasyonumuzu etkiliyor” (Y1). “Sanat ve spor alanlardaki başarı ve alınan dereceler motivasyonumuzu oldukça artırmaktadır” (Y5).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen faktörlerin yer aldığı bir diğer alt tema ise “Velilerle ilgili motivasyon faktörleri”dir. Okul yöneticileri eğitim öğretimle ilgili proje ve aktiviteleri kimi zaman mevcut maddi ve manevi imkânlarla sağlamakta zorlandıklarını; bu konularda velilerden destek görmenin onları mutlu ettiklerini ifade etmektedirler. Okul ve veli iş birliğinin, etkili, açık ve sürekli iletişimin eğitimde başarının sağlanması için kritik öneme sahip olduğunu vurgulayan okul müdürleri, velilerin okulu sahiplenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Velilerin eğitim-öğretimle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeleri, yöneticilerle saygı ve nezaket çerçevesinde iletişim ve etkileşim halinde olmaları ve olumlu dönütler vermeleri okul yöneticilerinin mesleklerini daha verimli yapmalarını sağladıkları ve motive oldukları araştırma bulgularında yer almaktadır. Okul yöneticilerini veliler bağlamında olumlu yönde etkileyen “Velilerle ilgili motivasyon faktörleri” alt temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

“Velilerin öğretmen memnuniyetini dile getirmeleri en büyük motivasyon kaynağıdır. Böyle durumlarda sevincimi öğretmen arkadaşlarla paylaşıyorum. Veliler tarafından öğretmen memnuniyeti idareye bildirilmesi öğretmen arkadaşları da olumlu etkilemektedir” (Y10). “Velilerin okul yönetimi ile iş birliği içinde bulunması, çocukların akademik ve sosyal gelişimleri için sürekli ilgili ve destek halinde olmaları motivasyonumu olumlu etkiliyor” (Y14). “Velilerin öğrencilerin eğitiminde ve öğretiminde okul yönetiminin ve öğretmenlerin yanında olup maddi ve manevi olarak destek sağlamaları okul kültürünü olumlu yönde etkilerken, okul yönetiminde yer alan bizlerin de okula karşı tutumunu ve motivasyonunu olumlu bir biçimde etkilemektedir” (Y17).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen son alt tema ise “Diğer motivasyon faktörleri” olarak belirlenmiştir. Temiz ve ferah bir okul ortamı, internet alt yapısı, akıllı tahta, spor salonu, laboratuvar, derslik vb. donanımlara sahip eğitim ortamı gibi konforlu fiziki şartlar ve maddi olanaklarda daha etkili eğitim ve öğretimin gerçekleştirilebileceği yöneticiler tarafından ifade edilmiş; böylelikle daha yüksek motivasyonla çalışabileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca üst yönetimlerden aldıkları destek ve dönütler, olumlu mesleki itibar gibi faktörlerde okul yöneticilerinin motivasyonu artırmaktadır. Bu bağlamda yer alan göstergeler “Diğer motivasyon faktörleri” temasında yer almakta ve örnek yönetici ifadeleri şu şekildedir:

“Üst yönetimlerin desteği veya yerel yönetimlerin desteği bir okul müdürü için çok önemli bence. Sorunlarımızın, fiziki ve sosyal ihtiyaçlarımızın giderilmesinde amirlerimizin yanımızda olduklarını hissetmek motivasyonumuzu artırmaktadır. Ayrıca bizler de tıpkı çocuklar gibi takdir edilmeyi ve onore edilmeyi bekliyoruz” (Y12). “Okulun fiziki şartlarının eğitim ve öğretime elverişli olması, spor salonu, toplantı salonu, laboratuvar, materyal gibi donanımların tam olması, temizlik ve güvenlik sorunlarının olmaması bir okul müdürünün motivasyonunu ciddi olarak olumlu etkilemektedir” (Y16). “Öğretmenlik ve yöneticilik mesleğinin itibar görmesi ve küçümsenmemesi motivasyonumuzu artıracak en önemli etkenlerdendir” (Y23). “Öğrencilerimize temiz, rahat, ihtiyaçlarına uygun, konforlu bir okul ortamı oluşturarak okulu fiziksel açıdan güzelleştirebilmek önemli motivasyon kaynağıdır” (Y12).

Mevcut çalışmanın araştırma sorularından ikincisi “Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin motivasyonlarını

olumsuz etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yöneticilerden elde edilen verilerin analizi sonucu oluşturulan tema, alt temalar ve araştırma bulgularını destekleyen örnek yönetici ifadeleriyle ilgili göstergelere aşağıda Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3*Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Faktörler*

Tema	Alt Tema	Kod	Katılımcılar
Bireysel faktörler		Meslekle ilgili kişisel sorunlar: Yönetimsel becerilerin eksikliği (çatışma çözme, etkili karar alma, koordinasyon), deneyim eksikliği, mesleki tükenmişlik, uzun süre aynı yerde çalışmak, mesleki tatminsizlik	Y1, Y4, Y5, Y7, Y11, Y12, Y15, Y20, Y23
		Bedensel ve ruhsal sağlık problemleri	Y1, Y2, Y3, Y11, Y12, Y18, Y19, Y23
		Ekonomik zorluklar: Maaşların yetersizliği, sosyal yaşama bütçe ayıramamak	Y1, Y3, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y15, Y18, Y22, Y23
Çalışma arkadaşlarıyla ilgili faktörler		Özel yaşamdaki olumsuzluklar: Ailevi ve kişisel sosyal ve sağlık sorunları	Y6, Y8, Y19, Y23
		Etkili okul kültürünün olmayışı: Ortak akademik, sosyal ve değerler amaçlarında uzlaşmamak, isteksiz, yeniliklere ve öğrenmeye kapalı çalışma arkadaşları, iş birliğinin eksikliği	Y1, Y2, Y3, Y4, Y7, Y9, Y10, Y12, Y15, Y16, Y17, Y18, Y20
Öğrencilerle ilgili faktörler		Sağlıksız okul iklimi: Çatışma, iletişimsizlik, çekişme, dedikodu, klikleşme	Y1, Y2, Y7, Y8, Y14, Y17, Y23
		Düşük akademik başarı	Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y12, Y14, Y15
		Devamsızlık	Y1, Y3, Y5, Y7, Y8, Y11, Y12, Y15, Y17, Y18, Y23
Velilerle ilgili motivasyon faktörleri		Disiplin sorunları: Zorbalık, saygısızlık, olumsuz davranışlar, okul kurallarına uymamak	Y1, Y2, Y3, Y4, Y6, Y7, Y8, Y9, Y14, Y16, Y18, Y20, Y22, Y24
		Düşük öğrenci motivasyonu: İlgisizlik, isteksizlik	Y1, Y5, Y7, Y8, Y15, Y10, Y12, Y14, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23
Diğer faktörler		Akademik ve sosyal ilgisizlik: Öğrencinin sosyal ve akademik durumundan haberdar olmamak, toplantılara katılmamak, duyarsızlık, öğrenciyi akademik ve sosyal olarak desteklememek, kontrolsüz destek	Y1, Y3, Y5, Y6, Y11, Y12, Y17, Y19, Y23
		Maddi destek eksikliği	Y1, Y3, Y5, Y12, Y17, Y19, Y21
		Olumsuz davranış ve tutumlar: Nezaketsizlik, saygısızlık, gereksiz şikâyet, baskı, tehdit, öğretmenin ve yönetimin görev alanına müdahale, zamansız iletişim	Y2, Y4, Y5, Y7, Y8, Y11, Y14, Y15, Y16, Y18, Y22, Y24
Olumsuz faktörler		Okulun fiziki koşulları ve maddi imkanslıklar: Donanım eksikliği, elektrik, su ısınma problemleri, tadilat işleri, materyallerinin yetersizliği, bütçe yetersizliği, eğitim ödeneklerinin zamanında gelmemesi, temizlik sorunları, yardımcı personel yetersizliği	Y1, Y4, Y6, Y7, Y10, Y12, Y14, Y16, Y17, Y19, Y24
		Bürokratik engeller: Evrak işleri, uzun yazışmalar, eğitimle doğrudan ilgisi olmayan beklentiler	Y1, Y2, Y3, Y7, Y8, Y11, Y14, Y15, Y20, Y22, Y24
		Üst yönetimle ilgili olumsuz davranış ve tutumlar: Adaletsizlik, liyakatsizlik, çalışmaların yeterince desteklenmemesi, yönetime müdahale, sorunların çözümünde yalnız bırakılmak, takdir görmemek	Y3, Y5, Y8, Y10, Y11, Y12, Y16, Y17, Y21
		Öğretmen sayısının yetersizliği	Y3, Y6, Y7, Y8, Y10, Y12, Y15, Y17, Y19
		Mesleki itibarın zedelenmesi: Mesleğin küçümsenmesi, saygı görmeme, mesleğe olumsuz yaklaşım	Y1, Y3, Y5, Y6, Y7, Y10, Y12, Y14, Y15, Y16, Y20, Y22, Y23
	Eğitim-öğretim dışı işler: Yemek, taşıma vb. gereksiz iş yükü ve okul dışı işlerle uğraşmak	Y3, Y4, Y5, Y7, Y10, Y15, Y19, Y23	
	Kısıtlı yetki: Disiplin sorunlarına karşı yetersiz yaptırım gücü, bağımsız karar alamamak	Y2, Y4, Y7, Y9, Y10, Y15, Y22	

Tablo 3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörler "bireysel, çalışma arkadaşlarıyla ilgili, öğrencilerle ilgili, velilerle ilgili ve diğer" olmak üzere 5 alt temada gruplandırılmıştır.

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen "Bireysel olumsuz motivasyon faktörleri" alt temasına bakıldığında sağlık, stres, mesleki yıpranma, mesleki tatminsizlik gibi sorunların yöneticileri olumsuz etkilediği görülmektedir. Ayrıca ekonomik nedenlerden dolayı yöneticiler ikinci iş arayışına girdiklerini, sosyal yaşamlarına bütçe ayırmadıklarını ve bu olumsuz durumların mesleki yaşamlarına da yansıdığını belirtmektedirler. Bu bağlamda yer alan göstergeler "Bireysel olumsuz motivasyon faktörleri" alt temasında yer almaktadır; ilgili alt temaya yönelik örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

"Zaman zaman yaşadığım sağlık sorunları meslekten uzaklaşmama neden olmakta ve motivasyon seviyemi olumsuz yönde etkilemektedir" (Y18). "Psikolojik olarak kendimi iyi hissetmemek, okula olumlu duygularla gelmemek motivasyonumu azaltıyor" (Y11). "Maaşların yetersiz olması, aile geçimimi zor sağlamam, sosyal yaşamıma istediğim kadar bütçe ayıramamam moralimi bozuyor ve beni strese sokuyor. Bu durum da haliyle iş motivasyonumu da azaltıyor" (Y5). "Kendini okula ait hissetmemek, mesleki hazza ulaşamamak, kendini ifade edememek, yönetimle ilgili gerekli tecrübe ve bilgiye sahip olmamak motivasyonumu azaltan etkenlerdir" (Y22).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerin gruplandırıldığı ikinci alt tema ise "çalışma arkadaşlarıyla ilgili" dir. İlgili alt temaya bakıldığında; öğretmenlerle ve diğer yöneticilerle ortak akademik, sosyal ve değersel amaçlarda uzlaşamamanın, isteksiz, yeniliklere ve öğrenmeye kapalı çalışma arkadaşlarının ve iş birliğinin yetersizliği gibi etkili okul kültürünün olmayışının yöneticileri olumsuz etkilediği görülmektedir. Ayrıca okul içi çatışma, dedikodu ve iletişimsizlik gibi okul iklimiyle ilgili olumsuz faktörlerin de okul yöneticilerinin işini zorlaştırdığı ve motivasyonunu azalttığı araştırma bulgularında yer almaktadır. Bu bağlamda yer alan göstergeler "Çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz motivasyon faktörleri" alt temasında gruplandırılmıştır ve örnek yönetici ifadeleri şu şekildedir:

"Öğretmenler arasında gruplaşmaların olması, sağlıklı iletişim kuramamaları, birbirleri hakkında dedikodu yapmaları okulun atmosferini olumsuz etkiliyor ve bu da motivasyonumu düşürüyor" (Y7). "Müdür yardımcısı arkadaşların ve öğretmenlerin donanımlı olmaması ve ilgisiz olmaları motivasyonumu düşürüyor. Aynı kaygıları üstlenmeyen çalışma arkadaşları, okulu bir eğitim yuvası olarak görmeyen okul personelleri motivasyonumu gerçekten düşürüyor" (Y12). "Öğretmenlerin kurumsal aidiyet duygularının yetersiz oluşu, pedagojik bilgi eksikleri ve pedagojik tutumdan uzak olmaları ve okulu benimsememeleri elbette ki verimsiz bir eğitim ortamına yol açıyor. Böyle durumlarla karşılaşmak motivasyonumu düşürüyor" (Y10). "Gerek öğretmenlerin gerekse de diğer personelin buldukları ortamda sorunlara çözüm üretmek yerine sürekli şikayet etmeleri, memnuniyetsiz olmaları ve yaptıkları işte isteksiz davranmaları bana kalırsa bir okul yöneticisinin motivasyonu için çok olumsuz faktörler" (Y8).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerin gruplandırıldığı üçüncü alt tema ise "Öğrencilerle ilgili" dir. Okul yöneticileri öğrenci devamsızlıklarının, akademik başarı düşüklüğünün, disiplin sorunlarının, okula karşı ilgisizliğin, kurallara uyulmamasının onları yordugunu ve bu sorunların onları yıpratarak mesleki olarak olumsuz etkilediğini vurgulamaktadırlar. Öğrencilerdeki motivasyon eksikliğinin yöneticilere de yansıdığı ve çabaların karşılıksız kaldığı hissini ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yer alan göstergeler "Öğrencilerle ilgili olumsuz motivasyon faktörleri" alt temasında gruplandırılmıştır ve örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

"Öğrencilerin disiplin problemi motivasyonumu olumsuz etkilemektedir. Bizim okulda azda olsa akran zorbalığı var" (Y1). "Problemlili öğrenciler öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkiliyor, öğretmen etkileneince ister istemez bende etkileniyorum" (Y24). "Öğrencilerin sık sık devamsızlık yapmaları, akademik başarılarının düşük olması ve öğrenmeye karşı isteksiz olmaları hem yönetici hem de öğretmen için olumsuz motivasyon kaynaklarıdır" (Y15). "Okuldaki öğrencilerin akranlarına ve öğretmenlerine karşı gösterdikleri saygısızlık,

kurallara uymamak, okul düzenini bozmak gibi istenmeyen davranışları, öğrencilerin okulu ciddiye almayıp derslere ilgisiz olmaları eğitimcilerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir” (Y2).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerin gruplandırıldığı dördüncü alt tema ise “Veliler ile ilgili” dir. Okul yöneticileri, velilerin okulla sürekli etkili iletişim içinde olmamasının, eğitime önem vermemesinin, öğrenciyi desteklemeyerek ilgisiz kalmasının öğrencilerin akademik ve sosyal başarıları için tehdit olduğunu vurgulamaktadır. Velilerin okula gereksiz müdahale ve şikâyet etme çabalarını, nezaketsizliğini ve saygısızlığını yöneticiler mesleki olarak yıpratıcı durumlar olarak algılamakta ve motive olmakta zorlandıklarını bildirmektedirler. Bu bağlamda yer alan göstergeler “Velilerle ilgili olumsuz motivasyon faktörleri” alt temasında gruplandırılmıştır ve örnek yönetici ifadeleri şu şekildedir:

“Bizler veliyle ilişkilerimizi iyi tutma adına adımlar atmakta iken bazı velilerimiz çocuğunun hakkını savunma teziyle okul içi disiplin süreçlerini ve okul dinamiklerini yok sayarak süreci çok olumsuz şekilde etkileyebilmekte hakaret, baskı altına alma ve yıldırımaya varıncaya kadar olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir, bu tarz durumlar motivasyonu azaltmaktadır” (Y4). “En ufak bir olumsuzlukta şikâyet yoluna başvurulması. Sağlıklı bir iletişim ve çözüm yoluna gidilmeden çok rahatlıkla okul yönetimiyle tartışma ortamına girilmeye çalışılması motivasyonu düşürüyor” (Y16). “Velilerin okula karşı ilgisiz olması motivasyonumuzu düşürüyor. Yapılan toplantılara katılım az oluyor. Okul ihtiyaçlarının ve öğrenci ihtiyaçlarının karşılanması noktasında sıkıntı yaşamaktayız” (Y19).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerin gruplandırıldığı son alt tema ise “Diğer olumsuz motivasyon faktörleri” olarak belirlenmiştir. Uzun yazışmaların ve evrak işlerinin yoğunluğu gibi bürokratik engellerin mesleki olarak zaman kaybına yol açtığı okul yöneticileri tarafından ifade edilmektedir. Okul yöneticileri üst yönetimin eğitimle doğrudan ilgisi olmayan beklentileri olduğunu, liyakatsizliğin olduğunu ve problemler karşısında yalnız bırakıldıklarını hissettiklerini ifade etmektedirler. Okullara ödeneklerin zamanında gelmemesinin, yeterli bütçe olmamasının, kalabalık sınıfların, elektrik, su ısınma problemleri, tadilat işleri, ders materyallerinin eksikliği gibi fiziki ve maddi koşulların yetersizliğinin eğitim hedeflerinin gerçekleşmesini engellediği okul yöneticileri tarafından belirtilmektedir. Ayrıca okul yöneticileri mesleki itibarın düşüklüğünden bahsetmekte; öğretim dışında temizlik, okul tamirati, ulaşım gibi bir sürü konu ile hiçbir maddi kaynak olmadan uğraştıklarını ve bunların mesleki olarak yıpratıcı olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda oluşturulan “Diğer olumsuz motivasyonu olumsuz faktörleri” alt temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri şu şekildedir:

“Okulun maddi imkanlarının yetersiz olması, yapılacak bir projede ve etkinlikte üst kademedeki yeterli destek görmemek, malzeme ve donanımımızın (akıllı tahta, internet vb.) eksik olması motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor” (Y10). “Tadilat için gerekli bürokratik adımları zamanında atmamıza rağmen ödeneklerin zamanında gelmeyerek bakım ve onarımların zamanında yapılamaması motivasyonumu azaltmaktadır” (Y1). “Üst yönetimlerin adaletsiz davranış ve tutumları çalışma motivasyonumu azaltmakta ve beni meslekten soğutmaktadır” (Y5). “Yapılan işlerde ve elde edilen başarılarında takdir görmemek ve olumlu geri dönütler alamamak motivasyonumu olumsuz etkiliyor” (Y12). “Motivasyonumu olumsuz etkileyen bir diğer faktörde öğretmenlerin sayı ve donanım olarak yetersizliğidir. Bizler okullarda ne kadar idare bütünlüğünü sağlayabilirsek sağlayalım yeterli sayıda ve donanımda öğretmenimiz yoksa yaptığımız çalışmalar daima eksik kalacaktır” (Y6). “Mesleğin halk gözündeki değersizliği, gereksiz evrak yükü ve okulda eğitim öğretim dışında (hırsızlık, temizlik, okul tamirati vb.) bir sürü konu ile hiçbir maddi kaynak olmadan uğraşmam motivasyonumu düşüren şeylerdir” (Y14).

Mevcut çalışmada araştırılan diğer bir soru ise “Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırabilecek öneriler nelerdir?” şeklindedir. Okul yöneticilerinin motivasyonlarını artırmaya yönelik önerileri belirlemek amacıyla yöneticilerden elde edilen verilerin analizi sonucu oluşturulan temalar, alt temalar ve göstergeler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4**Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Öneriler**

Tema	Alt Tema	Kod	Katılımcılar
Motivasyonunu artırmaya yönelik öneriler	Bireysel beklentilerle ilgili öneriler	Sosyal etkinlikler için maddi teşvikler	Y1, Y2, Y3, Y7, Y8, Y9, Y11, Y12, Y14, Y19, Y20, Y21
		Mesleki yıpranma, mesleki tükenmişlik, stres vb. durumlar için psikolojik destek	Y1, Y2, Y11, Y7, Y10, Y18
	Okulla ilgili öneriler	Okulların temizlik, derslik, bahçe vb. fiziki şartlarının iyileştirilmesi	Y1, Y5, Y6, Y7, Y11, Y12, Y15, Y16, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24
		Okulların teknoloji, materyal, temizlik malzemeleri vb. donanımsal ihtiyaçlarının giderilmesi	Y1, Y5, Y6, Y10, Y12, Y17, Y19, Y20, Y22, Y24
	Bürokrasiyle ilgili öneriler	Evrak işlerinin azaltılması, istek ve önerilerin dikkate alınması, eğitim ödeneklerinin eğitim-öğretim döneminden önce ve yeterli miktarda gelmesi	Y2, Y5, Y6, Y8, Y13, Y14, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22
		Yetkilerin genişletilmesi, ödenek miktarlarının okul yönetiminin inisiyatifine bırakılması, öğretmeni ve yardımcıları seçebilme yetkisi, öğrenci kaynaklı disiplin sorunlarına yaptırım gücünün artırılması	Y1, Y2, Y3, Y4, Y16, Y19, Y20, Y22, Y23
	Üst yönetimle ilgili öneriler	Destekleyici ziyaretler, olumlu geri dönütler, ödüllendirme	Y1, Y3, Y5, Y11, Y17, Y14, Y18, Y19, Y20, Y22
		Karar süreçlerine dahil etme, adil-hakkaniyetli tutum ve davranışlar, liyakat	Y1, Y3, Y6, Y8, Y19, Y11, Y15, Y20, Y24
	Meslekle ilgili öneriler	Mesleki itibarın artırılması, kariyer basamaklarının iyileştirilmesi	Y1, Y2, Y3, Y17, Y12, Y20, Y22, Y23
		Dezavantajlı bölgelerde çalışmaya teşvikler ve öğretmen ihtiyaçlarının giderilmesi	Y1, Y2, Y3, Y7, Y9, Y11, Y13, Y16, Y17, Y19
		Özlük haklarının iyileştirilmesi	Y2, Y3, Y6, Y8, Y10, Y11, Y14, Y15
		Mesleğin ekonomik koşullarının iyileştirilmesi	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y11, Y13, Y14, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24
		Mesleki gelişim seminerleri, hizmet içi eğitimler	Y1, Y2, Y7, Y10, Y13, Y17, Y18, Y23
	Velilerle ilgili öneriler	Meslekle doğrudan ilgisi olmayan yemek, taşıma, vb. konularla yöneticilerin meşgul edilmemesi	Y2, Y4, Y7, Y10, Y16, Y19, Y24
		Veli eğitimleri	Y5, Y6, Y8, Y11, Y15, Y19, Y21
		Velilerin okula sosyal, akademik ve maddi katkısını teşvik edici çalışmalar	Y5, Y7, Y11, Y18, Y19, Y23

Tablo 4'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik öneriler 6 alt temada gruplandırılmıştır. Bu alt temalar; bireysel beklentilerle ilgili, okulla ilgili, bürokrasiyle ilgili, üst yönetimle ilgili, meslekle ilgili ve velilerle ilgili öneriler olarak belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik önerilerle ilgili oluşturulan birinci alt tema "Bireysel beklentilerle ilgili öneriler" olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak sportif, sanatsal, gezi ve eğitimsel vb. alanlarda maddi olarak ayrıcalıklara sahip olması gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca okul yöneticileri mesleklerinin çok stresli olduğunu ve başa çıkabilmek için zaman zaman psikolojik anlamda desteğe ve eğitime ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedirler. Bu bağlamda oluşturulan "Bireysel beklentilerle ilgili öneriler" temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

"Eğitimcilerimize verilecek sosyal, sportif, sanatsal ve bilimsel etkinliklerle ilgili ekonomik teşvik imkanlarının, indirimlerin ve ayrıcalıkların motivasyonumuzu oldukça artıracaklarını düşünüyorum. Bir yönetici kitap alırken, giyim ihtiyaçlarını karşılarken, senede birkaç kez tiyatro, konser vb. etkinliklere gitmek için iki kez düşünmek zoruna kalmamalıdır. Bizler insan yetiştiren eğitimciler olarak önce kendimiz iyi donanıma sahip olmalıyız. Örneğin ikinci bir yabancı dil bilmemiz ve birkaç enstrüman çalabilmemiz gerekir. Maalesef günümüz

yaşam koşullarında bu saydıklarımızı mevcut ekonomik gerekçelerle gerçekleştirememekteyiz” (Y21). “Her ne sebeple olursa olsun yıllar içinde mesleki olarak yıpranan öğretmenlere psikolojik destek verilmesi gerekir” (Y18). “Görev yaptığımız bölgede uzun yıllar çalışınca mesleki açıdan tükenmişlik hissine kapılabiliyoruz. Mesleki yıpranmışlığının fazla olmasından kaynaklı motivasyon kayıpları da okul yönetimini olumsuz etkileyen unsurlardandır. Ayrıca yöneticilerin stresli bir görevli olduğu için pek çok açıdan psikolojik direncimiz zedeleniyor ve özel yaşantımızdaki olumsuzluklar da zaman zaman işimize yansıyor. Bu nedenle eğitimcilere psikolojik danışmalık verilmesinin motivasyonumuz açısından elzem olduğunu düşünüyorum” (Y2).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik önerilerle ilgili oluşturulan ikinci alt tema ise “Okulla ilgili öneriler” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri okulların materyal, teknolojik donanım, temizlik, derslik, bahçe vb., fiziki ve maddi şartlarının iyileştirilmesi gerektiğini düşünmekte; bu eksiklerin zamanında ve eksiksiz giderilmesinin eğitim açısından önemli olduğunu, böylelikle eğitimle doğrudan ilgili konularla daha kolay meşgul olarak mesleğe de motivasyonlarının artacağını belirtmektedirler. Okulla ilgili öneriler alt temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

“Öncelikle okula yeterince güvenlik ve temizlik elamanı gibi hizmetli personelin sürekli olarak verilmesi gerekir. Bu konuların yönetimin sürekli gündemi olmasından çıkması lazım artık, bu konularda önlem alınması motivasyonumuzu artıracaktır” (Y23). “Okullara yeterli miktarda ve zamanında ödenek gönderilerek okulun fiziki imkanlarının, materyal ve derslik donanımının daha iyi getirilmesini öneriyorum. Çünkü bir okul yöneticisi konforlu, güvenli ve eğitime elverişli bir ortamda çalıştığında oldukça motive olmuş olarak okula gelmektedir. Bu durum sadece yönetici değil, öğrenci, öğretmen ve veliyi de memnun etmektedir” (Y3).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik önerilerle ilgili oluşturulan üçüncü alt tema ise “Bürokrasiyle ilgili öneriler” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri evrak işlerinin azaltılmasının, istek ve önerilerin daha kısa sürede dikkate alınmasının, eğitim ödeneklerinin eğitim-öğretim döneminden önce ve yeterli miktarda gelmesinin zamanın etkili ve verimli kullanılmasına katkı sağlayacağını düşünmektedirler; böylelikle mesleğe daha iyi motive olabileceklerini belirtmektedirler. Ayrıca okul yöneticileri öğretmeni ve yardımcıları seçebilme, öğrenci kaynaklı disiplin sorunlarına yaptırım gücünün artırılması gibi konularda etki ve yetki alanlarının genişletilmesi ve ödenek miktarlarının okul yönetiminin inisiyatifine bırakılması gerektiğini de ifade etmektedirler. Okul yöneticileri yerinde ve zamanında müdahale yapabilmenin mesleklerini daha verimli hale getireceğini ve motivasyonlarının da artacağını düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin motivasyonunu artıran “Bürokrasiyle ilgili öneriler” temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

“Okul müdürlerinin yetki ve etki alanlarının genişletilmesini öneririm. Okul yöneticilerine en azından kendi müdür yardımcılarını seçme, okuldaki disiplin sorunlarında daha etkili olabilecekleri yetkilerin verilmesi gerektiğini düşünüyorum” (Y16). “Gereksiz ve uzun yazışmalar yerine çözüme ulaşmada hızlı dokunuşların bürokrasi işlerinde odak noktası olması gerektiğini düşünüyorum. Okul yönetimleri tarafından üst kademelerdeki birimlerden bir sorun için yardım istendiğinde sorunun yazılı olarak iletilmekle kalınmayıp kısa sürede çözüme kavuşturulmasını sağlayacak bürokratik inisiyatiflerin artırılmasını öneriyorum” (Y13).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik önerilerle ilgili oluşturulan dördüncü alt tema “Üst yönetimle ilgili öneriler” olarak belirlenmiştir. Üst amirlerin destekleyici ziyaretleri, üst yönetimin okul müdürünün yerine geçip işlem yapmaması, olumlu geri dönüşler, ödüllendirme, karar süreçlerine dahil etme, adil- hakkaniyetli tutum ve davranışlarla karşılaşmaya yönelik ifadeler “Üst yönetimle ilgili öneriler” temasında gruplandırılmıştır ve örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

“Okulda yapılan örnek faaliyetlerin ve projelerin amirlerimiz tarafından daha fazla desteklenmesinin, takdir edilmesinin, ödüllendirilmesinin ve okulların sıklıkla ziyaret edilerek çabalarımızın görülmesine yönelik girişimlerin artırılmasının mesleki motivasyonumuzu yükselteceğini düşünüyorum” (Y11). “Öncelikli olarak amirlerimiz

tarafından anlaşılacak, amirlerimizin adaletli davranacağından emin olmak, bir görevle ilgili seçim söz konusu olduğunda liyakatin daha fazla dikkate alınması, başarılarımızın sıklıkla takdir edilmesi, kusurlarımızın da ego tatmini yapılmadan söylenmesi motivasyonumuzu artıracaktır. Bu konulardaki tutum ve davranışlarda daha özenli davranılmasına yönelik önerilerin geliştirilmesini öneririm” (Y19).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik önerilerle ilgili oluşturulan beşinci alt tema “Meslekle ilgili öneriler” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri mesleki itibar, saygınlık, kariyer basamaklarının geliştirilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasının kendilerini daha saygın hissetmeleri bağlamında önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Mesleki gelişim seminerleri aracılığıyla kendilerini güncelleyebildiklerini, değişime daha hızlı uyum sağlayarak motive olabildiklerinin ifade etmektedirler. Meslekle doğrudan ilgisi olmayan konularla meşgul edilmemenin eğitim amaçlarına odaklanmayı artıracaklarını, enerjiyi doğru yere aktarmaya katkı sağlayacağını vurgulayan okul yöneticileri ekonomik koşulların da iyileştirilmesi gerektiğini vurgulayarak bu unsurların motivasyonda önemine dikkat çekmektedirler. Bu bağlamlarda oluşturulan okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik “Meslekle ilgili öneriler” temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

“Özellikle dezavantajlı bölgede olduğumuzdan öğretmen sirkülasyonu çok fazla. Öğretmen ve yöneticilerin okullarda devamlılığı açısından dezavantajlı bölgelerde çalışması için maddi ve manevi teşvik edicilerin olmasını öneririm” (Y7). “Okul müdürlerinin mesleki donanımının artırılması için gerek yurt içi, gerek yurt dışında (hem tatil hem hizmet içi eğitim) belli aralıklarla seminerler ve kurslar verilmesini öneriyorum” (Y1). “Öncelikli motivasyon aracı olmaması gerektiği halde maalesef mevcut durumda öyle olan ekonomik koşulların iyileştirilerek yaşam standardımın yükseltilmesi gerekiyor. Geline noktada yapılan iş karşılığında alınan ücret tatminden çok uzakta kalmakta ve bu da yaşamın tüm unsurlarını olumsuz etkilemektedir” (Y21). “Okul müdürlüğünün statü ve değer itibarıyla olması gereken yerde olmaması olumsuz manada beni etkilemektedir. Sorumluluğun çok, yetkinin az olduğu bir iş. İdareciliğin ikinci bir görev olmaktan çıkarılarak ayrı bir uzmanlık alanı olarak tanımlanmalı ve hem okulun hem de yöneticinin maddi olanakları iyileştirilmelidir” (Y23). “..... Yönetici okul dışı faktörlerle çok uğraşmakta, normal akışın içerisinde sorunsuz ilerlemesi gereken yemek, taşıma vb. işlerde çok fazla sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunları çözmekte yine okul yönetimine kalmaktadır. Bu ekstra iş yükünün yöneticilerin üzerinde alınması gerekir” (Y4).

Okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaya yönelik önerilerle ilgili oluşturulan son alt tema ise “Velilerle ilgili öneriler” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticileri veli eğitimlerinin artırılarak, eğitimle ilgili konularda daha ilgili ve bilinçli bir veli kitlesinin oluşturulabileceğini ifade etmektedirler. Eğitimle ilgili bilinçli bir veli kitlesiyle daha sağlıklı iletişim ve etkileşim kurulabileceğini; böylelikle öğrenci başarısının da artacağını ileri süren okul yöneticileri okula sosyal, akademik ve maddi destek sağlayan velilerin diğer velilere de ilham kaynağı olabilecek biçimde onore edilerek desteklenmesi gerektiğini önermektedirler. Bu bağlamlarda oluşturulan “Velilerle ilgili öneriler” alt temasında gruplandırılan örnek yönetici ifadeleri ise şu şekildedir:

“Velilerin okulu bir eğitim, öğretim yuvası olarak görmemesi, okula karşı daha duyarlı olmaları, öğrencilerin gelişimlerinin takip ve gözlenmesinde bilinçli davranmaları için veli eğitimlerinin çok daha fazla yapılması gerekmektedir” (Y5). “Okulu maddi ve manevi olarak destekleyen velilerin hem okul yönetimi hem de üst yönetimler tarafından takdir edilerek çeşitli yöntemlerle sıklıkla onore edilmesi gerektiğini düşünüyorum” (Y7).

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Mevcut araştırmada okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak motivasyonlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumlu etkileyen faktörlere ilişkin alt temalar, “bireysel, çalışma arkadaşlarıyla ilgili, öğrencilerle ilgili, velilerle ilgili ve diğer motivasyon faktörleri”

şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sonuçları bu temalar bağlamında tartışılmıştır: Okul yöneticilerinin kişisel donanımlarının, bedensel ve ruhsal sağlıklarının, mesleki doyumlarının, özgüvenlerinin, yeniliklere açık olmalarının, mesleği sevmelerinin, öğrenciler ve çalışma arkadaşları tarafından sevimlerinin, aile desteklerinin, mutlu ve huzurlu bir özel hayata sahip olmalarının mesleki motivasyonlarını artırdığı görülmüştür. Çalışma arkadaşlarıyla ilgili ortak değerlere ve amaçlara sahip, mesleki adanmışlığı yüksek, özverili, uyumlu ve yenilikçi çalışma arkadaşları ile ilişkilerden oluşan etkili bir okul kültürünün okul yöneticilerinin motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla ilgili okuldaki olumlu iklimin, ekip ruhunun, güvene ve desteğe dayalı ilişkilerin ve bireyler arasında etkili iletişimin kurulduğu sağlıklı bir okul ikliminin okul yöneticilerinin motivasyonlarını artırdığı yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Öğrencilerle ilgili olarak akademik, sosyal, sanatsal, sportif başarıların, olumlu davranışların, eğitime ilgi ve alakanın okul yöneticilerinin motivasyonlarını artırdığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucu velilerle yapılan açık, olumlu, yapıcı ve sürekli iletişimin, iş birliğinin, onların maddi ve manevi desteklerinin, eğitime yeterince önem vermelerinin, eğitimcilere nezaketlerinin ve olumlu dönütlerinin okul yöneticilerinin motivasyonlarını artırdığını göstermektedir. Ayrıca okulun maddi ve fiziki olanaklarının istenen düzeyde olması (konforlu, temiz, güvenli bir okul ortamı, spor salonu, akıllı tahta, internet, materyal vb. donanımların varlığı); üst yönetimlerin desteklemesi, okul ile iş birliği içinde olması, adaletli ve liyakatli davranışları, ödüllendirmeleri; mesleğin itibarın toplum gözünde yüksek olması okul müdürlerinin motivasyonunu artıran diğer faktörler olarak görülmektedir. Cullen ve Mazzeo'ye (2007) göre de okul yöneticileri okullarında fark yaratabildiklerinde, okulu olumlu yönde geliştirip değiştirdiklerinde, etkili liderlik becerilerine sahip olduklarında motive olmaktadır. Benzer biçimde Morton'da (2011) okul yöneticilerinin fark yaratma arzusunun, okulu geliştirme yeteneklerinin ve bilgisinin, psikolojik olarak iyi olma halinin motive edici faktörler olarak belirlemiştir. Esentürk ve Güngör (2019), araştırmalarında okul müdürlerini sosyal kazanım, mesleki ayrıcalık, saygınlık, kendini gösterme ve alana katkı sağlama gibi motive edici unsurların yönlendirdiğini vurgulamıştır. Yalçın'da (2016) dinamik öğretmen kadrosu, ekip ruhu, başarılı öğrenci ve takdir edilme gibi faktörlerin okul müdürlerini olumlu motive ettiğini belirtmiştir. Yıldırım'ın (2011) araştırma bulguları okul müdürlerinin motivasyon kaynaklarının içsel (vatan sevgisi,) ve dışsal (takdir edilme) olduğu yönündedir. Cebeci ve Çağanağa (2019), özlük hakları, çalışanlar arasındaki huzur ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın ilgisinin okul yöneticileri için en olumlu motivasyon unsurları olduğunu çalışmasında belirlemiştir. Mevcut araştırma bulgularının alan yazındaki diğer araştırma bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir. Gyimah'ın (2020) çalışmasında da iş tatmini, ödül sistemleri, mesleki eğitim ve gelişim seminerlerinin yöneticilerin motivasyonunu etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bilgiler ışığında, mevcut araştırma bulgularının alan yazındaki diğer araştırmalar ile genel olarak örtüştüğü görülmektedir. Farklı örneklem grubu ile gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarının farklı araştırma sonuçları ile benzer sonuçlar ortaya koyması problem ve çözüm önerilerinin ortaya konulduğu ancak sorunların çözümü açısından yeterli çalışmaların yapılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen faktörler, "bireysel, çalışma arkadaşlarıyla ilgili, öğrencilerle ilgili, velilerle ilgili ve diğer motivasyon faktörleri" olmak üzere beş alt tema altında toplanmıştır. Araştırma sonuçları bu temalar bağlamında tartışılmıştır: Bireysel olarak yönetimsel becerilerin eksikliğinin (çatışma çözme, etkili karar alma, koordinasyon), deneyim eksikliğinin, mesleki tükenmişliğin, uzun süre aynı yerde çalışmanın, bedensel ve ruhsal sağlık problemlerinin, maaşların yetersizliğinin, sosyal yaşama bütçe ayıramamak gibi ekonomik zorlukların, sağlık ve özel yaşamdaki olumsuzlukların okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler olduğu görülmüştür. Ortak akademik, sosyal ve değersel amaçlarda birleşmemek, isteksiz, yeniliklere ve öğrenmeye kapalı çalışma arkadaşları, iş birliğinin eksiliği, etkili okul kültürünün olmayışının; çatışma, iletişimsizlik, çekişme, dedikodu, klikleşme gibi sağlıksız okul iklimi göstergelerin çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz etkenler olduğu belirlenmiştir. Öğrencilerle ilgili olarak düşük akademik başarının; devamsızlık, zorbalık, saygısızlık, olumsuz davranışlar, okul kurallarına

uymamak gibi disiplin sorunlarının; ilgisizlik ve isteksizlik gibi düşük öğrenci motivasyonunun okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür. Velilerle ilgili olarak akademik ve sosyal ilgisizliğin, maddi ve manevi olarak okulun desteklenmemesinin, okul yönetimine karşı nezaketsizliğin, gereksiz şikayetlerin, baskı, tehdit, görev alanına müdahale gibi olumsuz tutum ve davranışların okul yöneticilerinin motivasyonunu azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada okulun fiziki koşullarının olumsuzluğunun ve maddi imkânsızlıklarının; evrak işlerinin yoğunluğunun, uzun yazışmaların, eğitimle doğrudan ilgisi olmayan beklentiler gibi bürokratik engellerin, üst yönetimle ilgili olumsuz davranış ve tutumların (adaletsizlik, liyakatsizlik, çalışmaların yeterince desteklenmemesi, okul yönetimine haksız müdahalenin, sorunların çözümünde yalnız bırakılmanın, takdir görmemek), öğretmen sayısının yetersizliğinin, mesleki itibarın zedelenmesinin, eğitim-öğretim dışı işlerin ve yetkilerin kısıtlı olmasının okul yöneticilerinin motivasyonunu azaltan diğer faktörler olduğu belirlenmiştir. Morton da (2011) araştırmasında motivasyonu başlıca engelleyici faktörler olarak stres miktarı, olumsuz veya çekişmeli durumlarda ebeveynlerle çalışma, öğrenci başarısının düşük olmasının önemini belirtmiştir. Yalçın (2016) maddi imkânsızlıkların ve veli desteği eksiliğinin yöneticilerin çalışma yaşamlarını olumsuz motive ettiği bulgusuna dikkat çekmektedir. Yıldırım (2011), motivasyonu bozan etkenler arasında ise maddi imkânsızlıklar ve üst yönetim ilgisizliğinin olduğunu göstermektedir. Cebeci ve Çağanağa (2019) çalışmalarında, söylenti, çalışanlar arasındaki huzursuzluk ve yetki ötesi sorumlulukların motivasyon düşürücü unsurlar olarak görülmekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen bu sonuçlar okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen okul içi ve okul dışı çok fazla farklı etken olduğunu bu durumun yöneticilerin verimliliğini etkilediğini, etkili bir eğitim öğretim sürecinin gerçekleşmesi açısından engeller oluşturabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Ek olarak mevcut araştırmada, yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak onların motivasyonunu artıracak öneriler belirlenmiştir. Motivasyon, çalışanların işlerine yönelik tutumlarının, öz tatmin derecelerinin ve örgütsel amaçlara ulaşma verimliliğinin analizinde büyük rol oynadığı (Kimani, 2017) için okul yöneticilerinin motivasyonu artırma konusunda yapılacak uygulamalara rehber niteliği olabilecek önerilerin dikkate alınması mevcut araştırmada önerilmektedir. Mevcut araştırmada, okul yöneticilerinin motivasyonlarını artırmaya yönelik öneriler, “bireysel, okulla ilgili, bürokrasiyle ilgili, üst yönetimle ilgili, meslekle ilgili ve velilerle ilgili” olmak üzere altı alt temada gruplandırılmıştır. Bireysel beklentilerle ilgili öneriler, sosyal etkinler için maddi teşvikler ve mesleki yıpranma, mesleki tükenmişlik, stres vb. durumlar için psikolojik destek olarak belirlenmiştir. Okulla ilgili olarak, okulların temizlik, derslik, bahçe vb. fiziki şartlarının iyileştirilmesi, teknoloji, materyal, temizlik malzemeleri vb. donanımsal ihtiyaçlarının giderilmesi için desteklerin verilmesi gerektiği önerilmiştir. Evrak işlerinin azaltılması, istek ve önerilerin kısa sürede dikkate alınması, yetkilerin genişletilmesi ve öğrenci kaynaklı disiplin sorunlarına yaptırım gücünün artırılması bürokrasiyle ilgili öneriler olarak okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Üst yönetimle ilgili öneriler olarak; destekleyici ziyaretler, olumlu geri dönütler, karar süreçlerine dahil etme, adil- hakkaniyetli tutum ve davranışların olabileceği okul yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Meslekle ilgili öneriler olarak mesleki itibarın artırılması, kariyer basamaklarının iyileştirilmesiyle ilgili çalışmalar; dezavantajlı bölgelerde çalışmaya teşvikler verilmesi, özlük haklarının ve mesleğin ekonomik koşullarının iyileştirilmesi, mesleki gelişim seminerleri, meslekle doğrudan ilgisi olmayan fazla iş yüklerinin yöneticilerden alınması okul müdürleri tarafından ifade edilmiştir. Son olarak velilere bilinçlendirici seminerler verilmesinin ve desteklerinden ötürü onların onore edilmesi gerektiği okul yöneticileri tarafından motivasyonu artıracak öneriler olarak belirtilmiştir. Gyimah'm da (2020) araştırması sonucunda eğitimcilerin motivasyonunu ve işlerinden tatmin olmalarını garanti altına almak için okul ortamında eğitimcilerin rahat olup olmadığını kontrol edilmesini, öğrenciler arasında yüksek disiplin standartlarının sağlanmasını ve eğitimcilerin becerilerini modernize etmek için hizmet içi eğitime gitmelerini tavsiye edilmektedir. Benzer bir biçimde Yalçın (2016) da araştırmasının sonucunda okul yöneticilerinin üst yönetimlerce adil değerlendirilmesi, ödüllendirilmeleri, velilerin okul yönetim sürecine katkıları bakış açısıyla özellikle üst yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve okulun maddi imkânsızlıklarını

azaltacak çeşitli uygulamalar yapılmasına yönelik önerilerde bulunmuştur. Can (2022), araştırma bulguları sonucunda, okul yönetimlerinin sorunlarını azaltmaya yönelik eğitim sisteminin bir bütün olarak geliştirilmesini, okulların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasını, bürokratik işlerin azaltılmasını, ekonomik iyileştirmelerin yapılmasını ve velilerin okula katılımlarının sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılmasını önermiştir.

Mevcut çalışmada okul yöneticilerinin motivasyonunu artıran, azaltan ve motivasyonu artırmaya yönelik önerilerin çok boyutlu olduğu; eğitimle ilgili tüm paydaşların ortak çabasının gerekliliği görülmektedir. Okul yöneticilerinin motivasyonun artırmak için mevcut bağlamında şu önerilerde bulunulabilir: Okul yöneticilerinin sosyal, ruhsal ve kariyer gelişimine yönelik destekleyici çalışmalar ilgili bakanlıklar tarafından organize edilerek bu alanlardaki gelişim fırsatları artırılabilir. Okul yöneticilerinin başarıları ve eğitime katkıları daha fazla takdir edilerek mesleğe olan bağlılıkları artırılabilir. Öğretmenler, üst yönetimler ve veliler gerektiğinde okul yöneticileri ile daha fazla iletişim ve etkileşim içinde olarak onlara destek olabilir. Böylelikle, okul yöneticileri iş yüklerini dengeli ve kontrollü bir şekilde yönetilebilirler ve bu da onlardaki iş stresini azaltabilir. Öğretmen ve personel gereksinimlerinin sayı ve nitelik olarak güçlendirilmesinde okul yöneticilerine verilen destek eğitim-öğretim dönemi başlamadan önce sağlanabilir. Aynı etkili ekip çalışması bağlamında okul yöneticilerinde birlikte çalışabileceği personel seçimi konusunda inisiyatif tanınabilir. Okulun fiziki, sosyal ve teknolojik alt yapılarındaki ve eğitim malzemelerindeki eksiklikler ilgili makamlarca daha hızlı giderilebilir; okulların bütçelerine verilen ödenek miktarı artırılabilir. Öğretmen, öğrenci, veli ve toplum ile ilişkilerin daha sağlıklı ilerlemesi ve etkili iletişim kurulabilmesi için tüm bu eğitim paydaşlarına iletişim becerileri ve insan ilişkileri konularında programlar ve eğitimler düzenlenebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim bahar yarıyılında, Gaziantep ve Kocaeli illeri ili merkez ilçelerinde, kamuya ait okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin bu araştırma amacı doğrultusunda hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme sorularına vermiş oldukları yanıtlarla sınırlıdır.

Destek ve Teşekkür

Öznur RENGİ ve Bayram BOZKURT (2023) tarafından hazırlanan bu çalışma International Education Congress 2023'de bildiri olarak sunulmuştur.

Yazarlar olarak, araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecine yönelik herhangi bir destek ya da teşekkür beyanımız bulunmamaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanımız olmadığını ifade ederiz.

Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06.11.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-87841438-302.08.01-408566

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. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32419>
- Adams, J. S. (1965). Inequity of social exchanges, advances. L. Berkowitz (Ed.) içinde, *Advances in Experimental social psychology* (pp. 267-299). Academic Press.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13,343-361. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/31512>
- Arastaman, G., Öztürk-Fidan, İ., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: Kuramsal bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75. <http://dx.doi.org/10.23891/efdyyu.2018.61>
- Aslan, M. , & Doğan, M. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/983139>
- Bayraktar, H. V. (2015). Sınıf yönetiminde öğrenci motivasyonu ve motivasyonu etkileyen etmenler. *Journal of Turkish Studies* 10(3), 1079-1100. <https://doi.org/DOI: 10.7827/TurkishStudies.7788>
- Bhujel, J. B. (2021). The role of principal in improvement of school performance: A qualitative study in community school of Nepal. *Research Journal of Education*, 7(1), 1-10. [Academic Research Publishing Group - ARPG \(arpublishing.com\)](https://www.arpublishing.com).
- Burgul, N. S., Emiroğlu, O., & Güneşli, A. (2019). School administrators and teacher motivation understanding: Cyprus case. *Amazonia Investiga*, 8(19), 354-361. [3 \(PDF\) School Administrators and Teacher Motivation Understanding: Cyprus Case \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/348111048)
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433. <http://journals.iku.edu.tr/yed/index.php/yed/article/view/411>
- Carvalho, A. D., Riana, I. G. , & C. Soares, A. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Science*, 7(5), 13-20. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/>
- Cebeci, O., & Çağanağa, Ç. K. (2019). Effects of motivation of school administrators on human resources management. *Open Access Library Journal*, 6, 1-17. <https://doi.org/doi: 10.4236/oalib.1104808>. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=93922>
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün, S. B. Demir, Çeviri Ed.). Siyasal Kitabevi.
- Cullen, J. B., & Mazzeo, M. J. (2008). Implicit performance awards: An empirical analysis of the labor market for public school administrators. *University of California*, San Diego (December). <https://users.nber.org/~confer/2007/URCf07/mazzeo.pdf>
- Dartey-Baah, K. (2010). Job satisfaction and motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Acedemic Leadership the Online Journal*, 8 (4), 1-16. <https://doi.org/10.58809/XHXY6608>
- Dhuey, E., & Smith, J. (2018). How school principals influence student learning. *Empirical Economics*, 54(2), 851-882. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00181-017-1259-9>
- Doğanlı, B., & Demirci, Ç. (2014). Sağlık kuruluşu çalışanlarının motivasyonlarını belirleyici faktörler üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 47-60. <https://doi.org/10.18657/yeccbu.49076>
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ekuatd/issue/28248/300307>

- Esentürk, O. K., & Güngör, N. B. (2019). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yöneticiliğe yönelim nedenleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(4), 250-264. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/885840>
- Gyimah, N. (2020). Factors affecting teacher motivation in senior high schools in ghana: A case study of dompoase senior high school. <https://ssrn.com/abstract=3677392>
- Helvacı, M. A., & Başın, H. (2013). Okul müdürlerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 300-322. <https://www.acarindex.com/pdfs/129312>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Kimani, G. N. (2017). Educational management. <https://oer4nosp.col.org/id/eprint/123/1/Education%20Management.pdf>
- Kuswati, Y. (2019). Motivation role in improving work effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) Humanities and Social Sciences*, 2(4), 281-288. <https://pdfs.semanticscholar.org/f09b/73c0c1d588a122543d3fdc1d43d4474444dc.pdf>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Center for Applied Research and Educational Improvement. <https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/2035/CAREI%20ReviewofResearch%20How%20Leadership%20Influences.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Locke, E. A. (1976). *The supervisor as "motivator": His influence on employee performance and satisfaction*. Heath and Company.
- Lunenberg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (6. Baskı). (G. Arastaman, Çev. Ed.). Nobel Yayın
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- McClelland, D. C. (1976). *The achieving society*. Irvington Publishers.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage
- Morton, W. M. (2011). *Factors that motivate and inhibit educators to apply for the principalship* [Doctoral dissertation]. The Faculty of the Morgridge College of Education University of Denver, USA.
- Orr M., King C., & La Pointe, M. (2010). *Districts developing leaders: Lessons on consumer actions and program approaches from eight urban districts*. Wallace Foundation. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED512804.pdf>
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (2), 190-215. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/402892>
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Pegem.
- Pintrich, P. R & Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: Theory, research and applications*. Merrill Prentice Hall. [Motivation in education : theory, research, and applications second edition : Pintrich, Paul R : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](https://www.archive.org/details/motivation-in-education-theory-research-and-applications-second-edition-pintrich-paul-r-free-download-borrow-and-streaming-internet-archiv)
- Poláčková, K. (2016). Motivation, performance and efficiency. International Scientific Conference for Ph.D. students of EU countriesAt: LondonVolume: 2. <https://doi.org/DOI: 10.13140/RG.2.1.2353.5126>
- Renihan, P. J., Phillips, S., & Raham, H. (2006). *The role of the school principal: Present status and future challenges in managing effective schools*. SAEI.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*, (15th ed.). Pearson.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Higher Education*, 4, 11-16. <https://doi.org/10.1108/09684889610125814>
- Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı*. (A. T. Akcan ve S. N. Şad, Çev.). Pegem Akademi.
- Salihoğlu, S. (2020). *Performansı etkileyen motivasyon faktörleri ve aralarındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., & Kaynak, E. (2016). Türkiye'de çalışan y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 50-79. <https://core.ac.uk/reader/47258620>
- Schulze, S. & Steyn, T. (2003). Educators' motivation: Differences related to gender, age and experience. *Acta Academica*, 35(3), 138-160. <https://hdl.handle.net/10520/EJC15273>

- Uygun, Ö. (2021). *Ortaokul öğrencilerinin öğrenme motivasyonunu etkileyen faktörler* [Yüksek Lisans Tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Vero, E., & Puka, E. (2017). The Importance of Motivation in an Educational Environment. *Formazione & Insegnamento*, 15(1), 57-66. https://doi.org/107346/-fei-XV-01-17_05
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley.
- Weaver, T. (1988). Theory M: Motivating with money. *Cornell HRA Quarterly*, 29(3), 40-45. <https://doi.org/10.1177/001088048802900314>
- Wigfield, A., Cambria, J., & Eccles, J. S. (2012). Motivation in education in the oxford handbook of human motivation. R. M. Ryan (Ed.). *Oxford library of psychology*. (pp.463-478). OUP USA. [The Oxford Handbook of Human Motivation | Oxford Academic \(oup.com\)](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195309006/0130001)
- Yalçın, S. S. (2016). Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 905-92. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=641655>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonu üzerine nitel bir araştırma. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/16835>
- Yüksel, Y. M. (2021). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi*, [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Motivation, which is a psychological concept, is important for education, teachers, students and administrators as in every field (Pintrich & Schunk, 2002). Understanding the concept of motivation in terms of educational staff and students and conducting studies to increase it offers the opportunity to improve the quality of education and achieve goals in line with the predetermined vision (Wigfield et al., 2012, p. 470).

It is important to investigate the motivation factors of school administrators in order to attract qualified and effective candidates to the position of school administrator, to persuade them to continue their duties, to develop policies in this context and to guide researchers. In this context, in the present study, it is aimed to reveal the factors affecting school administrators' motivation positively and negatively based on their opinions and suggestions for increasing their motivation. In line with this purpose, answers to the following questions were sought based on the opinions of school administrators:

1. What are the factors that positively affect school administrators' motivation?
2. What are the factors that negatively affect school administrators' motivation?
3. What are the suggestions for increasing the motivation of school administrators?

Method

This research was conducted within the scope of phenomenology design, one of the qualitative research methods. Phenomenology studies are a type of research that tries to explain the phenomena that we are aware of and perceive but do not have in-depth knowledge, understanding and comprehension (Creswell, 2013); and as data sources, people or groups who experience the phenomenon under investigation are used (Büyüköztürk, et al., 2012). The study group of the research consists of 24 school administrators working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in two metropolises located in the southeast of Turkey, determined according to the maximum diversity sampling method. The data of the study were collected through both face-to-face and online interviews using a semi-structured interview form developed by the researchers. The research data were analysed by content analysis method.

Results, Discussion and Conclusion

The factors affecting the motivation of school administrators positively were grouped under 5 sub-themes. These sub-themes were determined as individual, related to colleagues, related to students, related to parents and other factors. As individual motivation factors, it is seen that professional skills of principals, physical and mental health, professional satisfaction, self-confidence, etc. increase motivation. It is seen that an effective school culture related to colleagues increases the motivation of school principals. In addition, it is seen that a healthy school climate increases the motivation of school administrators. It is seen in the research findings that academic, social and artistic achievements and positive behaviours of students increase the motivation of school administrators. Research findings show that effective communication, cooperation, parental support and positive relations with parents increase the motivation of school administrators. In addition, the desired level of material and physical facilities of the school, the support of senior management, fair and meritorious behaviours and rewards are seen as other factors that increase the motivation of school principals.

The factors that negatively affect the motivation of school administrators were grouped under 5 sub-themes. These sub-themes were determined as individual, related to colleagues, related to students, related to parents and other factors. Lack of managerial skills, lack of experience, professional burnout, health problems, insufficient salary, etc. can be given as examples of individual negative motivation factors. Lack of effective school culture and unhealthy school

climate indicators were identified as negative motivational factors related to colleagues. Factors such as low academic achievement, absenteeism, bullying, disrespect are the factors that negatively affect the motivation of school administrators related to students. Academic and social indifference, lack of financial and moral support for the school, negative relationships, negative attitudes and behaviours are negative motivation indicators related to parents. In addition, it is seen in the research that unfavourable physical conditions of the school, financial impossibilities, paperwork, negative attitudes and behaviours related to senior management, insufficient number of teachers are other factors that reduce the motivation of school principals.

The suggestions for increasing the motivation of school administrators were grouped under 6 sub-themes. These sub-themes are; suggestions related to individual expectations, suggestions related to school, suggestions related to bureaucracy, suggestions related to senior management, suggestions related to profession and suggestions related to parents. Suggestions related to individual expectations were determined as financial incentives for social activities and psychological support for professional wear and tear, professional burnout, stress, etc. Regarding the school, it was suggested that the physical conditions of schools such as cleaning, classrooms, gardens, etc. should be improved, and support should be provided to meet the hardware needs of schools such as technology, materials, cleaning materials, etc. Reducing paperwork, taking requests and suggestions into consideration in a short time, expanding authorisations and increasing the sanctioning power for disciplinary problems caused by students were expressed by school principals as suggestions related to bureaucracy. As suggestions related to senior management; supportive visits, positive feedback, inclusion in decision-making processes, fair and equitable attitudes and behaviours were stated by school principals. As suggestions related to the profession, school principals stated that increasing professional reputation, studies on improving career steps, giving incentives to work in disadvantaged regions, improving personal rights and economic conditions of the profession, professional development seminars, removing excessive workloads that are not directly related to the profession from administrators. Finally, school principals stated that parents should be given awareness-raising seminars and they should be honoured for their support as suggestions to increase motivation.