



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etki Eden Davranışları: Bir Meta-Sentez Çalışması

School Administrators' Behaviors That Affect the Motivation of Teachers: A Meta- Synthesis Study*

Muharrem Gencer

Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, muharremgencer1978@hotmail.com

Orcid ID: 0000-0002-7212-8551

Öz: Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden davranışlarını konu edinen nitel çalışmaların derinlemesine yeniden incelenerek meta-sentez yapılması amaçlanmıştır. TÜBİTAK ULAKBİM, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik ve Dergipark veri tabanları taranarak konu ile ilgili 189 çalışmaya ulaşılmıştır. Dâhil etme ve hariç tutma ölçütleri çerçevesinde değerlendirilerek sekiz çalışma bu araştırmanın veri kaynağını oluşturmuştur. İçerik analizi sonucunda öğretmenlerin motivasyonlarına olumlu ve olumsuz etkisi olan okul yöneticilerinin davranışları örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları ve psiko-sosyal motivasyon araçları temalarında toplanmıştır. Örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları temasının olumlu alt temaları amaç birliği sağlama, eğitim öğretim sürecinde rol alma, adil ve demokratik davranışlar sergileme ve liderlik davranışları kullanma; olumsuz alt temaları ise ilgisiz davranma, eğitim öğretim etkinliklerinde rol almama, adil olmayan davranışlar sergileme, otokratik yönetim tarzı ve liderlik davranışlarını kullanmama olduğu belirlenmiştir. Psiko-sosyal motivasyon araçları temasının değer verme, psikolojik güvence, olumlu etkileşim ve iletişim sağlama ve ödül ve takdir kullanma olumlu alt temalarından; değer vermeme, psikolojik güven sağlayamama ve olumsuz etkileşim ve iletişim kullanma olumsuz alt temalarından oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar doğrultusunda okul yöneticilerine öğretmenlerin motivasyonlarını artırabilmeleri için bu çalışmanın temalarına odaklanmaları önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, öğretmen, motivasyon, meta-sentez.

Abstract. In this research, it was aimed to metasynthesize by re-examining the qualitative studies in depth on the behavior of school administrators that affect teachers' motivation. TÜBİTAK Ulakbim National Database, Council of Higher Education (YÖK) National Thesis Center, Google Scholar and Dergipark databases were scanned and 189 relevant studies were reached. Eight studies, examined within the framework of inclusion and exclusion criteria, constituted the data source of this study. As a result of the content analysis, the behaviors of school administrators, which have positive and negative effects on teachers' motivation, were gathered under the themes of organizational-administrative motivation tools and psycho-social motivation tools. While the positive sub-themes of the organizational-administrative motivation tools theme are achieving unity of purpose, taking a role in the education process, exhibiting fair and democratic behaviors and using leadership behaviors; the negative sub-themes were found to behave indifferent, not taking part in educational activities, exhibiting unfair behaviors, autocratic management style and not using leadership behaviors. On the other hand, It was concluded that positive sub-themes of the psycho-social motivation tools theme are valuing, psychological security, providing positive interaction and communication and using reward and appreciation;

* Bu çalışmanın bir kısmı 10-13 Eylül 2020 tarihinde gerçekleştirilen VII. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Geliş Tarihi: 06.01.2021

Kabul Tarihi: 23.04.2022

Yayın Tarihi: 30.04.2022:

Atıf: 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. Doi: 10.33437/ksusbd.855302

negative sub-themes consist of not valuing, not being able to provide psychological trust and using negative interaction and communication. In line with the results, it can be suggested to school administrators to focus on the themes of this study in order to increase the motivation of teachers.

Keywords: School administrator, teacher, motivation, meta - synthesis.

GİRİŞ

Ülkelerin kalkınma sürecinde en önemli yapıtaşı eğitim ve eğitim iş görenleri olan öğretmenlerdir. Günümüzde veli ve toplum beklentilerinin artması, eğitim reformlarıyla istenilen hedeflere yeterince ulaşamaması ve öğretmenlik mesleğinin hak ettiği saygınlığı elde edememesi öğretmenlerin eğitimsel amaçları başarıyla gerçekleştirmesini giderek zorlaştırmaktadır. Oysa öğrencilerin nitelikli bir eğitim öğretim sürecinden geçip geleceğe hazırlanmaları görevi, mesleğine tutkuyla bağlı öğretmenlere düşmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin okulun amaçlarına yönelmeleri, etkili performans sergileyebilmeleri için motivasyon düzeylerinin yüksek olması gerekir.

Motivasyon kavramı genel olarak bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru davranışa iten, bu davranışa yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir (Akbaba, 2006: 347). Harekete geçirme ve amaca ulaşmak için enerjiyi yönetme ile ilgili olan motivasyon (Ryan ve Deci, 2000: 69), hedefe yönelik davranışların başlatılması, kontrol edilmesi, sürdürülmesi ve değerlendirilmesinin altında yatan süreçleri ifade eder (Dresel ve Hall, 2013: 59). Motivasyon bir şeyi yapma isteğidir ve yapılan eylemin birey için bazı ihtiyaçları karşılama gücü ile devam eder. Motive olmuş insanların açıkça tanımlanmış hedefleri vardır ve bu hedeflere ulaşmayı bekledikleri eylemleri gerçekleştirirler. Güçlü şekilde gelişmiş davranışsal bağlılık duyguları nedeniyle motive olmuş çalışanlar, çalıştıkları örgütlere katkı sağlar. Örgütün ve kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çabalarını artırır (Ud Din vd., 2012: 444). Bu nedenle başarılı örgütlerde, çalışan motivasyonuna önem verilmektedir. Çalışan motivasyonunun önemini geçmişi 1789 yılına kadar dayanmaktadır. Amerika'ya tekstil üretimini tanıtmada öncü olan Samuel Slater, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları için rahat çalışma ortamları tasarlayarak olumlu iş motivasyonu sağlamıştır. Olumlu iş motivasyonu ortamı yaratmaya yönelik diğer çabalar, George M. Pullman'ın şirket kasabasından Henry Ford'un kâr paylaşım planına kadar uzanmıştır. Boston'daki Edison Elektrik Aydınlatma Şirketi, çalışanları için tenis kortları ve bowling salonları temin etmiştir. Diğer bazı firmalar, çalışanları için bahçeler kurmuşlar, kütüphaneler ve spor tesisleri inşa etmişlerdir (Gibson vd., 1988: 106). Çalışanları motive etmek oldukça zor ve karmaşık bir iş olmasına rağmen çalışanların olumlu ve sürekli motivasyonu, örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığı, üretkenlik ve rekabet avantajı sağladığı ve daha az sorunla karşılaştığı için yöneticiler tarafından değer verilen konular arasında yer almaktadır. Bruce ve Pepitone'a (1999: 1) göre yöneticiler, çalışanların kendi amaçlarını ve mutluluklarını örgütünüyle bağdaştırmalarına yardımcı olmalıdır. Böylece, çalışanlar doğal olarak daha verimli çalışmaya motive olabilirler.

Öğretmenlerin, bir neslin eğitim sürecinde en önemli çalışanlardan kabul edilmesiyle, eğitim etkinliklerinde yeteneklerini en iyi şekilde kullanarak performans göstermeleri beklenmektedir (Iliya ve Ifeoma, 2015: 10). Öğretmenlerin sürekli ve en iyi performans ile çalışmaları etkili bir şekilde motive olmalarına bağlıdır. Dresel ve Hall'a (2013: 115) göre öğretmenlerin yüksek motivasyona sahip olması, onların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını desteklemenin yanı sıra öğretim yetkinliklerinin geliştirilmesinde de önemli işlev görür. Öğretmen motivasyonu, toplumun sosyokültürel dönüşümünde (Mittal, 1995) ve eğitim reformlarının uygulanmasında kritik rol oynar (De Jesus ve Conboy, 2001). Alandaki araştırmalar, özverili ve motive olmuş öğretmenlerin öğrencilerine daha fazla özerklik tanıdıkları, öğrencilerin öğrenme ve başarılarını teşvik ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (De Jesus ve Lens, 2005: 120; Dresel ve Hall, 2013: 113). Öğretmen motivasyonu, sınıf etkililiği ve okul gelişiminde de çok önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır (Ofoegbu, 2004). Keller, Neumann ve Fischer'ın (2017: 586), öğretmenlerle yaptıkları çalışmalarında öğretmen motivasyonunun, öğretimin daha coşkulu olmasını sağlayarak öğrencilerin derse olan ilgisini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Kalyar, Ahmad ve Kalyar (2018: 91), verilerini ilköğretim okullarındaki öğrencilerden topladığı çalışmalarında öğretmen motivasyonunun, öğrenci motivasyonunu ve eğitimsel uygulamaları olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde konu ile ilgili yapılan bir başka çalışmada öğretmen motivasyonunun, öğrencilerin akademik performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Nyakundi, Raburu ve Okwara, 2019: 74). Görevini severek yerine getiren öğretmenlerin öğrenciler, veliler, okulun işleyişi

ve hatta toplum üzerinde olumlu yansımaları olacaktır. Öğretmenlerin mesleklerine duydukları sıkı bağlılık, daha başarılı ve verimli olmalarını sağlayacak ve sonuçta ülkelerin geleceği için hayati öneme sahip daha sağlıklı nesiller yetiştirecektir. Bu noktada eğitim ve öğretimi geliştirmek adına yürütülen politikaların amacına ulaşabilmesinin motivasyonu yüksek öğretmenlere bağlı olduğu söylenebilir. Meslek hayatında öğretmenlerin motivasyonlarına öğrenciler, okul yöneticileri, veliler, meslektaşlar ve fiziksel koşullar gibi birçok faktör etki edebilir. İlgili araştırmalar incelendiğinde, öğretmen motivasyonuna okul yöneticilerinin büyük ölçüde etkisi olduğu görülmektedir (Bakkal ve Radmard, 2020; Baştürk ve Zeren, 2015; Franklin, 2016; Nwamae ve Kayii, 2018; Özan vd., 2010; Özerten ve Otrar, 2019; Wasserman vd., 2016).

Son yıllarda okulun gelişmesinde ve öğrencilerin akademik başarısını artırmada önemli aktörlerden biri olarak kabul edilen okul yöneticilerinin (Lunenburg ve Ornstein, 2013), öğretmenleri destekleyerek ve uygun koşullar oluşturarak öğrenmeyi etkilediği belirtilmiştir (Leithwood ve Riehl, 2003). Okul yöneticileri öğretmenleri motive etme ve motivasyonlarını sürdürme becerilerini kullanarak onları, okulun amaçları için yönlendirebilirler. Çünkü motive olmuş öğretmenler, fedakârca davranarak okulun verimini artırır. Bunun için öğretmenler ile sıkça etkileşim halinde bulunan okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir. Protheroe (2006: 47), okul yöneticilerinin öğretmenleri motive edebilmeleri için öncelikle onları destekleme ve takdir etmenin önemini vurgulamıştır. Ardından ekstra görevler ve kırtasiye işleri gibi stres yaratan etmenlerin en aza indirgenmesi ve öğrenme için gereksinim duyulan kaynakların temin edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin sürekli ve yüksek düzeyde performans sergilemeleri için en iyi nasıl motive olacaklarını keşfetmek okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu nedenle birçok başarılı okul yöneticisi de öğretmenlerin mesleklerine daha sıkı bağlanmaları ve verimli olmalarını sağlamak amacıyla onların motivasyonlarını artıracak davranışlar sergilemektedir. Ancak De Jesus ve Conboy'a (2001: 131) göre öğretmen motivasyonu öğretme öğrenme süreci için temel olmakla birlikte, öğretmenlerin bir kısmı yüksek düzeyli motivasyona sahip değildir. Alan yazında öğretmenlerin motivasyonlarını düşüren etmenler arasında okul yöneticilerinin davranışları da gösterilmektedir (Aktekin ve Kuzucu, 2019: 35; Çiftçi, 2017: 46; Doğan ve Koçak, 2017: 13). Öğretmenler için neyin önemli olduğunu ve geliştirilmiş performans için onların en iyi nasıl motive olacaklarını keşfetmek oldukça karmaşık sorun (Iliya ve Ifeoma, 2015: 16) olsa da okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki anlamlı etkisi, konuyu araştırmacılar için önemli hale getirmiş ve bu konuda zengin veriler içeren nitel çalışmalar yapılmıştır. Bu nedenle yapılan çalışmanın sonuçlarının bütün olarak değerlendirilmesi ve yorumlanması önem kazanmaktadır. Araştırmada meta-sentez yöntemi kullanılarak okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden davranışlarını konu alan çalışmalara ait bulguların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen davranışları nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen davranışları nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Çalışma, nitel araştırma desenlerinden meta-sentez kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar, belirli bir bağlamdaki olgunun niteliklerini veya temel doğasını anlamak için sistematik bir yaklaşımdır (Brantlinger vd., 2005: 195). Meta-sentez çalışmaları ise konu ile ilgili yapılmış nitel araştırmaların bulgularının analizi, yorumu ve sentezlenmesi şeklinde gerçekleştirilir (Çelik ve Kahraman, 2020: 184). İncelenecek metinler bütüncül bir yorum oluşturmak için karşılaştırılır (Jensen ve Allen, 1996: 554). Meta-sentez, farklı fakat birbiriyle ilişkili nitel çalışmalardan elde edilen sonuçları birleştirmeye çalışır. Bu teknik, nicel çalışmaların meta analizinin aksine daha çok yorumlayıcıdır, olguyu anlamaya ve açıklamaya çalışır (Walsh ve Downe, 2005: 204). Meta-sentez, olgulara ilişkin daha kapsamlı görüşler yaratarak birincil çalışma bulgularının kullanılabilirliğini artırır. Birçok çalışmadan elde edilen bulguların dâhil edilmesiyle sağlanan kapsamın genişliği nedeniyle, meta-sentez çalışmaları, genel olarak tek bir çalışmanın sağlayabileceğinden daha fazla genelleştirilebilir bir gerçekliği yansıtırlar (Zimmer, 2006). Çalışılan konu ile ilgili nitel çalışmaların sonuçlarının benzer ve farklı yönlerinin sistematik ve kapsamlı değerlendirilmesini sağladığı için son yıllarda eğitim alanında meta-

sentez araştırmalarında artış görölmektedir. Bu kapsamda araştırmada, okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden davranışlarını konu alan nitel çalışmaların verileri bütüncöl bir yaklaşımla sentezlenerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada alan yazında farklı yazarlar tarafından önerilen veri toplama süreci aşamaları gerçekteşirilmıştir (Aspfors ve Fransson, 2015: 78; Au, 2007: 259; Finfgeld, 2008: 197; Walsh ve Downe, 2005: 206-209).

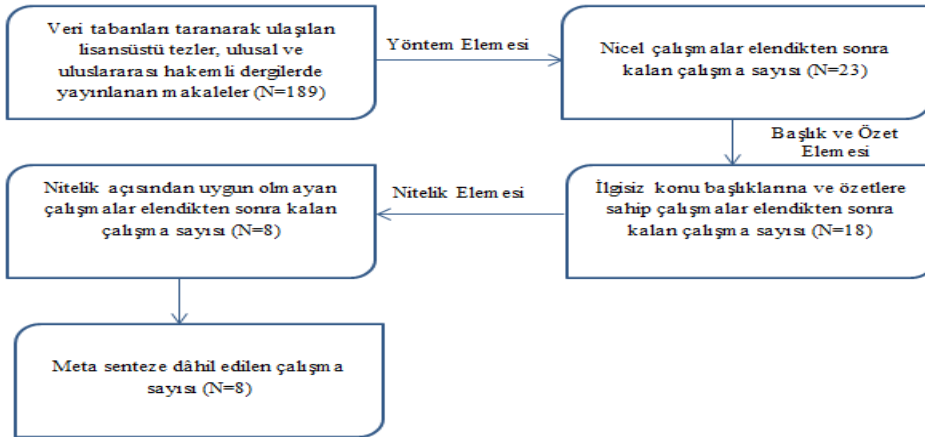
a. *Araştırma sorusunun açık ve net bir şekilde belirtilmesi*: Önceki çalışmaların alan yazını işığında araştırmanın amacı açık ve net biçimde belirlenmiş ve araştırma soruları oluşturulmuştur.

b. *Anahtar kelimelerle çeşitli arama motorlarında arama yapılması*: Öğretmenlerin motivasyon unsurları ile ilgili Türkçe alan yazında yapılan çalışmalara ulaşmak için "okul yöneticilerinin/müdürlerinin motive edici davranışları", "öğretmenleri motive eden unsurlar" ve "öğretmen motivasyonu" gibi anahtar kelimeler kullanılarak TÜBİTAK ULAKBİM, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik ve Dergipark veri tabanlarında tarama yapılmıştır.

c. *Dâhil edilme ölçütlerinin belirlenmesi ve araştırmaya dâhil edilecek çalışmaların seçim süreci*: Dâhil edilme ve hariç tutulma ölçütleri açıklanmıştır.

1. Çalışmanın nitel veya karma yöntemlere göre desenlenmiş olması,
2. Çalışmanın okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden davranışlarına odaklı olması,
3. Çalışmanın makale ya da lisansüstü tez formunda olması
4. Çalışmanın ham verilere dayalı bulgular vermesi,
5. Çalışmanın, 2010-2020 tarihleri arasında yayınlanmış olması,
6. Çalışmanın Türkçe alan yazında yapılmış olması.

Elde edilen çalışmaların meta-senteze dâhil edilmesi sürecine ilişkin akış diyagramı Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Meta-senteze dâhil edilme sürecine ilişkin akış diyagramı

Tablo 1. Araştırmaya dâhil edilen çalışmalara ilişkin özellikler

Kod	Yazarlar	Yayın Yılı - Türü	Amacı	Veri Aracı	Toplama	Çalışma Grubu
Ç1	Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın	2013 - Makale	Sınıf öğretmenlerini motive eden ve onların motivasyonunu bozan motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmak	Yarı yapılandırılmış görüşme formu		19 sınıf öğretmeni
Ç2	Aktekin ve Kuzucu	2019 - Makale	Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri analiz etmek	Yapılandırılmış görüşme formu		75 öğretmen
Ç3	Boz	2018 - Y.L. Tezi	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında öğretmenlerin motivasyon faktörlerini belirlemek	Yarı yapılandırılmış görüşme formu		16 kadın öğretmen
Ç4	Coşgun	2019 - Y.L. Tezi	Okullardaki çalışma koşullarının öğretmen motivasyonuna etkilerini anlamak	Yarı yapılandırılmış görüşme formu, gözlem formu		34 öğretmen
Ç5	Çiftçi	2017 - Y.L. Tezi	Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek	Yarı yapılandırılmış görüşme formu		36 öğretmen
Ç6	Doğan ve Koçak	2017 - Makale	Öğretmenlerinin motivasyonlarına ilişkin görüşlerini belirlemek	Yarı yapılandırılmış görüşme formu		15 ortaokul öğretmeni
Ç7	Ertürk ve Aydın	2017 - Makale	Öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen durumları incelemek	Yarı yapılandırılmış görüşme formu		50 öğretmen
Ç8	Karabağ Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş	2018 - Makale	Okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörleri, yönetici ve öğretmenlerin bakış açılarıyla incelemek	Yarı yapılandırılmış görüşme formu		10 okul yöneticisi ve 10 öğretmen

Alan yazın taraması sonucu Türkçe alan yazında öğretmenlerin motivasyonları konusunu içeren, 2010-2020 tarihleri arasında yayınlanan 189 çalışmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan çalışmaların 96'sı makale ve 93'ü tezlerden oluşmaktadır. 181 çalışma belirtilen ölçütlere uymadığı için araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Meta-sentez araştırmaları derinlemesine analiz gerektirdiği için 10 kadar çalışmanın kapsama alınması yeterli görülmektedir (Sandelowski vd., 1997: 368). Benzer şekilde Polat ve Ay (2016: 59) da araştırma yapılacak konu hakkında optimum sayıda (8-12) çalışmanın incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ölçütler dikkate alınarak yapılan incelemeler sonucunda sekiz çalışmanın araştırmaya dâhil edilmesine karar verilmiştir. Bu çalışmalara ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Verilerin Analizi

Birincil nitel bulguların titizlikle ikincil nitel analizini üstlenme girişimi (Timulak, 2007: 305) olan meta-sentez çalışmalarında veri analizleri yapılırken çok sayıda yöntemsel çeşitlilik vardır. Bu araştırmada alan yazındaki öneriler dikkate alınarak tematik analiz sürecinde aşağıdaki aşamalar gerçekleştirilmiştir (Aspfors ve Fransson, 2015: 80; Finfgeld, 2008: 198, Noah Jr, 2017: 200-202; Thomas ve Harden, 2008; Walsh ve Downe, 2005: 206-209). Araştırma kapsamına alınan çalışmalar, detaylı bir şekilde okunmuş ve çalışmaların bulguları belirlenerek kullanılacak kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlar, benzerlikleri ve farklılıkları yönünden karşılaştırılmıştır. Benzer anlamlara sahip kodlar aynı alt temada gruplandırılmıştır. Oluşturulan alt temalardan tümevarımcı ve yorumlayıcı bir yaklaşımla temalar oluşturulmuştur. Tema ve alt temalar arasındaki bağlantıları ve aralarındaki ilişkileri tanımlamak için diyagram kullanılmış ve süreç açıkça ifade edilmiştir. Alıntılar verilirken ilgili

çalışmanın kodu ve alıntının yapıldığı katılımcının birincil çalışmadaki kodu verilmiştir. Son olarak araştırmada belirlenen tema ve alt temalar derinlemesine yorumlanmıştır.

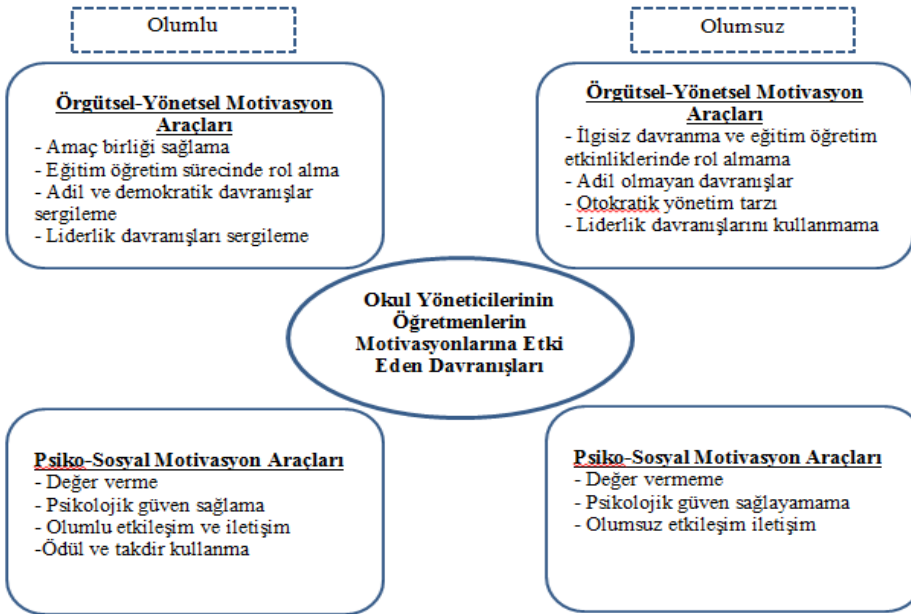
Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda çalışma verilerinin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve çalışmanın sonuçlarına nasıl ulaşıldığının açıklanması geçerliğin önemli ölçütlerindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 257). Ayrıca meta-sentez çalışmalarının şeffaf, analitik ve yorumlayıcı olması amaçlanır (Sandelowski ve Barroso, 2003: 154). Bu nedenle araştırmanın geçerliğini sağlamak amacıyla, veri toplama ve analiz süreci ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacı açık bir şekilde verilmiş, kapsama alınacak makaleler ve tezler ölçütler doğrultusunda belirlenmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan çalışma sayısı belirtilmiştir. Verilerin çözümlenmesi alt tema ve temaların oluşturulma süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır (Kennedy ve MacNeela, 2014: 4). Araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda yer alan temaları temsil eden doğrudan alıntılar, kanıt olarak verilmiş ve yorumlanmıştır.

Güvenirliği sağlamak için araştırma kapsamına alınan çalışmalardan elde edilen kodların oluşturulan alt tema ve temaları temsil edip etmediğini belirlemek için uzman görüşüne başvurulmuştur. Aynı veriler bir uzman tarafından tekrar kodlanmış ve kodlamalar karşılaştırılmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994: 64) "Güvenirlik = [Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] X 100" formülünden yararlanılarak kodlamalar arası güvenilirlik oranı .89 olarak hesaplanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005: 233) tarafından uyum yüzdesinin .70'in üzerinde olması yeterli görülmektedir.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen temalar, alt temalar ve kodlar tablo olarak verilmiş, incelenen çalışmalardan doğrudan alıntılar yapılmıştır. Öğretmenlerin motivasyonlarına olumlu ve olumsuz etkisi olan okul yöneticilerinin davranışları örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları ve psiko-sosyal motivasyon araçları temalarında toplanmıştır. Temalar, temalar ile ilgili olumlu ve olumsuz alt temalar Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden davranışlarına ilişkin tema ve alt temalar

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Olumlu Etki Eden Davranışları

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına olumlu etki eden davranışları örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal motivasyon araçları temaları altında incelenmiştir. Bu araştırmaya dâhil edilen çalışmaların meta-sentezi sonucunda örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları temasına ilişkin olumlu alt tema ve kodlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları temasına ilişkin olumlu alt tema ve kodlar

Alt Temalar	Kodlar
Amaç Birliği Sağlama	Okul yöneticilerinin takım ruhunu benimsemesi Okul yöneticilerinin işbirliği ve dayanışmayı desteklemesi
Eğitim Öğretim Sürecinde Rol Alma	Okul yöneticilerinin uygun eğitim ortamı sağlaması Okul yöneticilerinin eğitim öğretim için gerekli talepleri karşılaması
Adil ve Demokratik Davranışlar Sergileme	Okul yöneticilerinin adil okul yönetimini sağlaması Okul yöneticilerinin demokratik olması Okul yöneticilerinin katılımcı yönetimi benimsemesi
Liderlik Davranışları Sergileme	Okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışları sergilemesi Okul yöneticilerinin yeniliklere açık olması Okul yöneticilerinin vizyoner olması Okul yöneticilerinin teşvik edici davranışlar sergilemesi Okul yöneticilerinin paylaşımcı davranması

Tablo 2'ye göre araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları temasına ilişkin amaç birliği sağlama, eğitim öğretim sürecinde rol alma, adil ve demokratik davranışlar sergileme ve liderlik davranışları sergileme olumlu alt temaları oluşturulmuştur. Aşağıda araştırma kapsamında incelenen çalışmalardan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonlarına olumlu etki eden örgütsel-yönetimsel motivasyon davranışlarına ilişkin alıntılar sunulmuştur.

“Okul müdürünün takım çalışmalarına önem vermesi, öğretmenlere eşit iş yükü yüklemesi motivasyonumu artırır” (Ç7, Ö23). “Yöneticinin uygun eğitim öğretim ortamı oluşturması, okul yönetiminin işlerine duyarlı olması, problemlere çözüm bulabilmesi olumlu etkiliyor (Ç1, Ö18). “...Okulumuza tam bir demokrasi havası hâkim. Her şey çok şeffaf şekilde gerçekleşiyor. Bu ortamda kendime güvenim arttı. Okulumu ve işimi seviyorum” (Ç6, K15). “Her ne yaparsak, (e-twinning projesi yaptık mesela) çok destekleri oldu. Her türlü; internet olsun, görsel olsun, her türlü destekte bulundular. Yani hiçbir çabamızı geri çevirmiyorlar. Ben idaremden çok çok memnunum” (Ç3, O1).

İncelenen çalışmaların meta-sentezi sonucunda psiko-sosyal motivasyon araçları temasına ilişkin olumlu alt tema ve kodlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Psiko-Sosyal motivasyon araçları temasına ilişkin olumlu alt tema ve kodlar

Alt Temalar	Kodlar
Değer Verme	Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını önemsemesi Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmalarını önemsemesi Okul yöneticilerinin öğretmene saygı duyması Okul yöneticilerinin özel günleri hatırlaması
Psikolojik Güven Sağlama	Okul yöneticilerinin güven verici olması Okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklemesi Okul yöneticilerinin problem çözücü davranması Okul yöneticilerinin inisiyatif kullanması Okul yöneticilerinin samimi olması
Olumlu Etkileşim ve İletişim	Okul yöneticilerinin öğretmenlerle sosyal etkinliklere katılması Okul yöneticilerinin olumlu iletişim kurması Okul yöneticilerinin yapıcı tutum sergilemesi
Ödül ve Takdir Kullanma	Okul yöneticilerinin takdiri Okul yöneticilerinin ödül vermesi

Tablo 3'e göre araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda psiko-sosyal motivasyon araçları temasına ilişkin değer verme, psikolojik güven sağlama, olumlu etkileşim ve iletişim ve ödül ve takdir kullanma olumlu alt temaları oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında incelenen araştırmalardan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonlarına olumlu etki eden psiko-sosyal motivasyon davranışlarına ilişkin alıntılar aşağıda verilmiştir.

"... Okul idaresinin yapılanların ve yapmak istenilenlerin arkasında olmaları ve destek vermeleri beni mutlu eder ve motivasyonumu olumlu etkiler." (Ç2, K29). "Öğretmen motivasyonuna olumlu etkisi olan etmenler başta idarenin tutumu çok önemli. Bizim müdürümüz bize gayet sıcak gayet ilgili hiçbir konuda sıkıntı çıkarmıyor, yani bizi zorlamıyor en azından... Raporumu aldığımdaya da gitmek istediğimde, kendimi kötü hissettiğimde izin verebiliyor. Bu durumlardaki bu anlayışı yönünden çok memnunuz müdürümüzden" (Ç4). "Yöneticimin olaylara olumlu yaklaşımı ve çözüm odaklı olması diyebilirim. Genel olarak onura etmeler, sözlü olsa da yaptığım işin önemsendiğini gösteriyor." (Ç5, K23).

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Olumsuz Etki Eden Davranışları

Öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz etkisi olan okul yöneticilerinin davranışları örgütsel-yönetimsel motivasyon ve psiko-sosyal motivasyon araçları temaları altında incelenmiştir. Örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları temasına ilişkin olumsuz alt tema ve kodlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları temasına ilişkin olumsuz alt tema ve kodlar

Alt Temalar	Kodlar
İlgisiz Davranma ve Eğitim Öğretim Etkinliklerinde Rol Almama	Okul yöneticilerinin ilgisiz davranması Okul yöneticilerinin eğitim öğretim için gerekli talepleri karşılamaması Okul yöneticilerinin öğrenci ve öğretmen başarısını önemsememesi Okul yöneticilerinin aşırı serbest yönetim kullanması
Adil Olmayan Davranışlar	Okul yöneticilerinin liyakatsiz davranışlar sergilemesi Okul yöneticilerinin taraf tutması Okul yöneticilerinin şeffaf olmayışı
Otokratik Yönetim Tarzı	Okul yöneticilerinin baskıcı davranışlar sergilemeleri Okul yöneticilerinin katılımcı yönetimi benimsememesi Okul yöneticilerinin kuralcı davranışlar sergilemesi Okul yöneticilerinin gereksiz teferruatla ilgilenmesi
Liderlik Davranışlarını Kullanmama	Okul yöneticilerinin yeniliklere ve gelişmelere kapalı olması Okul yöneticilerinin dış güçlerden etkilenmesi Okul yöneticilerinin birleştirici olmayışı Okul yöneticilerinin resmi işleri yavaşlatması Okul yöneticilerinin yetersiz olması

Tablo 4'e göre araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları temasına ilişkin ilgisiz davranma ve eğitim öğretim etkinliklerinde rol almama, adil olmayan davranışlar, otokratik yönetim tarzı ve liderlik davranışlarını kullanmama olumsuz alt temaları oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında incelenen çalışmalardan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz etki eden örgütsel-yönetimsel motivasyon davranışlarına ilişkin alıntılar aşağıda verilmiştir.

"Öncelikli olarak yöneticilerin çalışanları iş kabiliyetine göre değil kendi işlerini kendilerine göre yakınlık derecesine göre diğer öğretmenler arasında adam kayırmacılığı yapması motivasyonu düşüren en temel nedenlerden biridir" (Ç8, Ö9). "Okul yöneticilerinin baskı grupları karşısında öğretmenleri yalnız bırakması motivasyonumu olumsuz etkiliyor" (Ç7, Ö13). "Okul yönetiminin önerilere kapalı olması, öğretmeni yönetime katmaması olumsuz etkiliyor..." (Ç1, Ö18). "Kurul toplantısında kutlanacak haftaların dağılımı yapıliyordu. Önce gayet demokratik bir anlayışla

öğretmenlere hangi haftaları istedikleri soruldu. Bazı arkadaşlar paylaşım konusunda sorun yaşadılar. Müdürümüz hemen müdahale etti ve tüm otoriter tavrıyla anlaşıldı arkadaşlar ben dağılımı yapıp size tebliğ ederim dedi... Sonuç olarak demokratik tutum, ben yaptım oldu, şekline dönüşüverdi. Bu durum çalışma şevkimizi kırıyor” (Ç6, K6).

İncelenen çalışmaların meta-sentezi sonucunda psiko-sosyal motivasyon araçları temasına ilişkin olumsuz alt tema ve kodlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. *Psiko-sosyal motivasyon araçları temasına ilişkin olumsuz alt tema ve kodlar*

Alt Temalar	Kodlar
Değer Vermeme	Okul yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarına duyarsız olması Okul yöneticilerinin başarılı çalışanları takdir etmemesi Okul yöneticilerinin öğretmenlerin düşüncelerine önem vermemesi
Psikolojik Güven Sağlayamama	Okul yöneticilerinin problemlere çözüm bulmaması Okul yöneticilerinin inisiyatif kullanmaması Okul yöneticilerinin anlayışsız davranması Okul yöneticilerinin öğretmenler ile değer çatışması yaşaması Okul yöneticilerinin mobbing uygulaması Okul yöneticilerinin ön yargılı davranması
Olumsuz Etkileşim ve İletişim	Okul yöneticilerinin saygısız davranışları Okul yöneticilerinin bencil davranışları Okul yöneticilerinin yersiz eleştirileri Okul yöneticilerinin tutarsız davranışlar sergilemesi Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yetersiz olması

Tablo 5’e göre araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda psiko-sosyal motivasyon araçları temasına ilişkin değer vermeme, psikolojik güven sağlayamama ve olumsuz etkileşim ve iletişim olumsuz alt temaları oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında incelenen çalışmalardan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz etki eden psiko-sosyal motivasyon davranışlarına ilişkin alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“Takdir edilmeme olayı var. Hani yapıyorsunuz da yapıyorsunuz ama müdürün teşekkür ederim demesini bekliyorsunuz, yok hani tamam göreviniz olabilir ama yönetici olmak şeydir, biraz motivasyonu sağlasın isterseniz, tıkanığınız anda size şöyle itekleyici güç olmasını beklersiniz.” (Ç2, K75). “...Yöneticinin öğretmenle iletişim kurarken uygun bir üslup kullanmaması, mesela sen diye hitap etmesi, yöneticiyle değerlerinizin çatışması motivasyonu olumsuz etkiliyor.” (Ç1, Ö18). “...İdarenin olumsuz tutumları ve anlayışsız davranışları motivasyonumu bozuyor.” (Ç5, K33). “Hafta içi neredeyse tüm gün okulda oluyoruz. Dışarıda yapmamız gereken ufak tefek işler oluyor. Geçen hafta boş dersim vardı izin istedim, olmaz okulda bulunman gerekir dedi. Bu hafta istedim hadi işini gör de gel dedi. Bir yaptığı bir yaptığını tutmuyor... Bu durum çalışmalarımı da etkiliyor tabi ki” (Ç6, K4).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hızla evrilen ve karmaşıklaşan öğretmenlik mesleği, toplumun öğretmenlerden beklentilerinin artmasıyla daha zor hale gelmiştir. Bu zor ve kutsal mesleği öğretmenlerin etkili şekilde yerine getirebilmeleri için okul ortamlarında motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi, rolleri ve sahip oldukları yetkilerinden dolayı, okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz etkileyen davranışlarını inceleyen bu çalışmada, alanyazında daha önce yapılmış çalışmaların bulguları bütünsel bir bakış açısıyla incelenerek uygun kavramsal kategorilerde toplanmış ve sonuçlar, bulgular ışığında tartışılmıştır.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyen davranışları *örgütsel-yönetmel ve psiko-sosyal motivasyon araçları* temaları altında incelenmiştir. Örgütsel-yönetmel davranışlar, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesini esas alan ve onları bütün halinde etkileyen araçlardır (İşgörür, 2020: 25). Elçi ve Tan (2015: 168) çalışmalarında başarılı okul müdürlerinin öğretmenlere yaklaşımları yönüyle örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerini etkili kullandığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel-yönetmel motivasyon araçları teması altında incelenen yöneticilerin *amaç birliği sağlaması*, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının kesiştirilmesinin yanı sıra bütün çalışanların ortak amaçlar etrafında toplanmasını kapsar. Bu alt boyut içerisinde okul yöneticilerinin takım ruhunu benimsemesi, işbirliği ve dayanışmayı desteklemesinin öğretmen motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir. Robbins ve Judge (2013: 331) tek başına çalışan kişilerden takım çalışmasına geçişin; diğer çalışanlarla işbirliğine, bilgi paylaşımına, farklılıklarla yüzleşmeye ve takımın iyiliği için kişisel çıkarlardan arınmaya yönlendirdiğini açıklamışlardır.

İncelenen çalışmalarda okul yöneticilerinin *eğitim öğretim sürecinde rol alması* alt teması, onların uygun eğitim ortamını sağlaması ve öğretmenlerin eğitim öğretim için gerekli taleplerini karşılaması kodlarını kapsamıştır. Okul yöneticileri öğrenme öğretim materyallerinin eksiksiz olmasını, sınıfların ve okulun fiziksel koşullarının uygun olmasını sağlayarak öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağlayabilirler. Benzer şekilde Sarıca (2013) çalışmasında eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin öğretmen motivasyonunu yüksek düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir çalışmada da yeterli araç gereç sağlanması, okulun yeterince ısıtılmış, aydınlatılmış ve temiz olması gibi eğitim ortamı sağlayan yöneticilerin öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediği belirtilmiştir (Ada vd., 2013).

Araştırmada elde edilen önemli bir alt tema da okul yöneticilerinin *adil ve demokratik davranışlar sergilemesidir*. Bu alt tema altında okul yöneticilerinin adil okul yönetimini sağlaması, demokratik olması ve katılımcı yönetimi benimsemesi davranışlarının etkili olduğuna yer verilmiştir. Akman (2018: 165) ve Çiçek Sağlam ve Emir'in (2018: 40) yaptıkları çalışmada da öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Motivasyon süreç kuramlarından Adams'ın Eşitlik Kuramına göre çalışanların eşitlik ya da adalet algıları oluşmuşsa bireyin tatmin olup göstermekte olduğu çabayı devam ettireceği; aksi takdirde hayal kırıklığına uğrayacağı açıklanmıştır (Sekaran, 2004). Demokratik yöneticiler, olumlu örgüt ikliminin yaratılmasını, çalışanlara yetki vererek istek ve tecrübelerinin artırılmasını ve onların karara katılmalarını sağlayarak motive olmalarını sağlar (Arıkan, 2001: 242). Herhangi bir kararın etkili bir şekilde uygulanması, büyük ölçüde çalışanların kabulüne ve desteğine bağlıdır. Diğer insanlar gibi, okul müdürlerinin de her şeyi bilemeyeceği fikri, karar verme noktasında danışma ve ekip çalışmasına duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Bu nedenle, karar alma sürecine astları dâhil etmek gereklidir (Wadesango, 2012: 366-367). Katılımcı karar verme, öğretmenlere yetki ve sorumluluk atayarak onların kişisel yetenek algılarını güçlendirir ve gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratabileceklerine dair inançlarını besler. Böylece takım performansıyla bağlantılı motivasyonel bir özellik olan öğretmen öz yeterliği de oluşur (Sarafidou ve Chatziioannidis, 2013: 172).

Araştırma bulgularından elde edilen diğer bir alt tema da *okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergilemesidir*. Bu alt temada okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışları sergilemesi, yeniliklere açık olması, vizyoner olması, teşvik edici davranışlar sergilemesi ve paylaşımcı davranması kodları oluşturulmuştur. Bu araştırmanın bulgularıyla benzer şekilde alan yazında yapılan bazı çalışmalarda da okul müdürlerinin liderlik davranışları sergilemelerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Alfahad vd., 2013; Bakkal ve Radmard, 2020; Eboka, 2016; Eyal ve Roth, 2011). Toplumsal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmelerden okullar da etkilenmektedir. Ayrıca okullar yaşanan bu değişimlere öncülük etmek durumundadır (Özdemir, 2013: 50). Okullarda değişim hareketlerinin başarıyla tamamlanabilmesi, öncelikle okul yöneticilerinin yeniliklere açık ve vizyoner olmasını gerektirir. Gedikoğlu'na göre (2015: 56), lider okul yöneticileri, okula vizyon belirleyerek, öğretmenleri işlerini başarabilecekleri konusunda teşvik ederek; görev, yetki ve sorumluluklarını paylaşarak öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu artırıp okulun geleceğini biçimlendirmeyi kolaylaştırabilir.

Psiko-sosyal motivasyon araçları, toplumsal bir varlık olan çalışanları sosyal ve kültürel yönden saran ve onların iç dünyasına etki eden araçlardır. Kadı ve Selçuk (2012: 23) ile Özdemir ve diğerleri

(2014: 207) de çalışmalarında okul yöneticilerinin psiko-sosyal motivasyon araçlarını kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre psiko-sosyal motivasyon araçları teması altında incelenen okul yöneticilerinin öğretmenlere *değer vermesi* onları olumlu yönde motive etmektedir. Oluşturulan kodlara göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını önemsemesi, yaptığı çalışmaları ciddiye alması, özel günleri hatırlaması ve saygı duyması onlara değer verdiğinin göstergesidir.

Araştırma bulgularından elde edilen *psikolojik güven sağlama* alt temasında okul yöneticilerinin güven verici olması, öğretmenleri desteklemesi, problem çözücü davranması, inisiyatif kullanması ve samimi olması kodları oluşturulmuştur. Öğretmenlerin okul yöneticilerine olan güveni, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin planları detaylandırmak, niyetleri açıklığa kavuşturmak ve birbirlerinin davranışlarını izlemek için daha az zaman ayırmalarını sağlayarak sosyal etkileşimlerini kolaylaştırır (Berkovich, 2018: 749). Güven ortamının sağlandığı okullarda öğretmenler, daha rahat ve özverili çalışacaklarından kendilerini ve kurumlarını geliştirmek için değişime daha açık hale gelebilirler (Çelik ve Gencer, 2019: 119). Psikolojik güven öğretmenleri daha çok çalışmaya, iyimser olmaya, profesyonellik duygusu kazanmaya, olumlu benlik algısı, bağlılık ve sahiplenme duygusu modellemeye teşvik eden bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca bireylerin reddedilme, başarısızlık, kayıp, korku, cezalandırma ve izolasyon gibi olumsuz duygularının üstesinden gelmesine yardımcı olur. Bu özelliklerin okul sisteminden çıkarılması, tüm motivasyon ihtiyaçlarının karşılandığı ortam yaratarak yapının bütününe fayda sağlar (Ghamrawi, 2011).

Araştırma bulgularından elde edilen okul yöneticilerinin *olumlu etkileşim ve iletişim sağlama* alt teması, okul yöneticilerinin öğretmenler ile sosyal etkinliklere katılması, olumlu iletişim kurması ve yapıcı tutum sergilemesi kodlarını kapsamıştır. Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da olumlu iletişim ve etkileşim insanlar arasında duyguların, düşüncelerin, bilgilerin ve haberlerin karşılıklı olarak aktarılmasını sağlar. Silverstein'e (2007: 34) göre yöneticilerin sözlü ifadeleri, vücut dili ve yazılı iletişimi çalışanları motive etmede rol oynar. Okul yöneticileri, iletişim yoluyla okul gelişimi için gerekli olan çalışmalarda öğretmenleri yönlendirir ve birleştirir (Årlestig, 2007: 263). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonunu arttırdığını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır (Doğan ve Koçak, 2014: 191; Özgan ve Aslan, 2008: 190).

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyen bir diğer alt tema okul yöneticilerinin *ödül ve takdir kullanmasıdır*. Bu alt tema okul yöneticilerinin takdiri ve ödül vermesi kodlarından oluşmuştur. Wasserman ve diğerleri (2016: 182) ve Ünal'a (2000: 84) göre de takdir edilme, öğretmenler için motive edici bir güç görevi gören temel faktörlerdendir. Bazen öğretmenlerin bireysel başarıları okullara önemli ölçüde saygınlık kazandırabilmektedir. Bu nedenle okul yöneticileri öğretmenlerin performanslarının okul başarısına yaptığı katkıları ortaya koyma ve bunları ödüllendirme konularında duyarlı davranmalıdırlar (Gedikoğlu, 2015: 152). Ödül verme de takdir edilme gibi daha çok belirli kritik alanlarda örgüte katkı sağlayan çalışanlara verilen, onları araştırmaya ve yaratıcılığa yönlendiren bir motivasyon aracıdır (Çiçek, 2005: 35).

Her ne kadar tutkuyla yapılacak bir iş olsa da insan yetiştirme uğraşısı olan öğretmenlik, en zor mesleklerden biri olarak kabul edilebilir. Çünkü karmaşık bir olgu olan duygulara hitap etmekte ve öğretmenin her davranışı öğrencilerin şekillenmesi ve yetişmesinde önem taşımaktadır. De Jesus ve Conboy'a (2001: 131) göre öğretmen motivasyonu öğretme öğrenme süreci için temel olmakla birlikte, birçok öğretmen yüksek düzeyli motivasyona sahip değildir. Okul ortamlarında öğretmenlerin motivasyonlarını düşüren faktörlerden birisi de okul yöneticilerinin davranışlarıdır. Araştırmanın bulgularına göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen davranışları örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal motivasyon araçları temaları altında incelenmiştir. Örgütsel-yönetimsel teması altında incelenen *ilgisiz davranma ve eğitim öğretim etkinliklerinde rol almama* alt teması, okul yöneticilerinin ilgisiz davranması, eğitim öğretim için gerekli talepleri karşılamaması, öğrenci ve öğretmen başarısını önemsememesi ve aşırı serbest yönetim kullanması kodlarını kapsamıştır. Günümüz okul yöneticilerinden beklentilerin artması ile birlikte yöneticilerin daha profesyonel davranması gerekmektedir. Ancak okul yöneticilerinin bir kısmı ilgisiz ve aşırı serbest yönetim tarzı benimsemektedirler. Sarı ve diğerlerine (2018: 192) göre bu yönetim tarzını benimseyen okul yöneticileri, okuldaki işleri genellikle kendi haline bırakır, sorunları görmezden gelir ya da sorunların çözümünü erteler. Öğrencilerin ve öğretmenlerin başarılarına duyarsız davranır. Öğretmenleri karar

verirken ve işin yapılması sırasında yalnız bırakır. Oysa başarıya odaklanan okul yöneticilerinin okuldaki bütün işleyle ilgilenerek eğitim öğretimin kalitesini artırmaya çabalaması gerekmektedir.

Araştırmada elde edilen öğretmenlerin motivasyonlarını düşüren önemli bir alt tema da okul yöneticilerinin *adil olmayan davranışlar kullanmasıdır*. Bu alt tema altında okul yöneticilerinin liyakatsız davranışlar sergilemesi, taraf tutması ve şeffaf olmaması kodları yer almıştır. Küçükçene ve Aydoğan'a (2018: 654-655) göre okul yöneticileri, öğretmenlere ders dağıtımı, ders programlarının yapılması, kişilerarası ilişkiler, kuralların uygulanması, iletişim ve bilgi paylaşımı hususlarında eşit davranışlar göstermelidir. Öğretmenler arasında herhangi bir nedenden ötürü kayırmacılıktan uzak durmalı, öğretmenlerin okullarda adaletsizliği hissetmelerine izin vermemelidir. Buna rağmen Can ve Işık Can (2019: 406) çalışmalarında okul yöneticilerinin görev dağılımında yanlı davrandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma bulgularından elde edilen *otokratik yönetim tarzı benimseme* alt temasında okul yöneticilerinin baskıcı davranışlar sergilemeleri, katılımcı yönetimi benimsememeleri, kuralcı davranışlar sergilemeleri ve gereksiz teferruatla ilgilenmeleri kodları oluşturulmuştur. Otoriter yöneticiler, çalışanlara danışmadan karar vererek güç ve karar yetkisini kendi elinde tutarlar. Çalışanları yönetmek için baskıcı ve kuralcı davranışlar sergileyerek, ödül-ceza yöntemine başvururlar (Gedikoğlu, 2015: 41). Otoriter yöneticilerin görev yaptığı örgütlerde çalışanların motivasyonlarının oldukça düşük olduğu bilinmesine rağmen, Netshitangani (2018) çalışmasında bazı okulların hâlâ otoriter tarzda yönetildiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde Sarı ve diğerleri (2018: 204) çalışmalarında otoriter yönetim tarzının öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bunların dışında incelenen çalışmalarda okul yöneticilerinin yeniliklere ve gelişmelere kapalı olması, dış güçlerden etkilenmesi, birleştirici olmayışı, resmi işleri yavaşlatması ve yetersiz olması gibi liderlik davranışlarını kullanmamalarının öğretmenlerin motivasyonunu düşüren örgütsel-yönetimsel kodları oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre psiko-sosyal motivasyon araçları teması altında incelenen *değer vermeme* alt temasında okul yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarına duyarsız olması, başarılı öğretmenleri takdir etmemesi ve öğretmenlerin düşüncelerine önem vermemesi kodları oluşturulmuştur. Yöneticilerin okulla ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerini dikkate alması, öğretmenlerin başarılarını takdir etmesi, özel günlerde öğretmenlerle birlikte olması, sorunları dinlemesi ve çözmeye çalışması kendini değerli hisseden öğretmenlerin göstergeleri olarak belirtilebilir. Öğretmenler kendilerini değerli hissettiklerinde motivasyon düzeyleri yükselir, daha mutlu olurlar, iş verimleri artar ve okullarına aidiyet duygusu geliştirirler (Aydın, 2019: 1).

Araştırmada elde edilen öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen diğer alt tema, okul yöneticilerinin *psikolojik güven sağlayamamasıdır*. Bu alt tema altında okul yöneticilerinin problemlere çözüm bulmaması, inisiyatif kullanmaması, anlayışsız davranması, öğretmenler ile değer çatışması yaşamaması, mobbing uygulaması ve önyargılı davranması kodları yer almıştır. Oysa öğretmenler, okul yöneticilerini güvenilir bireyler olarak gördüklerinde, onlarla etkili iletişim kurma eğilimine girerler. Böylece okul yöneticileri, öğretmenleri okulun vizyonuna daha kolay yöneltir ve teşvik ederler (Ghamrawi, 2011: 341).

Araştırma sonuçlarına göre *olumsuz etkileşim ve iletişim* alt temasında okul yöneticilerinin saygısız, bencil ve tutarsız davranışlar sergilemesi, yersiz eleştirileri ve iletişim becerilerinin yetersiz olması kodları oluşturulmuştur. Benzer şekilde Özgan ve Aslan'ın (2008: 204) çalışmalarında öğretmenler, okul yöneticilerinin genellikle olumsuz iletişim tarzı kullandıklarını belirtmişlerdir. Bunun sonucunda motivasyonlarının azaldığını ve işlerini isteyerek değil de yapmak zorunda olduklarını düşündükleri için yaptıklarını vurgulamışlardır. Oysa okul yöneticilerinin öğretmenler ile iletişim ve etkileşimleri, kendilerinin ve öğretmenlerin memnuniyetini, uyumunu ve bağlılık düzeylerini etkiler (Price, 2012: 40).

Çalışmanın sonuçları, yokluklarında tatminsizliğe neden olabilecek hijyen faktörler için rehber temalar ortaya koymuştur. Bu nedenle okul yöneticilerine öğretmenlerin motivasyonlarını sağlayabilmeleri için çalışmanın temalarına odaklanmaları önerilebilir. Bu bağlamda okul yöneticileri okulun ve öğretmenlerin amaçlarını ortak noktada toplayabilmeli, eğitim öğretim sürecinde aktif olarak rol almalı ve adil demokratik liderlik davranışları sergilemelidir. Ayrıca öğretmenlerin kendilerine ve

çalışmalarına değer verdiğini hissettirmeli, okulda psikolojik güven tesis etmeli, okulun bütün öğeleri ile sağlıklı iletişim kurmalı ve öğretmenlerin başarılı çalışmalarında olumlu geribildirimler vermelidir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen davranışları meta-sentez yöntemi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı konuda yapılan nicel çalışmalar meta analiz yöntemi ile değerlendirmeye alınabilir. Bu araştırmada öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkili olan birçok faktörden sadece okul yöneticilerinin davranışları incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen diğer faktörleri içeren çalışmaların yapılması alan yazına katkı sağlayabilir.

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, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*,13, 343-361.

Aktekin, S. & Kuzucu, T. (2019), Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen okul içi ve okul dışı faktörlerin analizi, *Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 35-66.

Alfahad, H., Alhajeri, S. & Alqahtani, A. (2013), The Relationship between school principals' leadership styles and teachers' achievement motivation, *Chinese Business Review*, 12(6), 443-448.

Ärlestig, H. (2007), Principals' communication inside schools: A contribution to school improvement?, *The Educational Forum*, 71, 262-273.

Arıkan, S. (2001), Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.

Aspfors, J. & Fransson, G. (2015), Research on mentor education for mentors of newly qualified teachers: A qualitative meta-synthesis, *Teaching and Teacher Education*, 48, 75-86.

Au, W. (2007), High-Stakes testing and curricular control: A qualitative metasythesis, *Educational Researcher*, 36(5), 258-267.

Aydın, B. (2019), Administrator behaviours that make teachers feel valued, *European Journal of Education Studies*, 6(8), 1-16.

Bakkal, M. & Radmard, S. (2020), Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki, *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 163-195.

Baştürk, Ü. & Zeren, Ş. G. (2015), Okul müdürlerinin kullandığı güdüleme yöntemleri: ortaokul öğretmenlerinin değerlendirmeleri, *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 147-175.

Berkovich, I. (2018), Typology of trust relationships: profiles of teachers' trust in principal and their implications, *Teachers and Teaching*, 24(7), 749-767.

Boz, T. (2018), *Kadın öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına ilişkin ortak anlayışlarının herzberg'in çift faktör kuramı çerçevesinde incelenmesi*, [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi], Necmettin Erbakan Üniversitesi.

Brantlinger, E., Jimenez, R., Klingner, J., Pugach, M. & Richardson, V. (2005), Qualitative studies in special education, *Exceptional Children*, 71(2), 195-207.

Bruce, A. & Pepitone, J. S. (1999), *Motivating employees*, McGraw-Hill.

Can, E. & Işık C., C. (2019), Okul yöneticilerinin etik dışı uygulamalarının belirlenmesi, *International Journal of Social Humanities and Administrative Sciences*, 5(16), 406-422.

Coşgun, A. (2019). *Kamuya ait okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen koşulların Herzberg'in çift faktör kuramı çerçevesinde incelenmesi*, [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi], Necmettin Erbakan Üniversitesi.

Çelik, K. & Gencer, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının değişime ilişkin tutumlarına etkisi, *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(1), 108-124.

Çelik, O. T. & Kahraman, Ü. (2020). Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Yaşadıkları Güçlükler *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51, 179-205.

Çiçek, D. (2005), *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, [Yayınlanmamış doktora tezi], Çukurova Üniversitesi.

Çiçek Sağlam, A. & Emir, A. (2018), Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki, *Researcher: Social Science Studies*, 6(1), 40-56.

Çiftçi, N. (2017), *Öğretmenlerin algılarına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi*, [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi], Maltepe Üniversitesi.

De Jesus, S. N. & Conboy, J. (2001), A stress management course to prevent teacher distress, *International Journal of Educational Management*, 15(3), 131-137.

De Jesus, S. N. & Lens, W. (2005), An integrated model for the study of teacher motivation, *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 119-134.

Doğan, S. & Koçak, O. (2014), Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.

Doğan, S. & Koçak, O. (2017), Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen motivasyonuna ilişkin algı ve görüşleri, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 1-18.

Dresel, M. & Hall, N. C. (2013), Motivation. (Eds. Nathan C. Hall and Thomas Goetz), *Emotion, Motivation, and Self-Regulation: A Handbook for Teachers*, (ss. 57-122), Emerald.

Eboka, O. C. (2016), Principals leadership styles and gender influence on teachers morale in public secondary schools, *Journal of Education and Practice*, 7(15), 25-32.

Elçi, B. & Tan, Ç. (2015), Başarılı okul müdürleri arasında öğretmenlere yaklaşımları yönüyle hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğunun incelenmesi, *Bilgisayar ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 168-187.

Ertürk, R. & Aydın, B. (2017), Öğretmenlerin iş motivasyonunu artıran ve olumsuz etkileyen durumların incelenmesi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(58), 582-603.

Eyal, O. & Roth, G. (2011), "Principals' leadership and teachers' motivation: Self-Determination theory analysis", *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275.

Fingeld-Connett D. (2008), Meta-Synthesis of caring in nursing, *Journal of Clinical Nursing*, 17, 196-204.

Franklin, K. (2016), *Examining the Impact of leadership styles on the motivation of U.S. teachers*, Doctoral dissertation, Walden University.

Gedikoğlu, T. (2015), *Liderlik ve okul yönetimi*, Anı Yayıncılık.

Ghamrawi, N. (2011), Trust me: Your school can be better-a message from teachers to principals, *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 333-348.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988). *Organizations*, (Six Edition), Business Publications, Illinois.

Iliya, A. & Ifeoma, L. G. (2015), Assessment of teacher motivation approaches in the less developed countries, *Journal of Education and Practice*, 6(22), 10-17.

İşgörür, N. (2020), *Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik yararlandığı motivasyon araçları*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Bahçeşehir Üniversitesi.

Jensen, L. A. & Allen, M. N. (1996), Meta-Synthesis of qualitative findings, *Qualitative Health Research*, 6(4), 553-560.

Kadı, A. & Selçuk, G. (2012), İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenleri güdüleme davranışları ile öğretmenlerin mesleki ilgi düzeylerinin incelenmesi, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 23-38.

Kalyar, M. N., Ahmad, B. & Kalyar, H. (2018), Does teacher motivation lead to student motivation? The mediating role of teaching behavior. *Educational Studies Moscow*, 3, 91-119.

Karabağ Köse, E., Taş, A., Küçükçene, M. & Karataş, E. (2018), öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri üzerine karşılaştırmalı bir inceleme, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 255-277.

Keller, M. M., Neumann, K. & Fischer, H. E. (2017), The impact of physics teachers' pedagogical content knowledge and motivation on students' achievement and interest. *Journal of Research in Science Teaching*, 54(5), 586-614.

Küçükçene, M. & Aydoğan, İ. (2018), Eğitim yönetiminde adaletin önemi ve gerekliliği üzerine bir inceleme, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 641-664.

Leithwood, K. A. & Riehl, C. (2003), *What we know about successful school leadership*, Temple University Press.

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013), *Eğitim yönetimi*, (Çev. Gökhan Arastaman), Nobel Yayıncılık.

Mittal, J. P. (1995). *Teachers' Motivation to work*, Mittal Publications.

Netshitangani, T. (2018), Management style and school violence: South African perspectives, *International Journal of Educational Management*. 31(1), 96-106.

Noah Jr, P. D. (2017), A systematic approach to the qualitative meta-synthesis, *Issues in Information Systems*, 18(2), 196-205.

Nwamae, L. & Kayii, N. E. (2018), Principals' Leadership styles and motivation of teachers in government secondary schools in port harcourt local government area, *International Journal of Innovative Education Research*, 6(3), 47-57.

Nyakundi, E. N., Raburu, P. A. & Okwara, M. O. (2019), Influence of teacher motivation to academic performance of pupils in primary schools in Kenya, *International Journal of Applied Psychology*, 9(2), 74-79.

Ofoegbu, F. I. (2004), Teacher Motivation: A Factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria, *College Student Journal*, 38(1), 81-90.

Özan, M. B., Türkoğlu, A. Z. & Şener, G. (2010), Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışların öğretmenlerin motivasyonuna etkisi, *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.

Özdemir, S. (2013), *Eğitimde örgütsel yenileşme*, Pegem Akademi.

Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. & Yirci, R. (2014), Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları, *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.

Özerten, K. N. & Otrar, M. (2019), Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını yordama gücü, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 247-254.

Özgan, H. & Aslan, N. (2008), İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.

Polat, S. & Ay, O. (2016), Meta-Sentez: Kavramsal bir çözümleme, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 52-64.

Price, H. E. (2012), Principal-Teacher interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes, *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39-85.

Protheroe, N. (2006), Maintaining high teacher morale, *Principal*, 85(3), 46-49.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Edit. İnci Erdem), Nobel Yayıncılık.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000), Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Sarafidou, J. O. & Chatziioannidis, G. (2013), Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management* 27(2), 170-183.

Sandelowski, M., Docherty, S. & Emden, C. (1997), Qualitative metasynthesis: Issues and techniques, *Research in Nursing & Health*, 20(4), 365-371.

Sarıca, Y. (2013), *Eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonuna etkisi*, [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Yeditepe Üniversitesi.

Sarı, M., Yıldız, E., & Canoğulları, E. (2018), Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki, *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), ss. 188-208.

Sekaran, U. (2004), *Organizational behaviour: Text and cases*, Teta McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

Silverstein, B. (2007), *Motivating employees: Bringing out the best in your people*, Harper Collins Publishers Inc.

Timulak, L. (2007), Identifying core categories of Client-Identified impact of helpful events in psychotherapy: A Qualitative Meta-Analysis, *Psychotherapy Research*, 17(3), 305-314.

Thomas, J. & Harden, A. (2008), Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews, *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 1-10.

Ud Din, M. N., Tufail, H., Shereen, S., Nawaz, A. & Shahbaz, A. (2012), Factors affecting teacher motivation at secondary school level in Kohat City, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10), 422-449.

Ünal, S. (2000), İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.

Wadesango, N. (2012), The influence of teacher participation in Decision-Making on their occupational morale, *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369.

Walsh, D. & Downe, S. (2005), Meta-Synthesis method for qualitative research: A literature review, *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204-211.

Wasserman, E., Ben-eli, S., Yehoshua, O. & Gal, R. (2016), Relationship between the principal's leadership style and teacher motivation international journal of learning, *Teaching and Educational Research*, 15(10), 180-192.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık.

Zimmer, L. (2006), Qualitative Meta-Synthesis: A question of dialoguing with texts, *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.