

EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ

Teori ve Uygulama

Cilt: 16 / Sayı: 31 / Yaz 2025

JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES

Theory and Practice

Vol: 16 / No: 31 / Summer 2025

Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Yönetici Davranışlarının Nitel Analizi

Qualitative Analysis of Administrator Behaviors Affecting
Teacher Motivation

Makale Türü (Article Type): Araştırma (Research)

Ender KAZAK
Tuğba CANDAN

www.dergipark.gov.tr/eibd
eibd@eibd.org.tr

Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Yönetici Davranışlarının Nitel Analizi

Ender KAZAK¹

Tuğba CANDAN²

DOI: 10.58689/eibd.1625821

Öz: Bu araştırmanın amacı, öğretmen motivasyonunu olumlu ve olumsuz etkileyen yönetici davranışlarını nitel araştırma yöntemiyle tespit etmektir. Araştırma 2023-2024 öğretim yılında Düzce ilinde gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış sorulara, yüz yüze yapılan görüşmelerle yanıt aranmıştır. Olgubilim deseninde yürütülen çalışmada, verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonunda, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen davranışları, etkili ve olumlu iletişim kurma, problem çözücü olma; güven sağlama, değer verme, adaletli olma, liderlik davranışları sergileme olmak üzere altı alt temada toplanmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen davranışları, otoriter yönetim uygulama, adaletli olmama, olumsuz iletişim, güven verici olmama, değer vermeme alt temaları olmak üzere beş alt tema altında ele alınmıştır. Yönetici seçiminde liyakatin esas alınması, yöneticilerin psikolojik testlerden geçirilmesi, yönetici atamalarında okul içindeki öğretmenlere öncelik verilmesi, yöneticinin kadrolu olması gerektiği; staj zorunluluğunun getirilmesi, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılması ve deneyimli yöneticilerden eğitim almaları, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olmaları geliştirilen önerilerden bazılarıdır.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, okul müdürü, öğretmen motivasyonu

Geliş Tarihi: 23.01. 2025; Kabul Tarihi: 06.4.2025

Kaynakça Gösterimi: Kazak, E. ve Candan, T. (2024). Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Yönetici Davranışlarının Nitel Analizi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 16(31), 139-166

1 Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, enderkazak81@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5761-6330>

2 Öğretmen, Düzce Milli Eğitim Müdürlüğü, cndntugbaa@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0717-8439>

Giriş

Örgüt, içerisinde birbirinden farklı çok sayıda insanın bulunduğu sosyal bir yapıdır (Şahin, 2004). Açık bir sistem olan örgütlerde belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için etkin ve verimli kararlar alma yeterliğine sahip yöneticiler gereklidir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014). Bu yöneticiler, örgütteki bireylerin birbirleriyle uyumlu, örgütün hedeflerine uygun bir biçimde çalışmasını sağlayacak şartları hazırlayarak yüksek performans ve etkililiğe sahip bir örgüt oluşturmayı amaçlamalıdır (Helvacı ve Başın, 2013). Örgütün birer üyesi olan insanlar, hedeflerine ulaşırken birçok faktörden (örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel iklim vb.) etkilenmektedirler. Örgütteki insanların hal ve tutumlarını etkileyen, onları harekete geçiren motivasyon kavramı ise bu faktörlerden biridir (Örücü ve Kanbur, 2008). Dolayısıyla bireylerin hedeflerine ulaşabilmesi, örgüt içerisinde verimli performans gösterebilmesi ve başarılı olabilmesi için motivasyonlarının yüksek olması gerektiği söylenebilir.

Latince “movere” kelimesinden türeyen ve “hareket” anlamına gelen motivasyon, bireylerin davranışlarına yön veren, bireyleri eyleme geçiren bir güç olarak tanımlanmaktadır (Pişmek vd., 2023). Motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde coşku yaratmanın bir yoludur ve bu durum bazı bireysel ihtiyaçların karşılanmasıyla sağlanır. Temel olarak motivasyon, bireysel çalışanların ihtiyaçlarını veya taleplerini karşılayarak örgütsel hedeflere ulaşmayı ifade eder (Haque vd., 2014). Demir ve Akbaba (2018) motivasyonu, bireyin hedefe doğru eylemini başlatan, devam ettiren ve hedefe ulaştığında sonlanan veya yeni bir gereksinim için süreci yeniden başlatan, bireyin kendi istekleri ile içten gelen gayret ve çabaların bütünü olarak ifade etmiştir. Serinkan (2012) motivasyon kavramını, bireyin hareketinin yönünü, gücünü, önem sırasını belirli kılan iç ya da dış kaynakların tesiriyle harekete geçmesi olarak ifade etmektedir. Judge ve Robbins (2012) ise motivasyonu, bireylerin amaçlarına erişirken sergiledikleri tutarlı olma durumu, gayret ve kararlı olma süreci olarak açıklamaktadır. Özetle motivasyon, bir gereksinimi karşılamaya dönük olarak, bireyin içsel ya da dışsal bir uyarana harekete geçmesi, bu hareketinde tutarlı bir devamlılığı sağlaması ve amaca ulaştığında eylemi sonlandırması sürecidir denilebilir.

Her kademedeki yöneticilerin hedefi, çalışanların motive olmasını sağlayarak işin istenen hız, tempo ve zamanda ilerlemesini sağlamaktır (Haque vd., 2014). Bunun için de çalışanları motive edecek içsel ve dışsal motivasyon kaynakları ve teorileri hakkında farkındalıklarını geliştirmelidir. Alanyazında motivasyon teorileri genellikle içerik kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki grupta incelenmektedir. İçerik teorileri, motivasyonunu belirleyen faktörleri, çalışanın ihtiyaçları ve memnuniyeti gibi içsel faktörlerle açıklar. Süreç teorileri ise içsel ve çevresel faktörlerin çalışan motivasyonunu nasıl etkilediği konusu üzerine odaklanır. İçerik teorilerini; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi ve McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi olarak sınıflamak mümkündür. Süreç teorilerini ise Vroom’un Beklenti Teorisi, Adams’ın Eşitlik Teorisi ve Locke’un Amaç Teorisi olarak sınıflamak mümkündür. Tüm motivasyon teorilerinin ortak noktasının, daha çok çalışmak veya

daha önce olduğundan daha iyi bir iş yapmak için çaba sarf etmek için kişisel bir dürtü olduğu söylenebilir (Bibi vd., 2011).

Bireyleri yaşamları boyunca motive eden birçok öge vardır ve bu ögeler bireye göre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar bireyin karakterinden, ruhsal durumundan, gereksinimlerinden, isteklerinden veya iletişim içerisinde olduğu çevresinden kaynaklanabilmektedir (Ayık vd., 2022). Bazı bireyler, içinden gelerek kendi kendine motive olabilirken, bazı bireyler dışarıdan bir faktörün etkisi ile motive olabilmektedir. Bu anlamda motivasyon, bireyin harekete geçmesine, davranışı gerçekleştirmesine sebep olan etkinin kaynağı bakımından içsel ve dışsal olarak iki şekilde incelenmektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012). İçsel motivasyon, çevreden herhangi bir beklentiye girmeden; bireyin içinden gelen bir motivasyon şeklindedir. Bu tür motivasyon, bireyin kendi gereksinimleri sebebiyle oluşmakta ve bireyi arzuları ve gereksinimleri doğrultusunda davranışlar sergilemeye sevk etmektedir. İçsel motivasyon, bireylerin istekleri, merakları, başarıma duyguları, hırsları sonucunda meydana gelmektedir (Göker vd., 2023). Dışsal motivasyon ise bireyin kontrolü dışında, çevresinin etkisiyle, başkaları tarafından verilen ödül, hediye, ceza, rica gibi uyarıcıların neticesinde ortaya çıkmaktadır (Akbaba, 2006). Çalışanlarına yönelik herhangi bir motivasyon amacı olmadan faaliyet gösteren kuruluşların sonuçları, depresyon, işten ayrılma, tükenmişlik gibi kuruluşların başarısını rayından çıkarabilecek çok daha feci sonuçlardır. Kuruluşların çalışanları en büyük varlıkları ve elde tutma amaçları haline getirmeleri için motivasyon bir öncelik olmalıdır (Badubi, 2017).

Bir eğitim örgütü olan okullarda öğretmenlerin motivasyonlarını sağlama hususunda okul yöneticilerinin de bazı sorumlulukları (olumlu okul iklimi ve kültürü oluşturma, iletişim yeterliklerine sahip olma, öğretmen ihtiyaçlarına cevap verme, etik dışı davranışlar sergilemememe, ayrımcı ve kayırmacı davranışlarından uzak durma vb.) vardır. Okulunda nitelikli ve etkili bir öğretim amaçlayan bir yöneticinin, öğretim süreçlerinde aktif rol oynayan öğretmenlerin motivasyonuna etki eden faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir (Gümüştas ve Gülbahar, 2022). Gencer'e (2022) göre okul yöneticileri, öğretmenlerin yüksek seviyede performans gösterebilmeleri için hangi yollarla motive olacaklarını bilmekle sorumludur. Bu nedenle okul yöneticileri, öğretmenlerin görevleri ile ilgili pozitif tutuma sahip olmaları ve etkili olmaları için onların motivasyon düzeylerinin artmasını sağlayacak davranışlar sergilemelidirler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkili iletişim kurmaları, öğretmenlerin motivasyonunun sağlanması açısından önemlidir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Açık ve etkili bir iletişim, okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki bağı güçlendirmekte, öğretmenin motivasyonunu artırmaktadır (Can ve Çınar, 2023). İstekli, iyimser, görüşlerinde net olan, öğretmenleri önemseyen ve öğretmenlerle duygusal bağ kuran okul yöneticileri öğretmenleri motive etmektedir (Cohen, 2019). Özgan ve Aslan (2008), okul yöneticilerinin sözlü iletişim biçimi ve öğretmen motivasyonu; Demir (2018), okul yöneticilerinin kullanmış olduğu motivasyonel dil ve

öğretmen motivasyonunu incelemiş ve iletişim biçimlerinin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Okul yöneticileri tarafından çalışanlar arasında görev dağılımının adil bir şekilde yapılması (Ünsal ve Görücü, 2023), öğretmenlerin demokratik bir şekilde karar alma sürecine katılması (Köylü ve Gündüz, 2019), öğretmenlerin sergiledikleri başarılı davranışlardan dolayı takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi (Özdemir vd., 2014), öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması (Ada vd., 2013) gibi davranışlar öğretmenlerin motive olmasını sağlamaktadır. Kırıl ve Arslan (2024) çalışmalarında, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin göstermiş olduğu çaba ve emekleri karşılığında okul yöneticileri tarafından takdir edildiğinde mesleki yönden motivasyonlarının arttığını tespit etmiştir. Özetle, okul yöneticilerinin iletişim becerileri, adil ve tutarlı olmaları, öğretmenlerin görüşlerine değer vermeleri, öğretmenleri ödüllendirmeleri, öğretmenlerin motivasyonunu artıran etkenlerdendir.

Okul yöneticilerinin etik açıdan uygun olmayan bazı davranışları (adil olmayan davranışlar, olumsuz iletişim dili, Mobbing, görevi ihmal ve istismar vb.) öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Özkan vd. (2010), okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ve öğretmen motivasyonu; Özdoğru ve Aydın (2012), öğretmenlerin okulda kararlara katılım durumları ve motivasyonları; Lee ve Kuo (2018), okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ve öğretmenlerin çalışma motivasyonu; Arısoy ve Cömert (2021), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve motivasyonu; Wu (2023), okul yöneticilerinin duygusal zekâları ve öğretmen motivasyonu üzerinde çalışmışlardır ve belirtilen değişkenlerin yönetici davranışları ile anlamlı pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Okul yöneticilerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlar öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen başlıca davranışlardandır (Güneş ve Köse, 2021). Okul yöneticilerinin ödüllendirmede, karar alma sürecinde, ders programları ve nöbet gibi uygulamalarda yanlı davranarak adaletsiz olmaları öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmektedir (Özgan ve Bozbayındır, 2011). Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından yıldırma davranışlarıyla karşı karşıya kalmaları (Akbaşlı vd., 2020), okul yöneticilerinin sert, kaba ve emir verici tarzda iletişime geçmeleri (Özgan ve Aslan, 2008), öğretmenler tarafından dile getirilen önerileri, talepleri dikkate almamaları (Yıldızhan, 2023) gibi davranışlar öğretmenlerin motivasyonunun düşmesine neden olan yönetici davranışlarındandır. Aktekin ve Kuzucu (2019), okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde baskı oluşturan otoriter davranışlarının öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri de öğretmen motivasyonu üzerinde etkilidir. Wahab vd. (2013), okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi üzerine çalışmış ve dağıtımcı liderlik ve motivasyon üzerinde ilişki olduğu fakat ilişkinin zayıf olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özetlemek gerekirse, okul yöneticilerinin adil olmamaları, yıldırma gibi psikolojik şiddet uygulamaları, etkili iletişim kuramamaları, öğretmenlerin görüşlerini önemsememeleri, öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin bazı davranışları (iletişim hataları, liyakatsizlik, gücün yanlış kullanımı vb.) nedeniyle motivasyonları düşen öğretmenlerin, performansları olumsuz yönde etkilenmekte, verimlilikleri azalmaktadır. Ayrıca düşük motivasyon, öğretmenlerin iş doyumlarının, işe bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır (Özdemir vd., 2014). Öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olması, eğitim ve yönetim süreçlerinin doğru bir biçimde ilerlemesini engellerken; motivasyonun yüksek olması, verimlilik ve performans için önemli bir faktördür. Özellikle başarı, performans ve etkililiğin ön plana çıktığı eğitim örgütlerinde hedeflere ulaşma yolunda motivasyon, büyük bir öneme sahiptir (Kılıç, 2023). Öğretmenler motive edildiği zaman ve işlerinden memnuniyet duydukları zaman performansları da artmaktadır (Suriagiri vd., 2022). Gobena (2022), eğitim sektöründe etkili öğretmenler olmadan nitelikli öğrenme çıktılarını ulaşılamayacağını ve bu nedenle eğitim sistemindeki niteliği artırabilmek için öğretmenlerin motive edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Motive olmuş öğretmenler performanslarında daha etkili ve üretken olmakta, sorumluluklarını daha verimli bir şekilde yerine getirmekte ve eğitimin niteliğini artırarak okulun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadırlar (Sarı vd., 2018). Ayrıca, öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin sevgileri, bağlılıkları artmakta, bir şeyler öğretmeye dair yüksek düzeyde sorumluluk göstermektedirler (Mohammed ve Abdulai, 2022).

Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumlu ve olumsuz etkileyen birçok tutum ve davranış söz konusudur. Öğretmen üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, eğitim süreçlerine yansımaları, bireysel ve örgütsel değişkenlere etkileri göz önüne alındığında bu çalışmayı yapmak önemlidir. Literatür incelendiğinde okul yöneticileri ve öğretmen motivasyonu ile ilgili birçok (yukarıda bir kısmına yer verilen) çalışmaya rastlanılmıştır. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla nicel yöntemler kullanılarak öğretmen motivasyonunun farklı değişkenlerle ilişkisi üzerinde durulmuş ve birçok değişkenin öğretmen motivasyonu üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu çalışmada nitel bir yöntem kullanılarak, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen yönetici davranışlarının öğretmen görüşlerine göre derinlemesine araştırılarak, bütüncül bir bakış açısıyla mevcut durumun ortaya konması amaçlanmaktadır. Araştırmanın Düzce örnekleminde literatüre ve uygulamaya katkı sağlayacağı, politika yapıcılara ışık tutacağı ümit edilmektedir. Literatürde konu ile ilgili nitel çalışmaların artması elde edilen sonuçların zamanla tüzel teorilere ulaşmasını sağlayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Böylece, uygulamada rehber olacak daha güvenilir kaynaklara başvurmak mümkün olabilir. Bu çalışma ile okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu etkileyen davranışlarına ilişkin elde edilen sonuçların, literatürdeki benzer konuda yapılan araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliklerine de katkı sağlayacağı umulmaktadır (Balıcı, 2022). Ayrıca öğretmen motivasyonunu etkileyen davranışların belirlenmesi eğitim öğretim faaliyetlerindeki niteliğin artmasına açısından da önem arz etmektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen yönetici davranışları nelerdir? sorusuna cevap aranmıştır.

Yöntem

Araştırmanın modeli

Bu araştırma öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen yönetici davranışlarının öğretmen görüşlerine göre derinlemesine araştırıldığı nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri aracılığıyla algı ve olayların kendi doğal ortamlarında gerçeğe uygun ve bütünü esas alacak bir biçimde ortaya konulmasına yönelik sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, bilincinde olunan, günlük hayatta farklı biçimlerde karşılaşılan fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde devlet okullarında görev yapan dört erkek ve sekiz kadın olmak üzere 12 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme seçilmesindeki amaç, problemin çeşitli boyutlarını ortaya koymak için küçük bir örnekleme esas alarak bireylerin çeşitliliğini olabildiğince en üst seviyede tutabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada öğretmenlerin kıdemi, çalıştıkları okul türü, branşı, eğitim düzeyi, cinsiyeti gibi faktörler etrafında çeşitlilik oluşturulmaya çalışılmıştır. Gizliliği sağlamak amacıyla öğretmenlerin gerçek isimleri kullanılmamıştır. Araştırmaya katılan her bir öğretmen için Ö1, Ö2, Ö3... gibi kod isimler oluşturulmuştur. Öğretmenlerin demografik bilgilerini içeren bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri

Kod	Cinsiyet	Branş	Eğitim Düzeyi	Okul türü	Kıdem (Yıl)
Ö1	Erkek	Rehberlik	Lisans	Ortaokul	11
Ö2	Kadın	Fen Bilimleri	Lisansüstü	Ortaokul	18
Ö3	Kadın	Din Kült ve Ahlak B.	Lisans	Ortaokul	10
Ö4	Kadın	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul	27
Ö5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul	39
Ö6	Kadın	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul	7
Ö7	Kadın	Türkçe	Lisansüstü	Ortaokul	19
Ö8	Kadın	İngilizce	Lisansüstü	Ortaokul	9
Ö9	Kadın	Tarih	Lisans	Lise	26
Ö10	Erkek	Müzik	Lisans	Lise	3
Ö11	Kadın	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans	Lise	10
Ö12	Erkek	Matematik	Lisansüstü	Lise	11

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin farklı branşlarda ve farklı okul türlerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların sekizi kadın, dördü erkektir. Katılımcıların mesleki kıdemlerine bakıldığında ise en az üç yıl, en çok otuz dokuz yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların sekizi lisans, dördü lisansüstü eğitim düzeyindedir.

Veri toplama aracı ve Verilerin Toplanması

Veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, sabit seçenekli cevaplamalara ek olarak belirli bir alanda ayrıntılı bir şekilde inceleme yapılmasına imkan sağlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2020). Bu bağlamda öncelikle ilgili alan yazın taranıp yapılan çalışmalar incelemeye edinen bilgiler doğrultusunda araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunun hazırlanma sürecinde soruların anlaşılabilirliğini ve araştırmanın amacına hizmet edip etmediğini belirlemek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda, konunun odağından uzak olması nedeniyle, araştırmadan üçüncü soru çıkartılmıştır. Çalışma grubu dışındaki iki öğretmenle ikinci yazar tarafından ön görüşme yapılarak forma nihai hali verilmiştir. Okullar belirlendikten sonra, bu okullarda görev yapan öğretmenlerle tanışmak ve randevu almak amacıyla ön görüşmeler yapılmış; gönüllü olan öğretmenlerden, uygun gün ve saatte görüşmek üzere randevu alınmıştır. Yarı yapılandırılmış formda öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik dört soru sorulmuştur. Ayrıca öğretmen motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik iki ve olumsuz davranışlarının azaltılması veya ortadan kaldırılmasına yönelik bir soru olmak üzere toplamda üç soru bulunmaktadır.

Görüşmeler, 2023-2024 eğitim öğretim yılı bahar döneminde katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri ve rahat konuşabilecekleri ortamlarda gerçekleşmiştir. Görüşmelere başlamadan önce ikinci araştırmacı, kendisi hakkında bilgi vermiş, katılımcıların kimlik bilgilerinin ve okul isimlerinin kimseyle paylaşılmayacağını belirterek, güvenli bir ortam oluşturmaya çalışmıştır. Daha sonra araştırmanın amacı açıklanmış ve ses kaydı için izin istenmiştir. Öğretmenlerin tümü ses kaydı için izin vermiştir. Görüşmeler esnasında sonda sorulara yer verilerek anlaşılabilirlik sağlanmaya ve derinlemesine veri toplamaya çalışılmıştır. Ses kayıt cihazıyla kaydedilen görüşmeler, sonrasında yazılı doküman haline getirilmiştir.

Verilerin analizi

Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler, belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanır ve görüşmeler yansıtılırken doğrudan alıntılara yer verilir. Betimsel analiz; analiz için çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verileri işleme, elde edilen verileri betimleme ve yorumlama olmak üzere dört aşamadan oluşur (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada toplam 12 öğretmen ile yaklaşık altı saatlik

görüşme yapılmış, ses kayıtları ikinci araştırmacı tarafından deşifre edilerek 59 sayfalık bir metin oluşturulmuştur. Metinler, yöneltilen sorulara verilen cevaplara göre sınıflandırılmış ve düzenlenmiştir. Veriler ilk olarak detaylı bir şekilde okunmuş ve anlamlı parçalar bulunarak kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar, araştırma sorularına ve amaca uygun olacak şekilde, katılımcıların verdiği yanıtları temsil eden ifadelerle ilişkilendirilmiştir. Ardından, kodlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar dikkate alınarak ilgili kodlar bir araya getirilmiş ve alt temalar oluşturulmuştur. Alt tema ve kodlar, doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Daha sonra elde edilen bulgular temalara göre yorumlanmıştır. Kodlama ve tema oluşturma aşamasında eğitim bilimleri alanında nitel çalışmaları bulunan bir uzman ile kodlayıcılar arası güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilir sonuçlar alınmıştır.

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Önlemler

Nitel araştırmaların, sonuçlara nasıl ulaştığının detaylı bir şekilde açıklanması iç geçerlik (inandırıcılık), bu sonuçların genellenebilir olması için yapılan çalışmalar ise dış geçerlik (aktarılabirlik) olarak isimlendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak için yarı yapılandırılmış form geliştirilirken ilgili alanyazın incelenmiştir. Bu aşamada görüşmelerde kullanılan sorular eğitim yönetimi ve denetimi alanından bir öğretim üyesine inceletilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmış ve bunun ardından pilot uygulama yapılmış, böylece soruların anlaşılabilir ve amaca yönelik olduklarından emin olunmuştur. Ayrıca iç geçerliği arttırmak için öğretmenler gönüllülük usulüne göre belirlenmiş ve görüşmelerde katılımcıların kendini güvende hissetmeleri ve samimiyetle cevap vermeleri için araştırmacı tarafından araştırmanın amacı açıklanmıştır. Ses kaydı alınmasını istemeyen yöneticilerin kaydı alınmamış bu katılımcılar için görüşme esnasında not tutularak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin deşifre edilmesinin ardından katılımcı teyidi alınmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için maksimum çeşitlilik dikkate alınarak katılımcılar belirlenmiş, araştırmanın deseni, veri toplama aracı, çalışma grubu, veri toplama süreci ve veri analizi gibi aşamalar detayları ile açıklanmıştır. Araştırmanın iç güvenirliliğini artırmak için bulguların tamamı yorum katılmaksızın doğrudan verilmiş ve katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar verilerek pekiştirilmiştir. Araştırmanın güvenirliliğini arttırmak için, yarı yapılandırılmış formun hazırlanması, bilgisayar ortamına aktarılan verilerin kontrol edilmesi, tema ve alt temaların oluşturulması, kodlamaların yapılması sürecinde uzman görüşünden yararlanılmıştır. Araştırmanın dış güvenirliliğini artırmak için derinlemesine bir betimleme yapılmıştır. Bulgular, detaylı bir şekilde yazılmış, katılımcı kodları, bulgular kısmındaki verilerin tutarlılığını kontrol etmeye imkan sağlayacak biçimde düzenlenmiş ve sunulmuştur.

Etik Onay: Bu araştırma için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurulundan 25/04/2024 ve 2024/133 sayılı etik izin alınmıştır.

Bulgular

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen davranışlarına ilişkin alt tema ve kodlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Olumlu Yönde Etkileyen Davranışları

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Olumlu Yönde Etkileyen Davranışları	Etkili ve Olumlu İletişim Kurmak	Öğretmenle birebir iletişime geçmesi	Ö7
		Empati kurması	Ö2, Ö4
		Anlayışlı ve hoşgörülü olması	Ö1, Ö2, Ö3, Ö7, Ö8, Ö10, Ö11
		Öğretmenlerle birlikte sosyal etkinliklere katılması	Ö1, Ö2, Ö4, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11
		Etkili ve güler yüzle iletişim kurması	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12
	Problem çözücü olmak	Okul yöneticisinin öğretmenler ve veli arasındaki problemi çözmesi	Ö6, Ö10
		Okul yöneticisinin öğretmenler ve öğrenci arasındaki problemi çözmesi	Ö6, Ö10
		Okul yöneticisinin öğretmenlerin ihtiyaçları ile ilgili problemini çözmesi	Ö10
		Okul yöneticisinin öğretmenler arasındaki problemi çözmesi	Ö11
		Okul yöneticisinin öğretmenin kendisi ile ilgili problemlerini çözmesi	Ö6, Ö8
	Güven Sağlamak	Güven verici olması	Ö7
	Değer Vermek	Öğretmenleri takdir etmesi/ ödüllendirmesi	Ö1, Ö2, Ö7, Ö9, Ö10
		Öğretmenlere ve onların çalışmalarına değer vermesi	Ö2, Ö7, Ö8
		Özel günleri hatırlaması	Ö2, Ö6
		Öğretmenleri desteklemesi	Ö2, Ö6, Ö10
	Adaletli Olmak	Ders programı hazırlamada adil olması	Ö10, Ö11, Ö12
		Görev dağılımlarında adil olması	Ö2, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12
		Aşırı kuralcı olmaması	Ö3
	Liderlik Davranışları Sergilemek	Okulda disiplini sağlayabilmesi	Ö8, Ö12
		Liyakatli olması	Ö5
		Karar sürecine öğretmenleri dahil etmesi	Ö1, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12

Tablo 2’ye bakıldığında, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen davranışları ile ilgili olarak, etkili ve olumlu iletişim, problem çözücü olma, güven sağlama, değer verme, adaletli olma ve liderlik davranışları sergileme olmak üzere altı alt tema ve toplam 21 kod elde edildiği görülmektedir. Elde edilen kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile ilgili alt temada verilmiştir.

Etkili ve olumlu iletişim alt teması

Okul yöneticilerinin herhangi bir problem olduğunda, doğrudan ilgili öğretmenle iletişime geçmeleri; kendilerini öğretmenlerin yerine koyup onların duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını anlayabilmeleri yani empati kurmaları ve anlayışlı ve hoşgörülü olmaları öğretmen motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Ayrıca öğretmenler, hasta veya rahatsız oldukları zaman nöbet konusunda okul yöneticisinin problem çıkarmamasının, nöbet gününün değiştirilmesi hususunda; istenilen projeler, yarışmalar, etkinlikler konusunda seçici olunmasının öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle birlikte sosyal etkinliklere katılması, öğretmenlerle birlikte yapılan geziler, piknikler, yemekler, kahvaltı gibi okul dışı etkinlikler öğretmen motivasyonu yükseltmektedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin etkili ve güler yüzle iletişim kurduklarında motivasyonlarının yükseldiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerle karşılaştıklarında diyaloga geçip tebessüm ederek “merhaba, nasılsınız, günaydın, iyi dersler vb..” ifadeler kullanmaları, öğretmenler odasına girerek sohbet etmeleri; yönetici odasına giren öğretmeni tatlı dille güzel üslupla karşılamaları, öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir.

“Örgütün, kurumun içerisindeki o uyumun, ahengin sağlanması, işbirliğinin iyi gitmesi, tabii ki sosyal aktivitelerin bu kaynaşmış bir örgüt kültüründe etkili olduğunu düşünüyorum. Bu konularda da okulumuzda mesela aktiviteler yapılıyor. Bazen yemeklerle, bazen güzel havalarda pikniklerle mesela bu tarz şeyler yapıyoruz... Bu da mesela o sosyal aktiviteler de tabii ki örgüt kültürünü olumlu yönde etkiliyor...”
(Ö11)

Etkili ve olumlu iletişimi desteklemek amacıyla okul içi ve okul dışı aktiviteler düzenlenmenin yararlı olduğu söylenebilir. Kimi zaman yemek kimi zaman geziler yoluyla bu sağlanabilmektedir. Okul yöneticileri, daha farklı aktiviteler düzenleyerek bunu bir örgüt kültürü haline getirebilirler.

Okul yöneticisinin problem çözücü olması alt teması

Araştırmaya katılan öğretmenler, veli ve öğrenci ile ilgili problem yaşadıklarında okul yöneticilerinin bu problemlerle ilgili çözüm yolları bulmalarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

“Çözüm odaklı bir idareci yine insana güven verir. Mesela ben bir problemim olduğunda bunu çözmek için idarecime gidebilmeliyim. Gittiğim zaman onun bunu halledebileceğini düşünüyor olmam yine benim okula karşı güven duygumu, motivasyonumu artırıcı şeylerden birisi...” (Ö8)

Okul yöneticisinin, öğretmenin dersle ilgili bir problem yaşadığında çözüm odaklı davranması; iki öğretmen arasında yaşanan problemi tarafsız ve farklı bakış açılarıyla çözmesi; öğretmen, okul yöneticisine herhangi bir sorunu olduğunu söylediğinde okul yöneticisinin çözüm odaklı olması öğretmenin motivasyonunu artırmaktadır.

Güven sağlama alt teması

Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendileri için fayda sağlayacak şekilde hareket edeceklerine ilişkin beklentiye sahiptir ve güven duygusu oluşturan bu tür davranışlar öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaktadır.

“Birbirlerine karşı güven bence çok önemli. O benim yapacaklarım konusunda bana güvenmeli ben de onun benim derdim olduğunda ya da sıkıntım olduğunda ya da olumlu bir şey olduğunda evet benim olumlu bir şey yaptığımda müdür bey beni takdir edecektir gibi güvene sahip olmam ya da olumsuz bir şey olduğunda bunu müdür bey tolere edebilir, ben güvenle okuluma gidebilirim...” (Ö7)

Öğretmenin okul yöneticisine olan güvensizliği motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Yukarıdaki katılımcı görüşünden bunu çıkarmak mümkündür. Tam tersi bir durum olarak, karşılıklı güven duygusu, öğretmenin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

Değer verme alt teması

Öğretmenler sergiledikleri bir davranış, ortaya çıkardıkları bir ürün veya sarf ettikleri çaba karşısında beğenilmek, onaylanmak istemektedirler. Okul yöneticilerinin teşekkür etmesi, olumlu geribildirim vermesi, öğretmenleri onure etmesi öğretmen motivasyonunu artırmaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin çalışmalarına ve öğretmenlere insani açıdan hak ettikleri değeri vermeleri; öğretmenler günü, kadınlar günü gibi özel günleri hatırlaması, bu günlerde öğretmenler için etkinlikler düzenlemesi; evlenen bir öğretmenin mutluluğunu paylaşmak için, yakını vefat eden bir öğretmenin acısına ortak olmak için öğretmenin halini hatırlaması öğretmenlerin motivasyonunu artıran olumlu davranışlardır.

“Öğretmenler de bence hala içlerinde küçük bir çocuk barındırıyorlar diye düşünüyorum hani. Nasıl ki bir çocuk bir resim yapıp annesine babasına gösterdiği zaman ne kadar güzelmış diye böyle bir dönüt almak isterse öğretmen de hala o içindeki çocuktan dolayı galiba yaptığımız çabaların görülmesini ve bunun sözel olarak bile dile getirilmesini bekliyoruz... Bence takdir edilmek değer görmek önemli...” (Ö2)

Okul yöneticilerinin, öğretmenlere materyal veya herhangi bir konu ile ilgili fikir anlamında destek olmaları ve güç vermeleri öğretmenlerin motivasyonunu artırmaktadır. Çalışmalarının desteklendiğini görmek öğretmeni mutlu ve motive etmektedir.

Adaletli olma alt teması

Okul yöneticilerinin ders programlarını öğretmenlerin özel durumlarını göz önünde bulundurarak adaletli bir şekilde hazırlaması; belirli gün ve haftalar, kulüpler, sınıf rehber öğretmenliği ve yarışmalarla ilgili görev dağılımları yaparken adaletli olmaları öğretmenlerin motivasyonunu artırmaktadır.

“Mesela Türkçe öğretmeni olarak kendi okulumda beş tane öğretmen olarak çalışıyorum. Şimdi bu beş öğretmenin de eşit bir şekilde, kulüpler anlamında olsun, pano düzenlemesi olsun vs. yarışmalara katılım konusundaki beklentiler açısından olsun eşit bir görev dağılımı yapılabilirse öğretmen açısından iş yükü azalır. Öğretmen adaletli bir şekilde görevlendirildiğini gördüğü zaman, hani her kişinin görevlendirildiğini gördüğü zaman motivasyonu artıyor...” (Ö7)

Branşlar arasında ders saatlerinin paylaşılmasında eşit paylaşım yapmaya özen gösterilmesi öğretmenleri olumlu etkilemektedir. Çalışmanın giriş ve tartışma sonuç kısmında da ifade edildiği gibi ders dağılımı konusu çoğu zaman problem olmaktadır. Özellikle büyük ve kalabalık okullarda okul yöneticilerinin bu konuda her öğretmenin ihtiyacını karşılayacak bir program hazırlayamaması ya da kasıtlı olarak hazırlamaması öğretmenlerin adalet algılarını, bu da motivasyonlarını etkilemektedir.

Liderlik davranışları sergileme alt teması

Okul yöneticilerinin her şeyin belli kurallar çerçevesinde yapılmasını istememesi öğretmenlerin motivasyonları artırmaktadır. Okul yöneticilerinin liyakat sahibi olması; okulla, öğreniciyle ve öğretmenlerle ilgili kararları alırken, bu sürece öğretmenleri aktif bir şekilde dahil etmesi, öğretmenlerin fikirlerini sorması öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaktadır.

“Okulun birazcık daha disiplin altında olması da mesela benim motivasyonumu etkiliyor. Kuralların uygulanmadığı bir yönetimde çalışmak istemem açıkçası. İstemiyorum. Birazcık daha kurallara bağlı, okuldaki yöneticiliğini hissettiren, ama böyle arada, daha sert katı bir idareci değil ama arada da gerektiği zaman o kuralları esnetebilen bir müdürle çalışmanın motivasyonu çok etkelediğini düşünüyorum.” (Ö8)

Öğretmenlerin, görevlerini düzenli bir şekilde yaptıkları takdirde, okul yöneticilerinin görev değişikliklerinde esneklik göstermesi; gerekli durumlarda çok sert ve katı olmadan okulda disiplini sağlaması, okulun düzeni bakımından kuralları uygulaması öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen davranışlarına ilişkin alt tema ve kodlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmen Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Yönetici Davranışları

Tema	Alt Tema	Kodlar	Katılımcı
Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Olumlu Yönde Etkileyen Davranışları	Otoriter Yönetim Uygulama	Öğretmenlere fazla iş yükü vermesi	Ö7
		Öğretmenlere angarya iş vermesi	Ö11
		Mevzuata / kurallara sıkı sıkıya bağlı kalması	Ö1, Ö4, Ö8
		Planlamaları tek başına yapması	Ö5, Ö9, Ö10
		Hata aramak için sürekli denetim yapması	Ö6, Ö11
		Mobbing Uygulaması	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6
	Adaletli Olmama	Kayırmacı davranışlarda bulunması	Ö2, Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö12
		Görev dağılımlarında eşit paylaşım yapmaması	Ö1, Ö5, Ö6
	Olumsuz İletişimde Bulunma	Etkili iletişim kuramaması	Ö5, Ö7
		Nezaket dışı davranışlar sergilemesi	Ö2, Ö6, Ö9
		Emir vererek konuşması	Ö3, Ö4, Ö7, Ö8
		Öğretmenleri suçlaması	Ö2, Ö3
	Güven Verici Olmama	Öğretmenin okul yöneticilerine güvenmemesi	Ö6
		Tutarsız davranışlar sergilemesi	Ö3
		Anlayışsız olması	Ö2
		Öğretmenin arkasından konuşması	Ö2
	Değer Vermeme	Öğretmeni görmezden gelmesi, fark etmemesi	Ö7
		Öğretmenin önerilerini reddetmesi	Ö4, Ö10
		Başarıyı takdir etmemesi, ödüllendirmemesi	Ö3, Ö11
		Bazı derslere gerekli önemi vermemesi	Ö3

Tablo 3'e bakıldığında, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen davranışları ile ilgili olarak, otoriter yönetim şekli, adaletli olmama, olumsuz iletişim, güven verici olmama ve değer vermeme olmak üzere beş alt tema ve toplam 20 kod elde edildiği görülmektedir. Elde edilen kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleri ile ilgili alt temada verilmiştir.

Otoriter yönetim uygulama alt teması

Okul yöneticilerinin öğretmenlere ders dışı görevler vermesi; öğretmenlerin insani özelliklerini, duygularını göz ardı ederek, aşırı kuralcı olması; mevzuatta olan her şeyi uygulamaya

çalışması; esneklik göstermemesi öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Öğretmenlerin eksiklerini aramak için devamlı öğretmenleri denetlemek, derse giriş çıkışları sürekli kontrol etmek, yasakları hatırlatmak, öğretmenlere rahatsızlık vermek de motivasyonlarını düşürmektedir. Okul yöneticilerinin problem yaşadıkları öğretmenlere karşı gösterdiği yıldırma davranışları; öğretmenlere sözle, bakışla, hareketle veya ders programını dağınık hazırlayarak, izin almak istediğinde zorluk çıkartarak, yönetici olduklarını sürekli hissettirerek mobbing uygulamaları öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmektedir.

“Bir konu hakkında konuşuyorlar, işte matematik hocasıydı, dedi ki, bu böyle olsa, bu böyle olmalı gibi. Ben böyle istiyorum, ben müdürüm. Cevap bu. Kız hiç sesini bile çıkarmadı yani hoca hanım. Ben böyle istiyorum, müdür benim. Yani olur bir bakarız ya da böyle uygun olur da diyebilirsin. Ben müdürüm, böyle olacak. Herkesin içinde, kurulda söylediği laf bu, ben müdürüm.” (Ö9)

Okul yöneticilerinin planlamaları yaparken öğretmenlerin fikirlerini almadan kendi kararlarını uygulamaya koyması ve öğretmenlerin bunları mecbur olduğu için yapmaları, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Adaletli olmama alt teması

Okul yöneticilerinin ders programlarını hazırlarken, öğretmenlerin isteklerini yerine getirirken, ödüllendirirken, sorumluluk verirken ve görev paylaşımları yaparken kendilerine yakın olan, samimi oldukları öğretmenleri etik olmayan bir şekilde desteklemek, korumak gibi tutum ve davranışları öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

“Şimdi görev dağılımını net, adil, eşit bir şekilde yapmazsan çalışan öğretmenini de, çalışmak isteyen öğretmenini de bu sefer ne yaparsın? Soğutursun. Yapacağı varsa da yapmaz duruma gelir bu sefer... Belli bir noktadan sonra, kardeşim bu okulda bir tek ben mi varım? Bu yönetici neden hep beni görüyor? Ben de insanım, ben de bunaldım deyip, diğer taraftaki öğretmenin de kayırıldığını, ayrıldığını, düşünürse motivasyonu düşer...” (Ö1)

Görevlerin sürekli aynı öğretmenlere verilmesi; sınıfların paylaşımı yapılırken başarılı – başarısız olarak nitelendirilip kura çekilmeden öğretmenlere verilmesi; kıdemli öğretmenlere daha az görev verilip kıdemi az olanlara daha çok görev verilmesi öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

Olumsuz iletişim alt teması

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle karşılaştıklarında tebessüm etmemesi; günaydın, iyi akşamlar vb. sözcükler kullanmaması; hal hatırlarını sormaması öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Diğer öğretmenlerin önünde yüksek sesle, tartışma şeklinde başka

bir öğretmenle konuşmak; öğretmene soğuk bir şekilde davranarak görmezden gelmek; kaba bir üslup ve hitapta bulunmak öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Öğrenci başarısız olduğunda direkt sorumlusunun öğretmen olarak görülmesi öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

“Sadece yönetici değil, herhangi bir insan ilişkisinde de emir verici bir cümle kurulmasının, emir verici bir iletişim sağlanmasının zaten doğru bir iletişim olmadığını düşünüyorum. Özellikle idarecilerin cümle kurarken daha üstten, ben yöneticiyim, ben ne dersem o olur tarzı kurdukları cümleler öğretmenle ya da öğrenciyle aralarında bir sınır koyuyor, duvar örüyor. O yüzden birazcık daha iletişim diline dikkat etmeleri gerekiyor yöneticilerin...” (Ö8)

Okul yöneticilerinin emir cümleleri kullanarak öğretmenlerden bir şeyleri yapmalarını istemeleri öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmektedir. Burada motivasyonu olumsuz etkileyen faktör, okul yöneticilerinin makam gücüne dayalı yetkilerini kullanırken kişiliklerinin de etkili olmasıdır denilebilir.

Güven verici olmama alt teması

Öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı güvenmekte tereddüt duymaları, bu nedenle de duygu ve düşüncelerini paylaşamamaları öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin okulda alınan kararlarla tutarlılık göstermeyen davranışları veya uygulamaları; izin konusunda öğretmenlere karşı hoşgörülü olmaması ve durumu anlayışla karşılamaması öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

“...Bir idarecimizin, biri öğretmene gidip başka bir öğretmen gıyabında konuşması, onu eleştirmesi, onun açıklarını diğer öğretmene dile getirmesi benim için hiç etik değil. Buna şahit olmak beni çok rahatsız etti. Aynı şekilde benim hakkında başka öğretmenlerle konuşabileceğini düşünmek güven hissini kırdı idarecime karşı.” (Ö2)

Okul yöneticilerinin bir öğretmen hakkında başka bir öğretmenle konuşması ve dedikodu yapması öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmektedir.

Değer vermeme alt teması

Okul yöneticileri öğretmenlerin göstermiş olduğu emeği görmediklerinde veya branşlarının zorluklarının bilincinde olmadığı zaman öğretmenlerin motivasyonları düşmektedir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin çalışmalarını ve göstermiş olduğu performansı beğendiğini dile getirmemesi, başarılarını takdir etmemesi ve branşları aynı düzeyde önemli görmemesi öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

“Yani mesela en çok motivasyon düşürücü şeylerden biri, müdür ve müdür yardımcısının söylediğin her şeyi reddetmesi yani bir öğrencinin hakkında fikir verirken de reddediliyor, bir programla ilgili verirken de kendi sınıfını da alakalıyken de. Ama yani hiç imkan var mı, yok mu bazen bu görülmüyor...” (Ö10)

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin öne sürdüğü fikirleri ve önerileri reddetmesi öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Yukarıdaki kodlar ve doğrudan alıntılara bakıldığında, öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyen yönetici tutum ve davranışlarının çoğunun iletişim kaynaklı, kişilik ve yönetim anlayışından kaynaklı etkenler olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç ve Tartışma

Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Sonuç

Öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen yönetici davranışlarına bakıldığında; etkili ve olumlu iletişim kurma alt temasında yer alan, okul yöneticisinin etkili ve güler yüzle iletişim kurması, öğretmenlerle birlikte sosyal etkinliklere katılması, anlayışlı ve hoşgörülü olması öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen davranışlar olarak öne çıkmaktadır. Alanyazındaki çalışmalarda da okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurduğu etkili iletişimin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Özgan ve Aslan (2008) çalışmasında, öğretmenlerin okul yöneticisi tarafından verilen görevleri bazen yapmak istemeseler bile, iletişim şekline etkilenerek verilen görevi yerine getirdiklerini belirtmiş ve okul yöneticilerinin öğretmenlerle kibar ve nazik bir şekilde iletişim kurduklarında, öğretmenlerin motivasyonunun arttığı sonucuna ulaşmıştır. Nachshoni (2024) çalışmasında, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonu üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu ve öğretmenlerle etkili iletişim kurmalarının öğretmen motivasyonunu artırmada temel faktör olduğunu vurgulamıştır. Bakır (2022) çalışmasında, iletişim konusunda okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düştüğünü, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ne kadar iyiye öğretmenlerin de aynı oranda motivasyonlarının yükseldiğini ifade etmiş ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde önemli bir rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kısaca okul yöneticileri öğretmenlerle daha samimi bir şekilde, etkili ve olumlu iletişim kurmaya çaba gösterdiklerinde, öğretmenlerin motivasyonları artmaktadır.

Araştırmanın bir diğer alt temasında okul yöneticilerinin problem çözücü olmalarının öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler kendileriyle ilgili, öğrenci veya veli ile ilgili herhangi bir sorun yaşadıklarında, okul yöneticilerinden sorunları görmezden gelmelerini, sorunların çözümünü ertelemelerini değil, bu sorunları çözmek için çaba göstermelerini istemektedirler. Araştırmanın bu sonucu, Nur Yılmaz ve

diğerlerinin (2023), okul yöneticisinin problem büyümeden sorunları fark etmesinin, sorunlara çözümler üretmesinin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği şeklindeki sonucunu desteklemektedir. Farklı paydaşları bulunan eğitim kurumlarında problemlerin yaşanılması kaçınılmazdır; fakat eğitim öğretim faaliyetlerinde herhangi bir aksaklık yaşanmadan, problemlerin uygun bir şekilde çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin problem çözme becerilerine sahip olması ve problemleri çözüme kavuşturma konusunda başarılı olmaları öğretmen motivasyonu için büyük öneme sahiptir.

Araştırmada okul yöneticilerinin güven sağlamalarının öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler yüksek motivasyona sahip olmaları ve performanslarında verimli ve etkili olabilmeleri için güven veren okul yöneticilerine gereksinim duymaktadır (Ada vd., 2013). Okul yöneticilerinin güven verici uygulamalarıyla öğretmenlerin motivasyonları yükselmekte ve böylece eğitim öğretim sürecindeki performansları artmaktadır (Can ve Çınar, 2023; Sakerani vd., 2019). Dolayısıyla öğretmenlere güven sağlayan okul yöneticilerinin varlığı, eğitim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen yönetici davranışlarına ilişkin bir diğer alt tema değer verme temasıdır. Bu alt temada okul yöneticilerinin öğretmenleri takdir etmesi, öğretmenlerin çalışmalarına değer vermesi, öğretmenleri desteklemesi ve özel günleri hatırlaması öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen davranışlar olarak öne çıkmaktadır. Göker vd. (2023) çalışmasında, öğretmenlerin yaptıkları çalışmalardan dolayı sözel olarak takdir edilmelerinin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini ve verimliliklerini artırdığını ifade etmiş ve öğretmen motivasyonunun takdir edilme ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ünal (2000); Gümüştas ve Gülbahar'ın (2022) çalışmaları da okul yöneticilerinin öğretmenleri takdir etme davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğunu gösteren çalışmalardandır. Takdir edilmek veya bir başkası tarafından değer verildiğini hissetmek insan olmanın özünde vardır. Öğretmenlerin de yüksek motivasyona sahip olabilmeleri için kendilerini fark edebilen, destekleyen, çalışmalarına değer verebilen okul yöneticilerine ihtiyaçları vardır.

Araştırmada okul yöneticilerinin adaletli olmalarının öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler okuldaki görev dağılımlarının yapılması, ders programının hazırlanması gibi konularda okul yöneticilerinden her bir öğretmene eşit yaklaşarak adaletli davranışlar sergilemelerini beklemektedir. Börü (2018), Dilbaz (2023) ve Ertürk ve Aydın (2017) çalışmalarında, okul yöneticilerinin adil olmasının öğretmen motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve okul yöneticilerinin bu konularda adaletli davranışları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, okul yöneticilerinden istenen, herhangi bir ayrımcılık yapmamaları, adil ve tarafsız bir şekilde tutum ve davranışlar sergileyerek tüm öğretmenlere eşit davranışlardır.

Öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen yönetici davranışlarına bakıldığında; liderlik davranışları sergileme alt temasında yer alan okul yöneticisinin karar sürecine öğretmenleri dahil etmesi, öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyen davranış olarak öne çıkmaktadır. Bernahu ve Sabancı (2019) çalışmasında öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımlarını sağlamanın, öğretmenleri motive etmek için en etkili yollardan biri olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler karar alma sürecine katıldıklarında, sorumluluklarını, kurum kendilerinden neler beklediğinin farkında olacak ve ona uygun bir tutum ve davranış sergileyecektir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Öğretmenler, özellikle okulla, öğrenciyle ve öğretmenlerle ilgili kararlar alınırken bu sürece kendilerinin aktif bir şekilde dahil edilmesinin, fikirlerinin sorulmasının ve görüşlerinin alınmasının motivasyonlarını önemli ölçüde artırdığını belirtmektedir. Öğretmenleri karar alma sürecine katarak öğretmen motivasyonunu yükseltmek, iş performansındaki verimini artırmak ve böylece eğitimin niteliğini de artırmak mümkündür (Ulusoy vd., 2023). Bu nedenle, öğretmenler kendilerinin karar sürecine katılımlarına fırsat verilmesini ve kararlar alınmadan önce kendilerine danışılmasını istemektedirler (Wadesango ve Bayaga, 2012). Öğretmenler okul tarafından alınan kararların uygulayıcısıdır. Bu nedenle okul yöneticileri eğitim öğretimle, öğretmenlerle ilgili kararları alırken öğretmenlerin de görüşlerini almalı; onları karar sürecine dâhil etmeleri gerekmektedir. Öğretmenler karar sürecine ne kadar çok dâhil edilirse; motivasyonları bir o kadar artacaktır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada okul yöneticilerinin otoriter yönetim uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Otoriter yönetim uygulama alt temasında okul yöneticilerinin öğretmenlere fazla iş yükü vermesi, öğretmenlere angarya iş vermesi, mevzuata/kurallara sıkı sıkıya bağlı kalması, planlamaları tek başına yapması, hata aramak için sürekli denetim yapması, mobbing uygulaması kodlarına ulaşılmıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerine sözle, bakışla, hareketle veya ders programını dağınık hazırlayarak, izin almak istediğinde zorluk çıkartarak, yönetici olduklarını sürekli hissettirerek uyguladıkları yıldırma davranışlarının (mobbing) en çok motivasyon düşüklüğüne sebep olan yönetici davranışı olduğunu ifade etmişlerdir. Gök (2023), çalışmasında mobbing uygulanmasının öğretmenlerin motivasyonlarını azaltıcı bir faktör olduğunu belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlere okul yöneticileri tarafından fazla iş ve evrak yükü verildiğinde, öğretmenler kendilerini bezgin hissetmekte, görevi yetiştirememe kaygısı içerisine düşmekte bu nedenle de motivasyonları düşmektedir (Belle, 2007). Bu sonuçlar, Deniz (2021) ve Ünsal ve Görücü'nün (2023) çalışmalarını destekler niteliktedir. Öğretmenler kendilerine çok fazla iş ve ekstra sorumluluk verildiğinde işlerini yetiştirememe kaygısından dolayı strese girmekte ve bunun sonucunda da motivasyonları düşebilmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin adaletli olmamalarının öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin nesnellikten uzakla-

şarak kendisine yakın olan kişilere kayırmacı davranışlarda bulunması, görev dağılımlarında eşit paylaşım yapmaması gibi etik olmayan davranışlar öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemekte ve performanslarını düşürmektedir. Araştırma bulguları Kahraman (2020), Özgüven (2024), Yıldızhan (2023) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin özellikle görev dağılımlarında öğretmenlere karşı eşit yaklaşım sergilememesi, görevlerin sürekli kendilerine verildiği düşüncesi ve okulda adaletsizlik hissetmeleri öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmekte ve performanslarını olumsuz anlamda etkilemektedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinden özellikle görev dağılımlarında eşitlik ve dengeyi sağlamalarını beklemektedirler.

Araştırmanın bir diğer alt temasında okul yöneticilerinin öğretmenlerle olumsuz iletişimde bulunmasının öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin emir cümleleri kullanarak öğretmenlerden bir şeyleri yapmalarını istemelerinin motivasyonlarını düşürdüğünü dile getirmişlerdir. Ayrıca öğretmenler, okul yöneticilerinin etkili iletişim kuramamalarının, nezaket dışı davranışlarda bulunmalarının motivasyonlarını etkileyen diğer olumsuz yönetici davranışları olduğunu belirtmişlerdir. Boyacıoğlu ve Güneyli (2022) okul yöneticilerinin konuşmalarının niteliği kadar etkisinin ve üslubunun da öğretmenler için önemli olduğunu ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerden bir görevi yapmalarını isterken sergiledikleri iletişim şekli öğretmenlerin motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğretmenlerin verilen görevi nasıl ve ne kadar istekle yapacakları okul yöneticisi ile kurmuş olduğu iletişimle ilgilidir (Ekici, 2020). Öğretmenler okul yöneticilerinden iletişim kurarken saygı ve nezaket kurallarını göz önünde bulundurarak iletişim kurmalarını beklemektedirler.

Öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen okul yöneticilerinin davranışlarına ilişkin diğer alt tema, okul yöneticilerinin güven verici olmamasıdır. Bu alt tema altında öğretmenin okul yöneticilerine güvenmemesi, okul yöneticisinin tutarsız davranışlar sergilemesi, okul yöneticisinin anlayışsız olması ve öğretmenin arkasından konuşması kodlarına ulaşılmıştır. Canlı (2016), güvensizliğin meydana geldiği eğitim kurumlarında, içtenliğin azalarak, iletişim engellerine sebep olacağı ve motivasyonun düşeceğini belirtmiştir. Akçakoca ve Bilgin (2016), okul yöneticilerinin söyledikleri ve yaptıklarının tutarlılık göstermemesinin, öğretmenlerin performanslarını en çok etkileyen davranış olduğunu ileri sürmüştür ve öğretmenin okul yöneticilerine güvendiğinde ilişkilerinin olumlu bir şekilde etkileneceğini ve o okulda çalışmaktan dolayı memnuniyet duyacağını ifade etmiştir.

Öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen, değer vermeme alt temasında, okul yöneticisinin öğretmeni görmezden gelmesi, öğretmenin görüşlerini önemsememesi, başarıyı takdir etmemesi/ödüllendirmemesi ve bazı derslere gerekli önemi vermemesi kodlarına ulaşılmıştır. Gümüştaş ve Gülbahar (2022) çalışmasında, bazı branşların özellikle merkezi sınavlarda çıkmayan branşların, okul yönetimi tarafından önemsiz görülmesinin, yeteri kadar değerli görülmemesinin öğretmen motivasyonu azalttığını ifade etmiştir. Nur Yılmaz

vd. (2023) çalışmalarında başarılı veya örnek teşkil edecek performanslar sergileyen öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından ödüllendirmemelerinin, takdir edilmemelerinin motivasyonlarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri motivasyonunu artırabilmek için öncelikle onlara değer vermeli ve onları takdir edebilmelidir.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen davranışları ile ilgili olarak; etkili ve olumlu iletişim, problem çözücü olma, güven sağlama, değer verme, adaletli olma ve liderlik davranışları olmak üzere altı alt tema elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen davranışları ile ilgili olarak; otoriter yönetim şekli, adaletli olmama, olumsuz iletişim, güven verici olmama ve değer vermeme olmak üzere beş alt tema elde edilmiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkileri vardır. Okul yöneticileri öğretmenlerle etkili iletişim kurduklarında, problem çözme becerisine sahip olduklarında, güven sağladıklarında, öğretmenlere değer verdiklerinde, adaletli olduklarında ve liderlik davranışları sergilediklerinde öğretmenlerin motivasyonları olumlu yönde etkilenmektedir. Bununla birlikte, okul yöneticileri öğretmenlere karşı otoriter davranışlar sergilediklerinde, adil olmadıklarında, olumsuz iletişim sergilediklerinde, güven verici olmadıklarında ve öğretmenlere değer vermediklerinde öğretmenlerin motivasyonları olumsuz yönde etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu etkileyen olumsuz davranışlarını azaltmak veya ortadan kaldırmak amacıyla şu önerilerde bulunulabilir: Yönetici seçiminde liyakatin esas alınması, yöneticilerin psikolojik testlerden geçirilmesi, yönetici atamalarında okul içindeki öğretmenlere öncelik verilmesi ve yöneticinin kadrolu olması gerektiği önerilebilir. Okul yöneticisi olmak isteyenler için staj zorunluluğu getirilmesi, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimlere katılması, okul yöneticilerinin deneyimli yöneticilerden eğitim almaları, belirli yıllarda öğretmenliğe dönmelerine izin verilmesi ve eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olmaları önerilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik kurslara katılmaları ve öğretmenlerin yöneticilerini değerlendirmeleri önerilebilir. Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma nitel desende yürütülmüştür. Karma desan araştırmalarla daha geçerli ve güvenilir sonuçların elde edilmesi muhtemeldir. Ayrıca çalışma Düzce ili ile sınırlıdır. Farklı evren ve örneklemelerde farklı okul kademelerinin seçilmesi daha geniş ve geçerli sonuçların elde edilmesini sağlayabilir. Son olarak, veri kaynağında çeşitleme yapılabilir. Bu amaçla, okul yöneticilerinin, velilerin ve öğrencilerin de görüşlerine başvurulabilir.

Etik Onay: Bu araştırma için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurulundan 25/04/2024 ve 2024/133 sayılı etik izin alınmıştır.

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.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Akbaşı, S., Diş, O. & Durnalı, M. (2020). İlkokul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 564- 581. <https://doi.org/10.9779/pauefd.596426>
- Akcakoca, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Aktekin, S., & Kuzucu, T. (2019). Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen okul içi ve okul dışı faktörlerin analizi. *Diyaletolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 35-66.
- Arısoy, E., & Cömert, M. (2021). The correlation between ethical leadership behaviors of school principals and teacher motivation. *Kastamonu Education Journal*, 29(5), 953-964. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.754275>
- Ayık, A., Diş, O., & Şahin, G. (2022). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2741-2766. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1192986>
- Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: a risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Bakır, S. (2022). Okul müdürlerinin sahip olması beklenen iletişim becerileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(83), 1053-1065. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3087>
- Balcı, A. (2022). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (16. Baskı). Pegem Akademi.
- Belle, L., J. (2007). *The role of secondary school principals in Motivating teachers in the Flacq district of Mauritius*. Doctoral dissertation, University of South Africa
- Bernahu, K., Z., & Sabancı, A. (2019). İlköğretim öğretmenlerinin motivasyonunu etkileyen faktörler ve okul yöneticilerinin uyguladıkları stratejiler: Etiyopya örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 52, 237-260.
- Bibi, A., Lanrong, Y., Haseeb, M., & Jawad, F. A. M. (2011). Theories of motivation and employee motivation in different organizations. *Business and Social Sciences Review (BSSR)*, 1(6), 46-59.
- Boyacıoğlu, B., & Güneşli, A. (2022). Okul yöneticileri nasıl konuşuyor? Öğretmenlerin gözünden bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 27-50.
- Börü, N. (2018). The factors affecting teacher motivation. *International Journal of Instruction*, 11(4), 761-776.
- Büyükköztürk, Ş., Kılıç, Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Can, E., & Çınar, C. (2023). Okul yöneticilerinin okul içi tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 53-67.
- Can, R., Yardımcı, H., Bayazıt, D., Şahin, S., Şahin, R., & Kaya, S., (2023). Okul yöneticilerin seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili öğretmen görüşleri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10(4), 1172-1183.
- Cohen, G. (2019). Principals' leadership behaviours that shaped teachers' motivation to implement an educational ICT reform imposed by state authorities in Israel. *Israel Affairs*, 25(3) 554-570. <https://doi.org/10.1080/13537121.2019.1593658>
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5) 633-638. <https://doi.org/10.18506/ane-mon.395472>

- Demir, S., & Akbaba, A. (2018). Akademisyenlerin mesleki motivasyonları ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1256-1286. <http://dx.doi.org/10.23891/efdyu.2018.104>
- Deniz, Ü. (2021). Öğretmenlerin motivasyon etkenlerini yeniden keşfetmek: Sahadan sesler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (3), 2115-2139. <https://doi.org/10.17679/inuefd.963660>
- Dilbaz, E. (2023). A case study on the role of administrators in teacher motivation. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 8(22), 1206-1225. <http://dx.doi.org/10.35826/ijeec.733>
- Ekici, C. (2020). İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Ertürk, R. & Aydın, B. (2017). Öğretmenlerin iş motivasyonunu artıran ve olumsuz etkileyen durumların incelenmesi. *The Journal of Academic Social Sciences*, 5(58), 562-583. <https://doi.org/10.16992/asos.12971>
- Gencer, M. (2022). Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden davranışları: bir meta-sentez çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1) 27-43. <https://doi.org/10.33437/ksusb.855302>
- Gobena, G. A. (2022). Teaching stress on in-service teachers' motivation: Its implication for quality education in Ethiopian secondary schools. *Anatolian Journal of Education*, 7(2), 143-156. <https://doi.org/10.29333/aje.2022.7212a>
- Gök, C. (2023). Öğretmenlerin motivasyonunda okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitim Dergisi*, 7(2), 43-60.
- Göker, R., Kaya, S. Y., Acar, N., Kurşun, M., Uygun, T., & Beke, B. (2023). Öğretmen motivasyonunun kuramsal çerçevede incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(31), 132-140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8151160>
- Gümüştaş, Z., & Gülbahar B. (2022). Öğretmenlerin mesleki motivasyonunu etkileyen etkenler. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(20), 180-200. <https://doi.org/10.46872/pj.538>
- Güneş, A., & Köse, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ve öğretmen motivasyonu üzerine ilişkisel bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(2), 26-43.
- Haque, M. F., Haque, M. A., & İslam, Md. S. (2014). Motivational theories – a critical analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61-68.
- Helvacı, M., A., & Başın, H. (2013). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları (Uşak ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 300-322.
- Judge, T., A., & Robbins, S., P. (2012). *Örgütsel davranış: Organizational behaviour*. (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Kılıç, Y. (2023). Kamu ve özel okul öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Turkish Journal of Educational Studies*, 10(1), 1-22.
- Kıral, B., & Arslan, P. (2024). Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından güçlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 53 (241), 209-240. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.1209363>
- 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.
- Köylü, D., & Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299.
- Lee, Y. D., & Kuo, C. T. (2019). Principals' transformational leadership and teachers' work motivation: evidence from elementary schools in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 11(3), 90-113.

- Mohammed, I., & Abdulai, R. (2022). Factors affecting secondary schools teachers' motivation in the Elliotdale Circuit, South Africa. *African Educational Research Journal*, 10(3), 211-218. <https://doi.org/10.30918/AERJ.103.19.030>
- Nachshoni, A. (2024). The impact of principal on teacher motivation in secondary schools. *Journal of Artificial Intelligence General Science (JAIGS)*, 4(1), 27-44. <https://doi.org/10.60087/jaigs.vol4.issue1.p44>
- Nur Yılmaz, A., Yıldız, F., Balci, D. & Balci, H. (2023). Öğretmen görüşlerine göre ideal müdür beklentilerinin değerlendirilmesi. *International Academic Social Resources Journal*, 8(53), 3485- 3504. <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOU RNAL.71128>
- Örücü, E., & Kanbur, A.. (2008). Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özan, M. B., Türkoğlu, A., & Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özdemir, T., Y., Kartal, S., E., & Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- Özdoğru, M. & Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özgan, H., & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özgüven, H. (2024). Eğitim kurumlarında öğretmenlerin adil olmayan davranışlar karşısındaki tutumları. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)*, 9(1), 1- 23
- Pişmek, N., Pişmek, Ü., & Akyüz Çömez, S. (2023). Okul iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(75), 4429-4457. <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.70757>
- Sakerani, Imron, A., Djatmika, E. T., & Arifin, I. (2019). The impact of principal leadership on teacher motivation and performance: A mixed method approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(10), 312-334
- Sarı, M., Yıldız, E., & Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208. <https://doi.org/10.20860/ijoses.467606>
- Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayırımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Suriagiri, S., Akrim, A., & Norhapizah, N. (2022). The influence of school principal supervision, motivation, and work satisfaction on teachers' performance. *Cypriot Journal of Educational Science*, 17(7), 2523-2537. <https://doi.org/10.18844 /cjes.v17i7.7 684>
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şener, G., & Boydak Özan, M. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesinde modül temelli uygulamalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1051-1069. <https://doi.org/10.17860/mer-sinefd.441830>
- Ulusoy, A., Aygar, N., Yıldırım, İ., Gürbüz, E., & Çıkar, Ş. G. (2023). Öğretmenlerinin okul yönetimine katılım durumları hakkında görüşlerinin incelenmesi. *International Academic Social Resources Journal*, 8(52), 3389-3399. <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOU RNAL.71516>

- Ünal, S. (2000). İlköğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90
- Ünsal, S., D., & Görücü, Y. (2023). Öğretmen motivasyonunu etkileyen öğrenci, veli ve yönetici davranışları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5(2), 148–170.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldızhan, S. (2023). Okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlerin incelenmesi: Altındağ ilçesi örneği. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(73), 4023-4034. <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.71051>
- Wadesango, N., & Bayaga, A. (2012). Management of schools: Teachers' involvement in decision making processes. *African Journal of Business Management*, 7(17), 1689-1694
- Wahab, J. A., Hamid, A. H. A., Zainal, S. & Rafik, M. F. M. (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n16p161>
- Wu, S. M. (2023). The Relationship between emotional intelligence of school principals, psychological climate, and teacher motivation. *International Journal of Emotional Education*, 15(2), 71-85. <https://doi.org/10.56300/EEELR3418>

Qualitative Analysis of Administrator Behaviors Affecting Teacher Motivation

Extended Abstract

Introduction

Motivation, derived from the Latin word “movere” and meaning “to move”, is defined as a force that guides the behaviors of individuals and stimulating them (Pişmek et al., 2023). Demir and Akbaba (2018) express motivation as the whole of person’s own desires and inner efforts that initiate and sustain the person’s action toward a goal and comes to an end when the goal is achieved, or restart the process for a new requirement. Serinkan (2012) states the concept of motivation as taking action under the influence of internal or external sources that determine the direction, strength and order of importance of the individual’s actions. Judge and Robbins (2012) describe motivation as the process of consistency, effort, and determination that individuals exhibit while achieving their goals.

School managers also have some responsibilities in ensuring the motivation of teachers in schools, which are educational organizations. A manager aiming for qualified and effective teaching in his/her school must pay attention to the factors that influence the motivation of teachers who play an active role in the teaching processes (Gümüştas & Gülbahar, 2022). According to Gencer (2022), school managers are responsible for knowing how to motivate teachers so that they can perform at a high level. For this reason, school managers should exhibit behaviors that will increase teachers’ motivation levels in order for them to have a positive attitude towards their duties and to be effective. The performance of teachers whose motivation decreases due to certain behaviours of school managers is negatively affected and their efficiency decreases. In addition, low motivation causes teachers’ job satisfaction and job commitment to decrease (Özdemir et al., 2014). While their low motivation poses an obstacle to the proper advancement of educational and management processes, high motivation is a crucial factor for efficiency and performance. In educational organizations where success, performance, and effectiveness are particularly emphasized, motivation plays a crucial role in achieving goals (Kılıç, 2023).

In this study, it is aimed to reveal the current situation with a holistic view by thoroughly investigating the managerial behaviors affecting teachers’ motivation, according to teachers’ opinion. It is hoped that this study will contribute to both the literature and practice in Düzce sample, and shed light on policymakers. In addition, identifying the behaviors that affect teacher motivation is important in terms of enabling the quality of education activities to increase.

Method

This study is a qualitative research in which manager behaviors affecting teachers' motivation are investigated in depth according to teachers' opinions. In the study, the phenomenological design, which is one of the qualitative research designs, was used. The phenomenology design focuses on the facts of which we are aware of and encountered in various forms in daily life, but for which we do not have an in-depth and detailed understanding (Yıldırım & Şimşek, 2021). The study group consists of 12 teachers, including four males and eight females, who teach in state schools in Düzce during the 2023-2024 academic year. The maximum diversity sampling method, one of the purposive sampling methods, was chosen in the study. A semi-structured interview form developed by the researcher was used to get teachers' opinions about managerial behaviors affecting teachers' motivation. The collected data was analyzed using descriptive analysis.

Findings

Within the sub-theme of effective and positive communication, effective and friendly communication is the administrator behaviour that has the most significant positive impact on teacher motivation. Participation in social activities with teachers, demonstrating understanding and tolerance, assuming a problem-solving role, and communicating individually with teachers are additional positive administrator behaviours that influence teacher motivation. Furthermore, school administrators who adopt a solution-oriented approach, offering multiple solutions to problems, have been shown to enhance teacher motivation. Administrators' reassuring, appreciative, or rewarding behaviours; their valuing of teachers and their work; remembering special days; and providing support are further administrator behaviours that positively influence teacher motivation. In the sub-theme of being fair, school administrators' being fair in the distribution of tasks is the positive behaviour that affects teachers' motivation the most. The decision-making process, which is included in the sub-theme of exhibiting leadership behaviours, is the most positive administrator behaviour that affects teacher motivation.

The sub-theme of authoritarian management style encompasses a range of negative managerial behaviours that have a detrimental effect on teacher motivation. Examples of such practices include the allocation of excessive workloads, the imposition of menial tasks, the strict enforcement of legislation and regulations, the imposition of planning duties, and the constant auditing of teachers in search of errors. Within the sub-theme of injustice, favouritism emerges as the most significant negative administrator behaviour impacting teacher motivation. The school administrator's inability to communicate effectively, displaying unkind behaviours, and blaming teachers have also been identified as significant negative administ-

rator behaviours that affect teacher motivation. Other detrimental administrator behaviours that have been identified as affecting teacher motivation include the school administrator's inconsistent behaviours, lack of understanding, and talking behind teachers' backs. The sub-theme of 'not valuing, disregarding teachers' opinions' encompasses behaviours such as ignoring or disregarding teachers' contributions, failure to acknowledge or reward success, and the undervaluation of certain courses.

In order to reduce or eliminate the negative behaviours of school administrators that affect teacher motivation, the following suggestions were made: The selection of administrators should be based on merit. Administrators should undergo psychological testing. Teachers within the school should be prioritised in administrator appointments. Administrators should be permanent. It was further suggested that school administrators be obliged to undertake internships, participate in in-service training, receive training from experienced administrators, and be permitted to return to teaching in certain years, contingent on possession of a master's degree in educational administration and supervision. Additionally, it was proposed that school administrators attend courses to enhance their communication skills, and that teachers evaluate their administrators.

Results and Conclusion

School managers' positive and negative behaviors have an impact on teachers' motivation. When school managers communicate effectively with teachers, have problem-solving skills, build trust, value teachers, behave fairly, and exhibit leadership behaviors, teachers' motivations are positively affected. However, teachers' motivations are negatively affected when school managers exhibit authoritarian behaviors towards teachers, behave unfairly, communicate negatively, fail to build trust and do not value teachers. Any behavior that occurs between the school manager and the teacher and that affects the teacher, also influences the educational process positively or negatively. In response to the positive behaviors of school managers, teachers do their duties willingly and without worrying and they feel much desire to work. In order to reduce or eliminate such behaviors of school managers that negatively affect teacher motivation, qualified administrators should be selected. Furthermore, the selection of managers should not be based only on written exams, managers should participate in in-service training or improve themselves professionally by taking a master's degree in management and supervision. Additionally, they should improve themselves in things such as communication and empathy skills. They should have management skills, and managers should be evaluated periodically by teachers as well.