

## ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME<sup>1</sup>

### A COMPARATIVE STUDY ON THE VIEWS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS REGARDING FACTORS AFFECTING TEACHER MOTIVATION

Esra KARABAĞ KÖSE<sup>2</sup> Ali TAŞ<sup>3</sup> Mehmet KÜÇÜKÇENE<sup>4</sup> Erdem KARATAŞ<sup>5</sup>

Başvuru Tarihi: 18.05.2018 Yayına Kabul Tarihi: 16.07.2018 DOI: 10.21764/maeuefd.424729

**Özet:** Bu çalışmada, okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörleri, özellikle son dönem eğitim politikalarının da etkileri bağlamında ve yönetici öğretmen bakış açılarıyla karşılaştırmalı olarak incelemek amaçlanmıştır. Araştırma, görüşme tekniğinin kullanıldığı nitel bir olgu bilim çalışması olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın katılımcılarını, 10 okul yöneticisi ve 10 öğretmen oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen araştırma verileri, içerik analizi ve betimsel analiz kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonuçları öğretmen motivasyonunun; okul içi ve velilerle ilgili faktörlerin yanı sıra, FATİH Projesi, 12 yıllık zorunlu eğitim sistemi, müfredat çalışmaları gibi genel politikalarından ve eğitim politikalarındaki istikrarsızlıktan etkilendiğini, ayrıca öğretmen ve yöneticilerin motivasyonla ilgili görüşleri arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Öğretmen motivasyonu ile ilgili olarak, öğretmenler içsel motivasyon unsurlarını vurgularken okul yöneticileri dışsal motivasyon unsurlarını vurgulamaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** *Motivasyon, öğretmen motivasyonu, eğitim politikaları, okul yöneticileri*

**Abstract:** In this study, it was aimed to investigate the factors affecting teacher motivation in schools comparatively, especially in the context of the effects of recent education policies and from the point of view of administrators and teachers. This study was designed as a phenomenological based qualitative study in which the semi-structured interviews are used. The participants of the research are 10 school administrators and 10 teachers. Research data were analyzed using content analysis and descriptive analysis. The results of the research showed that teacher motivation is affected by in-school and parent related factors as well as the general politics such as the FATİH Project, 12-year compulsory education system, curriculum studies, and stability in educational policies. Additionally, there are significant differences in teacher and administrator opinions on teacher motivation. With regards to teacher motivation, teachers emphasize internal motivational factors while school administrators emphasize external motivational factors.

**Keywords:** *Motivation, teacher motivation, educational policies, school administrators*

### Giriş

Eğitime olan toplumsal talebin giderek artması, eğitimden beklentilerin yükselmesi, PISA ve TIMSS gibi uluslararası değerlendirme süreçlerine paralel olarak toplumun ve politika yapıcıların artan beklentileri vb. gelişmeler, günümüz okullarını giderek yoğunlaşan bir rekabet alanına dönüştürmekte ve buna bağlı olarak eğitim süreçleri sürekli olarak reforma uğramaktadır. Kamu otoriteleri ve veli beklentilerinin odağında kalan öğretmenler açısından eğitim süreçlerinin yürütülmesi daha zor bir hal almakta ve bu dinamik süreç yüksek bir motivasyon ihtiyacı ortaya

<sup>1</sup> Bu çalışma verilerinin bir kısmı "3rd International Congress on Education, Distance Education and Educational Technology-ICDET, 2017" 'de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [esrakarabag@gmail.com](mailto:esrakarabag@gmail.com), ORCID ID: 0000-0003-1367-7793

<sup>3</sup> Prof. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [atas865@gmail.com](mailto:atas865@gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-3344-3911

<sup>4</sup> Arş. Gör., Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [mehmetkcene@hotmail.com](mailto:mehmetkcene@hotmail.com), ORCID ID: 0000-0001-6405-7995

<sup>5</sup> Arş. Gör., Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [erdemkaratas068@gmail.com](mailto:erdemkaratas068@gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-7841-4815

çıkarmaktadır. Diğer taraftan öğretmenliğin meslek olarak saygınlık kaybetmesi ve giderek daha az tercih edilen bir meslek haline gelmesi (Agezo, 2010; Fuller, Goodwyn & Francis-Brophy, 2013; Güven, 2010; Shann, 1998; TEDMEM, 2015) gibi olgular da öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Okul reformu girişimlerinin özellikle öğretmenler üzerinde oluşturduğu değişime direnç olgusu ve motivasyon problemi alanyazında tartışılan önemli konular arasında yer almaktadır (Horn, 2014; Terhart, 2013). Bu çerçevede, giderek artan bir stres altında çalışmak zorunda olan öğretmenlerin motivasyonu konusu, politika yapımcılar ve uygulayıcılar için giderek önem kazanmakta ve karmaşıklaşmaktadır (Arman, Thalib, & Manda, 2016).

Eğitim örgütlerinin insan kaynağını etkili kullanmaları açısından büyük önem taşıyan motivasyon kavramı, sosyal bilimler alanında en çok tartışılan konulardan birisidir (Anderson, Griego, & Stevens, 2010). Motivasyon tanımlarının ortak noktasına bakıldığında; insanda davranışı ortaya çıkaran, yönlendiren ve bu davranışın gücünü ve sürekliliğini belirleyen iç ve dış nedenler olarak tanımlandığı görülmektedir (Akbaba, 2006; Han & Yin, 2016; Ryan & Deci, 2000; Sieberer-Nagler, 2016; Güney, 2011). Motivasyon, insanların bir şey yapmaya karar vermelerinin nedenini, aktiviteyi sürdürmeye ne kadar istekli olduklarını ve sürdürmek için ne kadar çabalayacaklarını belirlemektedir (Han & Yin, 2016). Buna göre öğretmen motivasyonunun, öğretim süreçlerini yönetirken öğretmenlerin duygusal ve davranışsal açıdan dinamik kalmalarını sağlayacak unsurlarla ilgili olduğu söylenebilir.

Davranışsal yaklaşımlardan modern yaklaşımlara motivasyon teorilerinde önemli paradigmatik dönüşümler gerçekleşmiştir. Genel olarak içerik ya da kapsam kuramları olarak isimlendirilen klasik dönem yaklaşımları, kişileri motive eden unsurları incelemişlerdir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı gibi kuramların öne çıktığı bu yaklaşımlar, insani ihtiyaçları sınıflandırmış ve davranışlar üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Klasik kuramların genellikle bireysel farklılıkları göz ardı eden yaklaşımına alternatif olarak gelişen süreç kuramları ise, insan davranışını geniş kapsamlı bir süreç olarak elde almış ve motivasyonda kişisel farklılıkların önemine odaklanmıştır. Bu kuramlar, motivasyon unsurlarının insan davranışları üzerindeki etkilerini bir süreç olarak ele almışlardır (Aydın, 2005; Eren, 2004).

Bir motivasyon unsuru olarak, ödül ve cezanın eğitim süreçlerindeki yeri ile ilgili tartışmalar gerek öğrenci motivasyonu gerek personel motivasyonu bağlamında yoğun olarak tartışılmaktadır (Deci, Koestner, & Ryan, 2001; Hopkins & Maslen, 2015; Ryan & Deci, 2000). Bir bakış açısına göre ödül, öğretmenlerin iş doyumunun sağlanmasında ve okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir (Yıldırım, 2008). Bununla birlikte ödülün motivasyon üzerindeki etkileri üzerinde farklı görüşler söz konusudur. Genel kanının aksine, Deci, Koestner ve Ryan (2001) somut ödüllerin motivasyon üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Dışsal motivasyon dışarıdan gelen ödüller ile olurken, içsel motivasyon daha çok içsel ilgiler ya da zevkler ile ilgilidir (Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006). İçsel motivasyon unsurları bireyin kendisi ile ilgili iken dışsal motivasyon unsurları ise örgüt ile ilgilidir. Bireyin bir işi gerçekleştirirken dışarıdan herhangi bir unsur ya da ödül ile motive edilmediği durumlarda içsel motivasyon söz konusu iken; bireyi dışa bağlı ödüllerin kullanılarak (statü, takdir edilme, terfi, vb.) motivasyonun sağlandığı durumlarda dışsal motivasyon söz konusu olmaktadır (Deci, 1971, akt. Özdaşlı & Akman, 2012).

Öğretmen motivasyonu; öğrenci motivasyonu, eğitim politikaları, toplumsal beklentiler, öğretmenlerin psikolojik tatmin ve refahı gibi pek çok değişkenle yakından ilişkilidir. Son yıllarda öğretmen motivasyonu üzerine yapılan ve bu ilişkileri inceleyen araştırmalarda artış gözlenmektedir (Han & Yin, 2016; Jugović, Marušić, Pavin, & Vizek, 2012). Öğretmen motivasyonu üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunun nicel yöntemlere dayalı olarak standart ölçeklerle bir dizi değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği göze çarpmaktadır (Han & Yin, 2016). Çalışan motivasyonu; örgüt kültürü, iş ortamının niteliği, örgütsel iletişim, performans, iş doyum ve örgütsel bağlılık gibi pek çok kurumsal faktörle de yakından ilişkilidir (Baltacı, Tiyek, & Burgazoğlu, 2016; Çevik & Köse, 2017; Kerse, 2016). Buna göre özellikle iş ortamının niteliğini etkileyebileceği varsayılan pek çok politika ve uygulamanın öğretmenlerin motivasyonu üzerinde de etkili olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda yakın dönemde uygulamaya geçirilen; FATİH Projesi, 4+4+4 sistemi, müfredat reformları, atama politikaları, sınav sistemleri, performans değerlendirme süreçleri gibi eğitim politika ve uygulamalarının okul süreçlerine yansımalarının incelenmesi ve bu değişim beklentisi altında, öğretmenlerin motivasyon durumlarının değerlendirilmesi önemli görülmektedir. Okul ortamında öğretmen motivasyonunu düşüren unsurların bilinmesi ve bu durumlara karşı motivasyonu artırıcı önlemler alınması, öğretmenlerin mesleklerini daha etkin sürdürmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyonu konusunda, okuldan ve paydaşlarından beklentilerin bilinmesinin ve bu konuda gerekli adımların atılmasının öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, okulun en temel unsurlarından olan öğretmenin motivasyonunu etkileyen faktörlerin ve motivasyon konusundaki beklentilerin ortaya çıkarılmasının, alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir. Okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında ortak bir iletişim dilinin geliştirilebilmesi ve karşılıklı beklentilerin taraflarca doğru anlaşılabilmesi açısından, öğretmen ve yönetici görüşlerini karşılaştırmalı ve derinlemesine ele alan bir yaklaşım önemli görülmektedir. Öğretmenleri motive etmesi beklenen okul yöneticilerinin, onların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörlerle ilgili onlardan daha farklı bir anlayışa sahip olmaları, okullarda yıkıcı bir çatışma ortamı oluşturabilecek ve sağlıklı bir motivasyon sürecini engelleyebilecektir.

Bu kavramsal çerçevede araştırmanın üç temel noktada alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir. Birincisi araştırma öğretmen motivasyonuna yönelik olarak yönetici ve öğretmen bakış açılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi hedeflemektedir. İkinci olarak bu çalışma, öğretmen motivasyonu ile ilgili olarak farklı özelliklere ve tecrübelere sahip katılımcıların görüşlerini betimsel olarak derinlemesine değerlendirmektedir. Üçüncüsü ise bu çalışmada araştırma problemi, özellikle bir meslek olarak öğretmenliğin kendine özgü dinamikleri ve güncel eğitim politikaları bağlamı dikkate alınarak sorgulanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlerin ve motivasyon ile ilgili beklentilerin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre;

1. Okullarda öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen faktörler nelerdir?
2. Okullarda öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir?
3. Okullarda öğretmen motivasyonu ile ilgili beklentiler nelerdir?

## Yöntem

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseninde bireylerin bir olguya ilişkin deneyimleri betimlenmekte, açıklanmakta ve temalar ortaya çıkarılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 79). Bu çalışmada motivasyon olgusu merkeze alınarak, bu konuda deneyim sahibi olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin deneyimlerini ortaya çıkarmak ve karşılaştırmalı olarak değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

## Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 10 okul yöneticisi ve 10 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme amacını, probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 108). Buna göre, araştırma problemine ilişkin olarak farklı tecrübeleri ve buna bağlı olarak farklı bakış açıları yansıtabilecek katılımcılara ulaşılmaya çalışılmış ve okul türleri, görev yapılan okulun sosyoekonomik düzeyi, mesleki kıdem ve yöneticilik tecrübesi bakımından maksimum çeşitliliğin sağlanması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın çalışma grubunu; ilkököl, ortaokul ve lise olmak üzere farklı sosyoekonomik düzeylerdeki okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki yönetici ve öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1.

### *Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler*

Katılımcı	Değişken	Kategori	N
Yönetici	Cinsiyet	Kadın	1
		Erkek	9
	Yöneticilik Kıdemi	5 Yıldan Az	1
		5 – 10 Yıl	2
		10 - 15 Yıl	2
	Öğretmenlik Kıdemi	15 Yıldan Fazla	5
		5 Yıldan Az	4
		5 – 10 Yıl	1
	Okul Türü	10 Yıldan Fazla	5
		İlkokul	1
Ortaokul		3	
Lise		6	
Okulun Sosyoekonomik Durumu	Düşük	7	
	Orta	2	
	Yüksek	1	
Öğretmen	Cinsiyet	Kadın	4
		Erkek	6
	Yöneticilik Kıdemi	Var	3
		Yok	7
	Öğretmenlik Kıdemi	2 – 4 Yıl	2
		5 – 7 Yıl	3
		8 – 10 Yıl	5
	Okul Türü	İlkokul	2
		Ortaokul	6
		Lise	3
Düşük		1	
Okulun Sosyoekonomik Durumu	Orta	4	
	Yüksek	6	

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü, okulların bulunduğu çevrenin sosyokültürel ve sosyoekonomik düzeyi, yöneticilik ve öğretmenlik kıdemi gibi değişkenler bakımından maksimum çeşitliliğin gözetildiği görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Veriler okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, öğretmen motivasyonuna ilişkin algılarını belirlemek üzere yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. İlgili alanyazın tarandıktan sonra görüşme soruları oluşturulmuş, temel sorularla birlikte, alternatif ve sonda sorular da hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlere okulda motivasyonu olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen faktörlerle ilgili sorular yöneltilmiştir. Yöneticilere ve öğretmenlere yöneltilen ana sorular; “(1) Okulunuzda öğretmenlerin motivasyonunu en çok nelerin artırdığını düşünüyorsunuz? (2) Okulunuzda öğretmenlerin motivasyonunu en çok nelerin düşürdüğünü düşünüyorsunuz? (3) Motivasyonunuzu artırmaya yönelik beklentileriniz neler olabilir?” şeklindedir. Görüşme formunda yer alan sorular için alternatif sorular ve sondalar hazırlanmıştır. Oluşturulan sorular ile ilgili olarak eğitim yönetimi alanında araştırma yapan iki öğretim üyesi, iki okul yöneticisi ve iki öğretmenden görüş alınmış ve alınan dönütler doğrultusunda görüşme formu yeniden düzenlenerek forma son şekli verilmiştir.

### Verilerin Analizi

Yaklaşık olarak üç ay süren görüşmeler, 2017-2018 eğitim öğretim yılı güz yarısında tamamlanmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 50-75 dakika sürmüştür. Görüşmeler yapılmadan önce katılımcılara araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiş ve sonrasında görüşmeye geçilmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, katılımcılara verilerin gizli tutulacağı ve sadece akademik amaçlı kullanılacağı bildirilmiş, onayları alınmıştır. Raporlama sürecinde, katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılar, kod isimleri kullanılarak belirtilmiştir. Okul yöneticileri için “Y1, Y2, Y3” gibi kodlar kullanılırken, öğretmenler için “Ö1, Ö2, Ö3” gibi kodlar kullanılmıştır.

Araştırmada nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz, bulguların okuyucuya düzenlenmiş ve yorumlanmış şekliyle sunulmasının amaçlandığı, araştırmaya katılan bireylerin görüşlerini yansıtmak için doğrudan alıntılarının verildiği analizdir (Yıldırım & Şimşek, 2005). İçerik analizi ise, verilerin içinde gizli kalmış kodları açığa çıkarmaya yarayan bir nitel analiz türüdür (Fraenkel & Wallen, 2009). Analiz sürecinde öncelikle, görüşmelere ait ses kayıtları ve yazılı formlar deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır. Yazılı metne dönüştürülen görüşme kayıtları, içerikte yer alan kelime ve kavramları değerlendirmek üzere NVivo programı ile incelenmiş ve frekans analizleri yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek’e (2005) göre, nitel veri analizinin; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört temel aşaması bulunmaktadır. Bu çalışmada da bu süreçler izlenmiştir. Çözümlenmeler sonrasında, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin cevapları doğrultusunda kodlar oluşturulmuştur. Sonraki aşamada araştırmacılar tarafından ayrı ayrı tema belirleme çalışması yapılmıştır. Elde edilen temalar için ortak bir değerlendirme yapılarak; temalar düzenlenmiş, kodlar bu temalara göre gruplandırılmış, frekansları ve yüzdelik oranları belirlenmiştir. Veri analizinin son aşamasında elde edilen bulgular yorumlanmış ve içerik analizinin ortaya koyduğu bulgular betimsel analiz çalışması ile desteklenmiştir. Bu kapsamda, elde edilen

bulguları daha açık ve anlaşılır hale getirmek amacıyla bazı yönetici ve öğretmenlerin görüşleri kendi cümleleri ile paylaşılmıştır.

Araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla; örneklem çeşitlenmesine dikkat edilmiş, araştırma örnekleme ve süreçleri ayrıntılı olarak tanımlanmış, bulguların başka araştırmalarla test edilebilmesi için gerekli açıklamalar ayrıntılı olarak yapılmış, araştırma bulgularının başka araştırma sonuçları ile tutarlılığı tartışılmıştır (Miles & Huberman, 1994, akt. Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 258). Weber (1985, akt: Yıldırım & Şimşek, 2005, s. 242) nitel araştırmalarda güvenilirliğin; değişmezlik, tekrarlanabilirlik ve isabet olmak üzere üç boyutundan söz etmektedir. Bu çalışmada, değişmezlik ve tekrarlanabilirlik kapsamında, oluşturulan temaların aynı araştırmacı tarafından yapılan tekrarları ve farklı araştırmacıların tematik düzenlemeleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. İsbetlilik kapsamında ise oluşturulan temaların teorik bağlamları değerlendirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2005, s. 243) göre, nitel verinin sıklık ve basit yüzde hesapları ile sayısallaştırılması; güvenilirliğin artırılması, yanlılığın azaltılması, tema ve kategoriler arasında karşılaştırma ve önem/öncelik sıralaması yapılmasına imkan tanınması bakımlarından önemlidir. Buna göre, çalışmada güvenilirliği artırmak amacıyla, içerik analizine dayalı olarak sayısallaştırma yapılmış, tema ve kodlara ilişkin frekans ve yüzdeler verilmiştir. Güvenirlik çalışmaları kapsamında ayrıca; araştırmada izlenen aşamalar ayrıntılı ve açık biçimde raporlanmış, araştırmacı çeşitliliği, ayrıntılı betimlemeler, doğrudan alıntılar gibi nitel araştırmalar bağlamında gerekli önlemler alınmıştır.

### **Bulgular**

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde, okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlerle ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri; (1) *okulda motivasyonu artıran unsurlar*, (2) *okulda motivasyonu düşüren unsurlar* ve (3) *motivasyonla ilgili beklentiler* olmak üzere üç ana tema altında incelenmiştir.

#### **Okulda Motivasyonu Arttıran Faktörler**

Okulda öğretmen motivasyonunu artıran faktörlerle ilgili yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşme sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

**Motivasyonu artıran faktörlere ilişkin yönetici görüşleri.** Yöneticilerin 11 farklı kod altında toplanan görüşleri, araştırmacılar tarafından dışsal motivasyon ve içsel motivasyon olmak üzere iki ana tema altında gruplandırılmıştır. Tablo 2'de araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre, öğretmenleri motive eden unsurlar verilmiştir.

Tablo 2.

*Öğretmenleri Motive Eden Unsurlara İlişkin Yönetici Görüşleri*

Temalar	Motivasyon Kodları	f	%	Vurgulayan Katılımcılar
Dışsal Motivasyon	Teknoloji desteği	6	20.00	Y1-Y2-Y3-Y4-Y7-Y9
	Özel günlerin hatırlanması	4	13.33	Y1-Y2-Y4-Y7
	Övgü, ödüllendirme, takdir	3	10.00	Y2-Y3-Y4
	Telkin	2	6.67	Y2-Y3
	Yeni müfredat	2	6.67	Y3-Y7
	Adalet	1	3.33	Y8
	TOPLAM	18	60.00	
İçsel Motivasyon	İşbirliği-dayanışma-iletişim	4	13.33	Y1-Y5-Y6-Y7
	Sosyal, sportif ve akademik başarı	3	10.00	Y1-Y3-Y9
	Samimiyet	2	6.67	Y6-Y9
	Karara katılım	2	6.67	Y1-Y10
	Meslek sevgisi	1	3.33	Y7
	TOPLAM	12	40.00	

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenleri motive eden unsurların içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki temada toplandığı görülmektedir. Kodlara ilişkin frekanslar incelendiğinde yöneticilerin dışsal motivasyon unsurlarını daha fazla vurguladıkları görülmektedir. Yöneticiler, öğretmenleri en fazla motive eden unsurların; FATİH projesi ve teknoloji desteği, işbirliği, dayanışma ve iletişim ile özel günlerin hatırlanması olduğu görüşündedirler. Çalışma grubundaki yöneticiler bu durumu; Y2 “*En önemli motivasyon tekniğinin öğretmenlerle idarecilerin arasındaki diyalogun sıcaklığına bağlıyorum. Eğer bu diyalog sıcak olursa, öğretmenler okulu, müdürünü, müdür yardımcısını ve öğretmen arkadaşlarını bir aile ortamı gibi düşünüp de bir aidiyet duygusu oluşturulabilirse, bunun birebir motivasyonda çok etkili olduğunu düşünüyorum.*”, Y4 “*Öğretmenlerimiz genel olarak ödüller, sözlü olarak belirtilen teşvikler motive etmektedir.*”, Y3 “*Özellikle hastalara, çiçek göndermek, vefat durumlarında ziyaret etmek, doğum günleri. Bunlar ufak tefektir ama hem öğretmenin motivasyonuna hem de kendi motivasyonuma olumlu etkileri oluyor.*”, Y4 “*Fatih Projesine bakıldığında ise etkileşimli tahtaların öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonları üzerinde olumlu etkileri görebiliyoruz.*” şeklinde ifade etmişlerdir.

**Motivasyonu artıran faktörlere ilişkin öğretmen görüşleri.** Okulda öğretmen motivasyonunu arttıran faktörlerin neler oluşuna ilişkin öğretmen görüşleri, 12 farklı kod ve 2 ana tema altında gruplanmıştır. Tablo 3’te araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonu artıran unsurlara ilişkin görüşleri verilmiştir.

Tablo 3.

*Öğretmenleri Motive Eden Unsurlara İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Temalar	Motivasyon Kodları	f	%	Vurgulayan Katılımcılar
Dışsal Motivasyon	Övgü, ödüllendirme ve takdir	5	11.11	Ö1, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8
	Fiziksel ortam ve konum	3	6.67	Ö4, Ö6, Ö9
	Ekonomik etkenler	2	4.44	Ö9, Ö10
	Veli desteği	2	4.44	Ö4, Ö6
	Etkili ve adaletli yönetim	2	4.44	Ö2, Ö4
	Sosyal etkinlik	1	2.22	Ö9
	Dinlenme ve tatil	1	2.22	Ö5
	TOPLAM	16	35.55	
İçsel Motivasyon	Manevi (içsel) doyum	9	20.00	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10
	Akademik başarı	9	20.00	Ö1, Ö10, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9
	Samimi ortam ve olumlu ilişkiler	6	13.33	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8
	Olumlu öğrenci davranışları	4	8.89	Ö10, Ö2, Ö4, Ö9
	Ailesinin desteği	1	2.22	Ö6
	TOPLAM	29	64.45	

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, kendilerini motive eden unsurlarla ilgili görüşlerinin içsel ve dışsal motivasyon şeklinde isimlendirilebilecek 2 farklı tema oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenleri motive eden unsurlar incelendiğinde içsel motivasyon faktörlerinin daha güçlü vurgulandığı görülmektedir. Öğretmenleri en fazla motive eden unsurların ise yine içsel motivasyon unsurları arasında yer alan mesleğin manevi tatmini ve akademik başarı olduğu görülmektedir. Çalışma grubunda yer alan bazı öğretmenlerin bu kapsamdaki görüşleri aşağıda alıntılanmıştır. Ö10 "Benim kendimi en çok motive eden şey bir çocuk dahi olsa kalbine dokunabilmek ve hayatına yön vermesine yardımcı olabilmek.", Ö5 "Kendimi ise gelecek nesillerin mimarı olan kişilerin öğretmenleri olduğuna inanıyor bu anlamda elimden geleni yapmaya çalışıyorum." Ö4 "Öğrencilerimin derse ve ders dışı etkinliklere karşı katılımlarındaki isteklilik bir başka motivasyon kaynağıdır. Derste üzerinde durduğum konuların soru tiplerinin ulusal sınavlarda karşılıklarına çıktıklarında genel anlamda gösterdikleri başarı başka bir motivasyon kaynağıdır." Ö1 "Öğrencilerimin başarı ve başarısızlık durumu da beni etkiliyor. Sonuçta ortada bir emek var ve insan emeğinin karşılığını almak istiyor. Öğrencilerimin anlattıklarını anlaması benim için ekstra bir motivasyon kaynağı." şeklinde ifade etmektedir.

**Okulda Motivasyonu Düşüren Faktörler**

Okulda öğretmen motivasyonunu düşüren faktörlerle ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

**Motivasyonu düşüren faktörlere ilişkin yönetici görüşleri.** Araştırmaya katılan yöneticilerin okulda öğretmen motivasyonunu düşüren unsurlarla ilgili görüşleri, (1) veli/toplum kaynaklı unsurlar (2) genel politikalardan kaynaklı unsurlar, (3) öğretmenlerden kaynaklı unsurlar olmak üzere 22 kod ve üç tema altında toplanmaktadır. Tablo 4'te yöneticilerin görüşlerine okulda öğretmen motivasyonunu düşüren unsurlara ilişkin bulgular verilmiştir.



Tablo 4.

*Okulda Motivasyonu Düşüren Unsurlara İlişkin Yönetici Görüşleri*

Temalar	Kodlar	f	%	Vurgulayan Katılımcılar	
Veli/Toplum Kaynaklı Unsurlar	İlgisizlik ve iletişim problemi	8	10.39	Y1-Y2-Y4-Y5-Y6-Y7-Y8-Y10	
	Olumsuz tepkiler ve şikâyetler	8	10.39	Y1-Y3-Y4-Y5-Y6-Y7-Y8-Y9	
	Siyasi baskı	6	7.79	Y1-Y2-Y4-Y5-Y6-Y8	
	Sanal ortam ve sosyal medya	4	5.19	Y3-Y4-Y6-Y8	
	Mesleğin itibarsızlaştırılması	4	5.19	Y1-Y3-Y9-Y10	
	Parçalanmış aile	4	5.19	Y3-Y4-Y6-Y9	
	Fiziksel şiddet	2	2.60	Y3-Y5	
	Aşırı ilgi ve korumacı yaklaşım	1	1.30	Y10	
	TOPLAM	37	48.05		
Genel Politikalarından Kaynaklanan Unsurlar	Sık değişen eğitim politikaları	6	7.79	Y1-Y4-Y6-Y8-Y9-Y10	
	Yetki ve sorumluluk dengesizliği	6	7.79	Y1-Y4-Y7-Y8-Y9-Y10	
	Geleceğe ilişkin belirsizlik	3	3.90	Y4-Y9-Y10	
	12 yıllık zorunlu eğitim politikası	3	3.90	Y4-Y5-Y8	
	Bütçeleme	3	3.90	Y5-Y7-Y10	
	Tablet dağıtımı	3	3.90	Y7-Y8-Y9	
	Yetersiz bilgilendirme yapılması	2	2.60	Y1-Y2	
	Aşırı iş yükü	2	2.60	Y2-Y10	
		TOPLAM	25	32.47	
	Öğretmenlerden Kaynaklanan Unsurlar	İletişim problemi	6	7.79	Y2-Y3-Y4-Y5-Y7-Y9
Okulu benimsememe		4	5.19	Y2-Y5-Y9-Y10	
Yeniliklere ayak uyduramama		2	2.60	Y2-Y3	
Teknoloji kullanımı yetersizliği		2	2.60	Y1-Y2	
Kayırmacılık		2	2.60	Y1-Y4	
Olumsuz rol model olma		1	1.30	Y9	
	TOPLAM	15	19.48		

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu okulda motivasyonu düşüren unsurlardan ilgisizlik ve iletişim problemi, olumsuz tepkiler ve şikâyetler, siyasi baskı olmak üzere veli/toplum kaynaklı, sık değişen eğitim politikaları, yetki-sorumluluk dengesizliği olmak üzere genel politikalarından kaynaklı ve iletişim problemi, okulu benimsememe olmak üzere öğretmenlerden kaynaklı unsurlar olarak ifade etmişlerdir. Bu durumu yöneticiler; Y4 “*Bakanlık bünyesinde çok fazla değişiklik oluyor ve bu değişiklikler her yere yansıyor. Yönetmelikler çok hızlı değişiyor ve bizim bunları takip etmemiz zorlaşıyor. Bunun yanında bakanlar değiştiğinde her şey değişiyor, politikalar sil baştan yenileniyor.*” Y8 “*Hizmetliye okul müdürünün gücü yetmez mi? Yetmiyor işte bu sistemde.*” şeklinde ifade ederek sık değişen eğitim politikalarının ve Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının yetki ve sorumluluklarının belirsiz olmasının okulda motivasyonu düşürdüğünü belirtmişlerdir. Yine Y4 “*Öğretmenlerimiz bazı durumlarda öğrencilerimizi küçük görerek onları aşağılama yolunu kullanabiliyorlar. Bu durum gözlemlediğim yanlışlıklar arasındadır.*” Y5 “*Öğretmen, yapışmıyor okula. Okula da yapışmayınca işte zile bakıyor, saatle geliyor saatle gidiyor.*” şeklinde görüşlerini bildirerek öğretmenlerin iletişim problemleri ve okulu benimsememelerinin, okulda motivasyonu düşüren diğer bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin görüşlerine göre, velilerin okula ilgisiz olmaları, onlarla iletişim kurmanın zorluğu, velilerin okula ilişkin tepkilerinin olumsuz olması da motivasyonu düşürmektedir. Bunu; Y5 “*Arabasıyla ilgilenmiş olduğu kadar çocuğuyla ilgilenmiş olsa... Yani şu var. Elinde çok harika bir canlı var fakat bu canlıyla nasıl ilgileneneğini merak da etmiyor, sormuyor.*” Y8 “*Sert bir uyarı yaptığın zaman BİMER’e bir şikâyet ediyorlar ya da ALO 147, bir telefon. Akabinde pat diye sizin hakkınızda böyle bir şikâyet var.*” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Okulda motivasyonu düşüren unsurlar arasında siyasi baskı ve sosyal medya da bulunmaktadır. Bu durumu; Y6 “*Öğretmenlik*

mesleğinin gururunu düşürenler televizyonlardaki o diziler var ya... Ben bu dizilere nasıl el atılmadığını anlayamıyorum.” Y8 “Şimdi hırsız yorganı çalıyor. Kabahat yorganı çaldıranda... O hale geldik. Öğrenciyi atacaksın, atma. Niye? Falanca şöyle der. Siyasiler devreye girer. Yani siyasiler bir ilde eğitim öğretimden elini çekmesi lazım. Elini çektiği an düzelmeye başlıyor.” şeklinde ifade etmişlerdir.

**Motivasyonu düşüren faktörlere ilişkin öğretmen görüşleri.** Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okulda motivasyonu düşüren unsurlar 4 farklı tema altında sınıflandırılmıştır. Bu 4 tema altında 34 farklı kod yer almaktadır. Bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5.

*Okulda Motivasyonu Düşüren Unsurlara İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri*

Temalar	Kodlar	f	%	Vurgulayan Katılımlar
Veli/Toplum Kaynaklı Unsurlar	Aile ilgisizliği ve problemleri	8	7.27	Ö1-Ö2-Ö4-Ö5-Ö6-Ö7-Ö8-Ö9
	Okula aşırı müdahale	7	6.36	Ö2-Ö3-Ö4-Ö5-Ö6-Ö8-Ö10
	Maddiyata dayalı güdüleme	6	5.45	Ö2-Ö3-Ö4-Ö5-Ö7-Ö8
	Saygınlık kaybı	5	4.55	Ö3-Ö5-Ö6-Ö8-Ö10
	Öğrencileri kıyaslama	3	2.73	Ö5-Ö6-Ö10
	Olumsuz güdüleme	2	1.82	Ö9-Ö10
	TOPLAM	31	28.18	
Genel Politikalarından Kaynaklanan Unsurlar	Sürekli değişen eğitim politikaları	8	7.27	Ö1-Ö2-Ö3-Ö4-Ö5-Ö6-Ö9-Ö10
	Fiziki koşullar	5	4.55	Ö2-Ö5-Ö6-Ö9-Ö10
	Saygınlık kaybı	4	3.64	Ö3-Ö6-Ö7-Ö10
	Karara katılım	4	3.64	Ö3-Ö6-Ö8-Ö10
	Akademik başarı odaklı politikalar	4	3.64	Ö1-Ö2-Ö7-Ö8
	Aşırı iş yükü	4	3.64	Ö3-Ö4-Ö5-Ö8
	Çatışma ortamı	3	2.73	Ö1-Ö3-Ö9
	12 yıllık zorunlu eğitim politikası	2	1.82	Ö3-Ö10
	Ücretli öğretmenlik	2	1.82	Ö4-Ö5
	Yetersiz özlük hakları	2	1.82	Ö5-Ö6
	Yönetici atama politikası	2	1.82	Ö3-Ö8
	Öğrenci merkezli yaklaşım	2	1.82	Ö5-Ö8
	Sosyoekonomik çevre	2	1.82	Ö9-Ö10
	Bütçeleme	1	0.91	Ö6
	Mesleki gelişimin desteklenmemesi	1	0.91	Ö3
	Not kaygısı	1	0.91	Ö3
	Öğretmen rotasyonu	1	0.91	Ö2
TOPLAM	48	43.64		
Öğretmenlerden Kaynaklanan Unsurlar	Sınav ve not odaklı güdüleme	4	3.64	Ö2-Ö5-Ö10
	Motivasyonu düşük meslektaşlar	4	3.64	Ö2-Ö4-Ö9
	Öğrenciyi aşağılama ve suçlayıcı dil	2	1.82	Ö2-Ö4
	Öğrencileri kıyaslama	1	0.91	Ö6
	Ödüllendirme dengesizliği	1	0.91	Ö3
	Görev bilinçsizliği	1	0.91	Ö4
TOPLAM	13	11.82		
Yöneticilerden Kaynaklanan Unsurlar	Liyakatsiz yöneticiler	8	7.27	Ö1-Ö2-Ö3-Ö4-Ö6-Ö7-Ö8-Ö9
	Başarının göz ardı edilmesi	4	3.64	Ö3-Ö5-Ö6-Ö10
	İletişim yetersizliği	4	3.64	Ö1-Ö6-Ö8-Ö10
	Ego sahibi yöneticiler	2	1.82	Ö3-Ö8
	Yöneticinin ailevi problemleri	1	0.91	Ö6
TOPLAM	18	16.36		

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyonlarını düşüren unsurların 4 alt tema altında toplandığı görülmektedir. Öğretmenler, aile ilgisizliği ve problemlerinin, velilerin okula aşırı

derecede müdahalede bulunmalarının, maddiyata dayalı güdülemenin ve saygınlık kaybının velilerden kaynaklı motivasyonlarını düşürdükleri görüşündedirler. Bu durumu, Ö1 "Birçok öğrencim eve gitmek istemiyor. Sebebini sorduğumda evde iş yaptıklarını okulda daha rahat olduklarını söylüyorlar. Öğrencilerin durumu hakkında bilgi almak isteyen yok denecek kadar az.", Ö7 "Genelleme yapmamakla birlikte, yaşadığım bölgede aileler çocuklarını başlarından savmak adına okula gönderiyorlar. Ona bir gelecek inşa etme yolunda hiç emek sarf etmeyip öğretmenlerden mucizeler yaratmalarını bekliyorlar.", Ö2 "Veliler çocukları genellikle para veya karşılıklı çıkarla motive ediyor. Şunu yaparsan bunu yapabilirsin veya istediğin şeyi alabilirim gibi şeylerle motive ediyorlar.", Ö3 "Maddi ödül vaat ederek motive ediyorlar. Öğrencileri sadece maddi ödüllerle motive etmek öğrencilerde bir süre sonra doyumsuzluğa yol açıyor.", Ö6 "...velilerin eğitim öğretim faaliyetlerine gereksiz bir müdahale etmeleri...", Ö8 "Velilerin gerekli gereksiz BİMER i kullanmaları...", Ö3 "Öğretmenlerin toplumda gördükleri değer her geçen yıl azaldığını düşünüyorum.", Ö5 "Yine bazı kesimlerce öğretmenlerin tatillerinin çok olduğunu öne sürerek kolay bir meslek anılması öğretmenlerinin motivasyonlarını düşürmektedir." şeklinde ifade etmektedirler. Öğretmenler motivasyonlarını düşüren unsurlardan birisinin de genel politikalardan kaynaklı olduğu görüşündedirler. Genel politikalardan kaynaklı motivasyonu düşüren unsurlara ilişkin öğretmenlerin çoğu sürekli değişen eğitim politikaları, fiziki koşullar, saygınlık kaybı ve karara katılımın olduğunu ifade etmişlerdir. Buna örnek olarak; Ö2 "Bakanlık kaynaklı sorunların başında sürekliliğin olmayışı geliyor. Sürekli sistem değişiyor ve bir sisteme uyum sağlamadan diğerine geçiliyor.", Ö9 "Fakat sınav sistemleri, müfredat tartışmaları, 4+4+4 eğitim sistemi, PISA sınav sonuçları öğretmen ve öğrencilerin motivasyonlarını düşürmüştür. Sürekli değişmekte olan sınav sistemleri yüzünden öğretmen, öğrenci ve diğer unsurların motivasyonları olumsuz etkilenmektedir.", Ö5 "Ücretli öğretmenlik, sözleşmeli öğretmenlik gibi uygulamalara son verilerek öğretmenlikte taşeronluğa son verilmelidir.", Ö6 "Öğretmenlerin özlük haklarının (eş durumu, sağlık özrü, eğitim özrü) olmaması ya da uygulanmaması kısıtlanması öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmektedir.", Ö8 "Yöneticilerin belirlenmesinde liyakate uyulmaması sıkıntı oluşturmaktadır.", Ö10 "Son dönemdeki değişiklikler öğretmenlerin motivasyonunu tamamen düşürmüştür. Sürekli değişiklik yapılarak hiçbir istikrarın sağlanamaması, aynı zamanda hiçbir olumlu sonucun alınamaması, yapılan değişikliklerin sürekli yeniden değiştirilmesi ve bunlar yapılırken bu işin mutfağındaki asıl kişilerin yani öğretmenlerin görüşlerinin alınmaması öğretmenlerin motivasyonunu tamamen düşürmüştür.", Ö4 "Milli Eğitim Bakanlığında kaynaklı bir başka motivasyon düşürücü unsur ise eğitim öğretim sürecinde asıl işimiz olan eğitim öğretim faaliyetlerini aksatacak şekilde sosyal faaliyetler içerisinde girilmesidir. Özellikle ikinci dönemin son üç ayı tamamen eğitim öğretim faaliyetleri gözleri görülür bir biçimde azalmaktadır.", Ö8 "BİMER vb. kanallarla öğretmenleri şikâyet mekanizmalarının özendirilmesi." ve Ö7 "Öğretmenin değerinin yeteri kadar verilmediğini düşünüyorum. Maddi olarak değil, manevi olarak yeteri kadar öğretmenin yanında durmadığını düşünüyorum. Velilerin gereksiz suçlama, şikâyet ya da müdahaleleri olabiliyor ama böyle bir durumda öğretmeni anlamak, dinlemek yerine veli haklı çıkarılabiliyor. Güvencemiz olduğunu düşünmüyorum." verilebilir. Öğretmenler motivasyonlarını düşüren unsurlardan birisinin de kendilerinden kaynaklanan unsurlar olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu sınav ve not odaklı güdüleme, motivasyonu düşük öğretmen, öğrenciyi aşağılama ve suçlayıcı dil kullanmanın motivasyonu düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bu durumu Ö2 "Bazı öğretmenlerin öğrencilerini motive etmeye çalışırken hep sınav odaklı uygulama yapmalarının yanlış olduğunu düşünüyorum. Sonuçta eğitim çok yönlü bir

süreçtir. Ne yalnızca sınavdan ibarettir ne de başarıdan.”, Ö4 “Eğitim fakültelerine, öğretmenliğe isteyerek yerleşen öğretmenler daha yüksek motivasyona sahiptir, zorunluluktan mahalle ve aile baskısından aslında bu iş için oldukça uygun da olmayan kişilerin motivasyonu düşüktür.”, Ö10 “Benim gördüğüm en büyük yanlış cezanın çok fazla kullanılması ve notların tehdit unsuru olarak kullanılması. Çocukları derse motive edebilmek için bu tarz tehditlerin kullanılmasını doğru bulmuyorum.”, Ö4 “Çevremde gördüğüm en büyük yanlış öğretmenin öğrencisinin yaptığı “yanlış” sinirlendiği için bağırması. Ama bunun bir etkisi olduğunu düşünmüyorum, bağırıldıktan sonra da zaten pek bir değişim olmamakta.” şeklinde ifade etmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticisinden kaynaklı sorunların da okulda motivasyonu düşürdüğü görüşündedirler. Öğretmenlerin çoğu liyakatsiz yöneticiler, başarının göz ardı edilmesi ve yöneticilerin iletişim yetersizliğinden dolayı okulda motivasyonun düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Buna örnek olarak Ö9 “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. İkincisi olarak yönetimin kabiliyetsiz olup çalışanları arasında iş birliği şeklinde bir çalışma değil de çalışanları arasında rekabet havası oluşturması motivasyonu düşürür.”, Ö5 “Öğretmenlerin motivasyonların milli eğitim müdürlerince gerekli ödüllendirmelerden kaçınarak öğretmeni diğer memurlarla eş tutarak bu şekilde davranılması öğretmenin motivasyonunu düşürmektedir.” ve Ö10 “...müdürlere madden ve manen ulaşmanın imkânı yoktur, hem okulda bulunmazlar hem de iletişim kurmak mümkün değildir.” verilebilir.

### Motivasyonla İlgili Beklentiler

Okulda öğretmen motivasyonunu düşüren faktörlerle ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

**Motivasyonla ilgili beklentilere ilişkin yönetici görüşleri.** Okul yöneticilerinin görüşlerine göre, motivasyon ile ilgili beklentilere ilişkin 13 farklı kod tanımlanmış ve (1) bakanlıktan, (2) velilerden/toplumdan beklentiler olmak üzere iki tema altında incelenerek Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

#### Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Beklentilere İlişkin Yönetici Görüşleri

Temalar	Kodlar	f	%	Vurgulayan Katılımcılar
Bakanlıktan Beklentiler	Yetkilerin artırılması	6	13.95	Y2-Y5-Y7-Y8-Y9-Y10
	Uygulanabilir ve şeffaf politikalar	5	11.63	Y1-Y4-Y8-Y9-Y10
	Liyakatli yönetici seçme sistemi	4	9.30	Y4-Y5-Y9-Y10
	Öğretmen kariyer sistemi	3	6.98	Y2-Y3-Y4
	Öğretmen maaşlarının iyileştirilmesi	3	6.98	Y3-Y5-Y9
	Zorunlu eğitim süresi ve ders saatleri	3	6.98	Y5-Y8-Y10
	Hizmet içi eğitimlerin artırılması	2	4.65	Y1-Y10
	Müfredat ve mevzuatın sadeleştirilmesi	2	4.65	Y7-Y10
	Meslek saygınlığı	2	4.65	Y9-Y10
	TOPLAM	30	69.77	
Velilerden ve Toplumdan Beklentiler	İlgi ve iletişim	5	11.63	Y3-Y4-Y5-Y7-Y10
	Mesleğe saygı	4	9.30	Y3-Y4-Y9-Y10
	Güven	3	6.98	Y7-Y9-Y10
	Takdir	1	2.33	Y6
	TOPLAM	13	30.23	

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonu açısından beklentilerinin yöneticilerin yetkilerinin artırılması, bakanlık politikalarının şeffaf ve uygulanabilir olması ve liyakatli yöneticilerin okullara atanması olarak görüşlerini bildirmişlerdir. Bu durumu Y2 “*Bakanlık politikalarıyla ilgili ben, bakanlığın yönetici olarak atadığı kişiye çok daha fazla yetki verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Personel alımından, personel çalıştırma, personele ödül vermeye kadar bakanlığın yöneticilerine güvenmesi gerekiyor.*” Y1 “*Bakanlık politikalarında çok daha şeffaf olmalı ve daha çıkarılacak yönetmeliklerle uygulanabilirliği artırmalıdır.*” Y4 “*Liyakat ile gelmemiş bazı yöneticiler, diğer yöneticilerin atanmasında da söz sahibi oluyor ve bu durum yöneticilerin motivasyonunu olumsuz olarak etkilemektedir. Yönetici, yöneticilik yeterliliğe sahip değilse öğretmenlerin motivasyonu düşer. Bu nedenle yöneticiler liyakate göre atanmalıdır.*” şeklinde ifade etmişlerdir. Yine yöneticiler öğretmenlerin motivasyonu açısından velilerden ilgi, iletişim ve güven noktasında beklentilerinin olduğunu Y4 “*Öğretmenlerine güvensinler ve çocuklarını en az onlar kadar düşüneceklerinden emin olsunlar.*” Y10 “*Veliler, çocuklarına karşı daha ilgili olmalıdır. Öğrenciyi buraya atıp gitmemelidir. Onların kontrol ve aynı zamanda takip de etmelidir. Örneğin çocuk sigara içiyor ama ailesinden kimsenin haberi yok.*” sözleriyle belirtmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonu açısından toplumdaki mesleğe saygı konusunda beklentisi bulunmaktadır. Yöneticilerden Y3 bu durumu “*Öğretmenlerin motivasyonunu geliştirmek için ilk etapta öğretmenlik mesleğinin itibarının artırılması gereklidir. Okula ve öğretmenlere karşı saygı duyulması gerekir.*” şeklinde Y9 ise, “*Bir defa öğretmenliğin eski saygınlığı kesinlikle getirilmelidir. Kişi kendisini ne kadar saygın hissederse, çalışması da, işi de o kadar iyi olacaktır. Kendisini işine verecektir.*” sözleriyle ifade etmişlerdir.

**Motivasyonla ilgili beklentilere ilişkin öğretmen görüşleri.** Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonla ilgili beklentileri 17 farklı kodla tanımlanmış ve bu kodların (1) bakanlıktan, (2) velilerden/toplumdan, (3) yöneticilerden ve öğretmenlerden olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmüştür. Aşağıda Tablo 7’de öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 7.

*Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Beklentilere İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri*

Temalar	Kodlar	f	%	Vurgulayan Katılımcılar
Bakanlıktan Beklentiler	Saygınlık	5	10.64	Ö1-Ö2-Ö5-Ö6-Ö10
	Özlük haklarının iyileştirilmesi	5	10.64	Ö1-Ö3-Ö4-Ö6-Ö8
	Planlı ve uygulanabilir politikalar	4	8.51	Ö2-Ö3-Ö4-Ö5
	Mesleki gelişimi destekleme	3	6.38	Ö6-Ö8-Ö10
	Karara katılımın sağlanması	3	6.38	Ö4-Ö7-Ö10
	Ücretli öğretmenliğin kaldırılması	2	4.26	Ö4-Ö5
	Fiziki koşulların geliştirilmesi	1	2.13	Ö2
	Yetki ve sorumluluk dengesi	1	2.13	Ö6
	TOPLAM	24	51.06	
Velilerden ve Toplumdan Beklentiler	Saygınlık ve destek	9	19.15	Ö1-Ö2-Ö3-Ö4-Ö5-Ö6-Ö7-Ö8-Ö9
	İlgi, anlayış ve iş birliği	6	12.77	Ö1-Ö4-Ö5-Ö6-Ö7-Ö9
	Öğretmene saygı ve güven	3	6.38	Ö2-Ö3-Ö8
	Aşırı müdahaleden kaçınma	2	4.26	Ö4-Ö10
	Güdüleme	1	2.13	Ö2
	TOPLAM	19	40.43	
Yöneticilerden	Liyakatli yönetici	1	2.13	Ö2

Ve	Olumlu çalışma ortamı	1	2.13	Ö9
Öğretmenlerden	Veli ile iş birliği	1	2.13	Ö9
Beklentiler	Öğrencileri hayata hazırlama	1	2.13	Ö2
	TOPLAM	4	8.51	

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonları açısından Milli Eğitim Bakanlığında, velilerden ve toplumdaki, yöneticilerden ve öğretmenlerden beklentilerinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çoğu saygınlık, özlük haklarının iyileştirilmesi, planlı ve uygulanabilir politikalar bakımından Milli Eğitim Bakanlığında beklentilerde bulunmaktadır. Bu durumu Ö1 “*Öğretmenlere gelince onlar için en büyük ödül ve motivasyon kaynağı onlara saygınlıklarının geri verilmesi. Bakanlığın öğretmenlerini koruması. Ekseni veliden, öğrenciden ziyade öğretmene doğru kaydırması.*”, Ö4 “*... öğretmenlerin motivasyonu için müfredatın hafifletilmesi gibi beklentilerimiz vardır Bakanlıktan.*”, Ö1 “*Öğretmenlerin hayat standartlarını yükseltsin. Günümüzde para önemli bir motivasyon kaynağı durumuna gelmiş durumda.*” şeklinde ifade etmektedir. Öğretmenler motivasyonları bakımından saygınlık ve destek, ilgi, anlayış ve işbirliği konularında velilerden ve toplumdaki beklentiler de bulunmaktadır. Katılımcılardan örneğin Ö6 “*Eğitim öğretim faaliyetlerinde öğretmenlerle işbirliği içerisinde olmalı, eğitimin ailede başladığını unutmamalı, okul ile sıkı bir işbirliği içerisine girmeli.*”, Ö1 “*Öğretmenler yatıyor” yerine, “Helal olsun bu adamların işi zor, saygı duyuyoruz” demeliler. İşimize köstek olmaktansa destek olmalılar.*” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler motivasyonları açısından yöneticiler ve öğretmenlerden de beklentilerde bulunmaktadır. Örneğin Ö2 “*Yöneticiler ise kendilerini patron havasında görmemeli.*”, Ö9 “*Çalışma ortamının ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gerekir.*” ve Ö9 “*Veli ziyaretlerinin artırılması, velilere yönelik milli eğitim destekli eğitici programların etkin bir şekilde yapılması gerekir.*” şeklinde ifade etmişlerdir.

### Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler

Araştırma sonuçları, okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen bazı içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını ortaya koymaktadır. İçsel motivasyon unsurları incelendiğinde, manevi doyum ve akademik başarının en fazla vurgulanan unsurlar olduğu görülmektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, bu ihtiyaçların değer ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlar arasında yer aldığı söylenebilir. Yine klasik yaklaşım teorisyenlerinden McClelland’a (akt: Eren, 2004, s. 523) göre başarı güdüsü, başarının bireye verdiği içsel tatminden doğmaktadır. Dışsal motivasyon unsurları incelendiğinde, teknolojik imkânlar ile ödüllendirilme ve takdir görme unsurunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bu noktada, öğretmenlerin dışsal motivasyonunda, yaptıkları iş karşılığında yönetici, milli eğitim müdürlüğü ya da velilerce takdir edilmesi önemli rol oynamaktadır. Yıldırım (2008) tarafından yapılan araştırma, öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin ödüllendirilmesinin motivasyon açısından gerekli olduğu düşüncesinde olduklarını göstermektedir. Araştırmada motivasyonu olumlu etkilediği vurgulanan bir başka faktör güncel eğitim teknolojilerine erişimle ilgilidir. Bu sonuç teknolojinin öğretmenlerin motivasyonunu artırması bakımından diğer araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Teknoloji bağlamında vurgulanması gereken bir başka husus teknolojinin kullanıldığı sınıflarda öğrenci başarısında artış görülmesidir (Ekici & Kıyıcı, 2012). Diğer taraftan öğrenci başarısı, aynı zamanda öğretmen motivasyonunu artırdığı en fazla vurgulanan önemli unsurlardan birisidir. Buna göre teknoloji erişilebilirliğinin öğretmen motivasyonuna doğrudan ve öğrenci başarısı gibi aracı değişkenler aracılığı ile dolaylı etkilerinden söz edilebilir.

İşbirliği, dayanışma, iletişim, samimi ortam, değer görme ve ilişkiler öğretmenlerin içsel motivasyonunu artırmadaki etkisi vurgulanan diğer unsurlardır. Herzberg'in Çift Etmen Kuramına göre, bu ihtiyaçlar içsel faktörler arasında sayılmaktadır. Benzeri şekilde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre, "ait olma ve sevgi ihtiyaçları 3. düzey ihtiyaçlar arasında kabul edilmektedir (Eren, 2004). Öğretmenlerin bu ihtiyaçlarını karşılamadan daha üst düzeyde yer alan başarı ihtiyacına odaklanmaları zorlaşacaktır. Tüm bu unsurlar öğretmenin içsel motivasyonunun artmasında etkili olan örgüt iklimini ön plana çıkarmaktadır. Samimi bir örgüt ikliminin benimsendiği okullarda öğretmen motivasyonunun da olumlu olarak etkilenebileceği söylenebilir. Göksoy ve Argon (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin motivasyonlarını ve performanslarını artırıcı beklentileri olarak mesleğe ilişkin yöneticilerin desteği, sağlıklı fiziksel çevre, hizmet içi eğitim, adalet, sağlıklı iletişim ve sosyo-kültürel etkinlikler olarak belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki çalışmalarında, çoğunlukla manevi-sözel ödülleri bekledikleri, bunu takiben maaş, onaylama ve takdir belgelerinin olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde motivasyonun önemi göz önüne alındığında, çalışanların tükenmişlik duygusunu azaltan, motivasyonlarını ve iş doyumlarını arttıran bir ortamın oluşturulması önemlidir. Ancak bu elverişli ortamın sağlanması, çalışanların iş motivasyonunu etkileyen çeşitli faktörlerin doğru bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir (Iwu vd., 2018). Bu bağlamda öğretmen ve yöneticiler arasında samimi bir iletişim ortamının oluşturulması ve öğretmenlerin kendilerini rahatça ifade edebilmeleri, motivasyonu etkileyen unsurların anlaşılmasına da yardımcı olabilir. Aynı çerçevede özel günlerin hatırlanmasının öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde Özdemir, Kartal ve Yirci (2008) sadece mutlu günlerinde değil aynı zamanda zor günlerinde de öğretmenlerin, iş arkadaşları ile yan yana olmasının onların motivasyonunu artırdığını ifade etmektedir.

Araştırmanın bir diğer boyutu olan öğretmen motivasyonunu düşüren unsurlar; genel politikalardan, okul yöneticilerinden, veli-toplumdan ve diğer öğretmenlerden kaynaklı unsurlar olarak ele alınmaktadır. Motivasyonu düşüren veli-toplum kaynaklı unsurlara bakıldığında, ailenin okula ve öğrenciye karşı olan ilgisizliği ile okul ve aileler arasındaki iletişim sorunları dikkat çekmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler; BİMER, ALO 147 gibi şikâyet mekanizmaları ile ailelerin okula aşırı derecede müdahalede bulunmalarının da okulda motivasyonu düşürdüğünü ve öğretmen saygınlığına zarar verdiğini ifade etmektedirler. Bu noktada, okul yöneticileri, öğretmenler ve velilerin okul ile aile arasında samimi bir ortamın oluşturulması bakımından işbirliği yapmaları önemlidir. Samimi bir ortam ile ailenin okula ilgisini artırmak ve okula güven duymasını sağlamak, ailenin okula aşırı müdahalesine de engel olacağı düşünülmektedir. Araştırmalar aile ilgisizliğine neden olabilen; boşanma süreci, maddi sıkıntılar, geçim kaygısı gibi aile içi problemler gibi çok farklı etkenlere işaret etmektedir (McDowal, & Schaughency, 2016; Murray, 2009). Bu gibi faktörlerin okul yönetimi ve öğretmenlerce dikkate alınması gerektirmektedir. Genel politikalardan kaynaklı olarak, sık değişen eğitim politikaları da okulda motivasyonu düşüren bir unsur olarak görülmektedir. Yönetici ve öğretmenler, müfredatın, sınav sistemlerinin, okullardaki uygulamaların sık ve hızlı değişmesinden dolayı bakanlık bünyesinde gerçekleştirilen değişikliklerin hızına yetişemediklerini ifade etmişlerdir. Bu nedenle bakanlığın gerçekleştirdiği politika ve uygulamaların sürdürülebilir ve tutarlı olması, öğretmenlerin motivasyonu açısından önemlidir. Okul yöneticileri ve diğer öğretmenlerden kaynaklı unsurlar da okulda öğretmen motivasyonunu düşüren unsurlardandır. Okullarda özellikle liyakat sahibi olmayan yöneticilerin; adalet, karara katılım, samimi ortam gibi unsurları sağlayamaması öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz olarak

etkilemektedir. Öğretmenler arasındaki iletişimsizlik ve bunun bir sonucu olarak okulu benimseyememe motivasyonu düşüren diğer unsurlar arasında görülmektedir. Benzer şekilde Kocabaş ve Karaköse (2006) öğretmenlerin iletişim, karara katılım, takdir edilme, çalışma ortamı, terfi olanakları yönünden motivasyon sorunları yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Öğretmenleri motive eden faktörlerin yanında özellikle motivasyon kaybına neden olan faktörlerin nedenine ilişkin bir anlayış, öğretmen motivasyonunun sağlanması bakımından yöneticilere, politika yapıcılara ve karar alıcılara yol gösterici olabilir (Daniels, 2017; Han, & Yin, 2016). Herzberg'in Çift Etmen Kuramına göre, çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyen bu tür faktörler hijyen faktörleri şeklinde isimlendirilmektedir (Eren, 2004, s. 509). Hijyen faktörlerinde gerekli iyileştirmeler yapılmadan, diğer teşvik mekanizmalarının öğretmenler açısından etkisi sınırlı olacaktır. Bu bağlamda, bu unsurların bilinmesi ve yetkili kurum ve kişilerce motivasyonu düşüren unsurları engelleyici adımlar atılması hayati bir öneme sahiptir.

Yönetici ve öğretmenlerin, okulda öğretmen motivasyonu ile ilgili olarak, bakanlıktan ve toplumdan bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu çerçevede bakanlıktan önemli beklentiler arasında, uygulanabilir ve şeffaf ve istikrarlı politikalar ile öğretmen saygınlığının artırılması yer almaktadır. Yoğun olarak gündemde tutulan öğretmen performansının veliler ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesini öngören performans değerlendirme sistemi gibi politikaların (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2018) öğretmenlerin saygınlık kaybı hissetmelerine ve motivasyon konusunda sorun yaşamalarına neden olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin özlük haklarının iyileştirilmesi ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesi yine bakanlıktan beklenen motivasyona ilişkin unsurlar olarak görülmektedir. Bu çerçevede araştırma sonuçları, Iwu vd. (2018) tarafından yapılan Nijerya'da görev yapan öğretmenleri motive eden ve iş doyumlarını sağlayan en önemli üç faktörün maaş, kendilerini geliştirme fırsatları ve işe bağlı sorumlulukların olduğunu belirledikleri araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin motivasyon konusunda beklentilerinin odağında yer alan bir diğer grup ise veliler ve toplumdur. Öğretmen ve yöneticiler, ailelerden ve toplumdan daha çok ilgi, iletişim, anlayış, işbirliği, mesleğe saygı ve güven beklemektedir. Tüm bu beklentilerin öğretmen motivasyonunu doğrudan etkileyebileceği gibi, öğrenci başarısı gibi değişkenler üzerinden dolaylı olarak da etkileyebileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri karşılaştırmalı olarak değerlendirildiğinde, motivasyonla ilgili bakış açılarındaki farklılaşmalar, araştırmanın dikkat çeken bir başka sonucudur. Buna göre, okullarda öğretmen motivasyonunu artıran faktörlere ilişkin yönetici görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin öğretmenlerin dışsal motivasyon yönelimleri üzerinde daha fazla durdukları görülmektedir. Bulgulara ilişkin frekans analizleri, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin; *işbirliği-dayanışma-iletişim, samimiyet, karara katılım, meslek sevgisi, adalet* gibi unsurların öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerine daha az vurgu yaptıklarını ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkileri ve sağlıklı iletişimin motivasyon üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Doğan, & Koçak, 2014; Özgan, & Aslan, 2008). Öztürk ve Dündar (2003) ise araştırmalarında çalışanların işle ilgili fikirlerinin alınmasının çalışanların motivasyonlarının sağlanması bakımından önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Buna göre okul yöneticilerinin iletişim ve motivasyon arasındaki ilişkiyle ilgili farkındalıklarının artırılması önerilebilir.



Okullarda öğretmen motivasyonunu artıran unsurlarla ilgili öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde, içsel faktörlerinin daha güçlü olarak vurgulandığı görülmektedir. Öğretmenlerin en fazla vurguladığı motivasyon unsurları ise, mesleğin manevi tatmini ve akademik başarıdır. Genelleme yapmak mümkün olmamakla birlikte, küçük çalışma grubunun ortaya koymuş olduğu bulgular, motivasyonla ilgili yönetici ve öğretmen bakış açılarında önemli farklılaşmalar olabileceğine işaret etmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerle ilgili olarak dışsal motivasyon unsurlarını daha çok vurgularken, öğretmenler kendilerini motive eden içsel faktörlere vurgu yapmışlardır. Herzberg'in yaklaşımı ile bir değerlendirme yapılırsa, yöneticiler hijyen faktörlerine odaklanırken öğretmenler daha çok teşvik faktörlerine odaklanmaktadır. Buna göre dışsal motivasyon unsurlarının yanında, içsel motivasyon unsurlarının da öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Benzeri bir farklılaşma, motivasyonu düşüren faktörle ilgili olarak da söz konusudur. Öğretmenler yoğunlukla genel eğitim politikalarından kaynaklanan nedenlerin kendi motivasyonlarını düşürdüğü görüşünde iken okul yöneticileri öğretmen motivasyonunu düşüren unsurların yoğunlukla veli ve toplum kaynaklı olduğu görüşündedirler. Söz konusu farklılaşmanın okul yöneticilerinin seçim ve atama süreçleri ile ilişkili olabileceği düşünülebilir. Yine genel eğitim politikalarının sınıf düzeyinde uygulanmasından sorumlu olan öğretmenlerin, politikalardan şikayetçi olmaları önemli bir sonuçtur.

Araştırma bulguları, öğretmen ve yönetici görüşlerinin en fazla benzeştiği boyutun ise motivasyon ile ilgili beklentiler olduğu ve gerek öğretmenlerin gerek yöneticilerin beklentilerinin bakanlık politikaları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler, mesleğin saygınlığı, uygulanabilir politikalar, mesleki gelişimin desteklenmesi ve ekonomik iyileştirmeler gibi ortak beklentilere vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte yöneticilerin yetkilerinin artırılması, karara katılım süreçleri gibi konularda beklentilerin farklılaştığı görülmektedir. Emiroglu, Guneyli ve Burgul (2017) tarafından öğretmenlerin motivasyon kaynaklarına ilişkin algıları konusunda yapılan araştırmada ise öğretmenler için hem içsel hem de dışsal motivasyonun oldukça önemli olduğu, ancak içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Ada, Akan, Ayık ve Yıldırım (2013) motivasyon etkenleri üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin motivasyonunda dışsal etkenlerin daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzeri şekilde Kingful ve Nusenu (2015), iş zenginleştirme ve başarı karşılığında ödül vermenin öğretmen motivasyonunu artırdığını ortaya koymaktadır. İçsel motivasyonu yüksek olan bireylerin başarı oranlarının daha yüksek olduğu ve içsel motivasyonun öğrenmenin ve gelişmenin temeli olduğu (Lin, McKeachie, & Kim, 2003; Vansteenkiste vd., 2006) göz önünde bulundurulduğunda, özellikle okul yöneticilerinin dışsal motivasyon vurguları üzerinde önemle durulmalıdır. Bu bağlamda bir karşılaştırma çalışmasının, nicel olarak daha geniş öğretmen ve yönetici grupları ile ele alınması önerilebilir. Araştırma sonuçları, hem öğretmenlerin hem yöneticilerin okullarda motivasyonu düşüren faktörlere daha fazla vurgu yaptıklarını ortaya koymaktadır. Çalışma nitel bir araştırma olmakla birlikte, öğretmenlerin, okulda motivasyonu düşüren unsurlara ilişkin vurguladıkları faktörlerin, motivasyonu artıran faktörlere göre çok daha fazla olması dikkat çekicidir. Öğretmenler motivasyonu artıran 45 farklı faktöre vurgu yaparken motivasyonu düşüren 110 farklı faktör belirtmişlerdir. Benzeri şekilde yöneticiler de motivasyonu artıran 30, düşüren 77 farklı faktöre vurgu yapmışlardır. Bu bulgu, öğretmen motivasyonunun yükseltilebilmesi ile ilgili politika ve uygulamalarda dikkate alınması gereken önemli bir bulgudur. İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, alt düzeydeki ihtiyaçları giderecek tedbirler alınmadan, üst düzey ihtiyaçlara yönelik alınacak teşvik

tedbirlerinin etkisi sınırlı olacaktır. Buna göre, okulda motivasyonu artıran unsurların güçlendirilmesi, düşüren unsurların ise azaltılması stratejik bir öncelik olarak kabul edilmelidir.

### Kaynakça

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., & Yıldırım, İ. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Agezo, C. K. (2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in Ghana, *Journal of Educational Administration*, 48(6), 689-703. <https://doi.org/10.1108/09578231011079557>
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Anderson, P., Griego O. V., & Stevens, R. H. (2010). Using business theory to motivate undergraduate students in goal attainment: an empirical assessment and model for high level motivation and goal attainment, *International Education Studies*, 3(3). 26-31.
- Arman, Thalib, S. B., & Mand, D. (2016). The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of junior high school teachers in maros regency, Indonesia, *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(15), 7309-7317.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Baltacı, A., Tiyek, R., & Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve motivasyon faktörleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin sosyal hizmet işletmeleri açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 49-77. Doi: 10.5578/jss.24265
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Çevik, A., & Köse, A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Daniels, E. (2017). Curricular factors in middle school teachers' motivation to become and remain effective. *Research in Middle Level Education Online*, 40(5), 1-14. Doi: 10.1080/19404476.2017.1300854
- Deci, L. E, Koestner, R., & Ryan, M. R. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27.
- Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 191-216.
- Emiroglu, O., Guneyli, A., & Burgul, N. S. (2017). Motivational sources of teachers in a developing country. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 57, 51-66.

- Ekici, M., & Kıyıcı, M. (2012). Sosyal ağların eğitim bağlamında kullanımı, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 156-167
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Fuller, C., Goodwyn, A., & Francis-Brophy, E. (2013) Advanced skills teachers: Professional identity and status. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 19(4). 463-474. Doi: 10.1080/13540602.2013.770228
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Göksoy, S., & Argon, T. (2015). Teacher views on performance and rewards in the framework of expectancy theory. *Journal of Educational Sciences Research*, 5(2), 143-164. <http://ebad-jesr.com/>
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, D. (2010). Profesyonel bir meslek olarak Türkiye’de öğretmenlik. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*. 27(2), 13-21.
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819.
- Hopkins, A., & Maslen, S. (2015). *Risky rewards, how company bonuses affect safety*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Horn, B. R. (2014). Moments or a movement? Teacher resistance to neoliberal education reform. *FORUM: for promoting 3-19 comprehensive education*, 56(2), 277-286.
- Iwu, C. G., Ezeuduji, I. O., Iwu, I. C., Ikebuaku, K., & Tengeh, R. K. (2018). Achieving quality education by understanding teacher job satisfaction determinants. *Social Sciences*, 7(2), 25.
- Jugović, I., Marušić, I., Pavin, I. T., & Vizek, V. (2012). Motivation and personality of preservice teachers in Croatia. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 40(3), 271-287.
- Kerse, G. (2016). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu kurumlarındaki x ve y kuşağı karşılaştırması. *Business and Management Studies: An International Journal*, 4(1), 1-23.
- Kingful, S., & Nusenu, A. A. (2015). Teachers motivation in senior high schools in Ghana: A case of Ghana senior high school, *Journal of Education and Practice*, 6(16), 110-121.
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Lin, Y. G., McKeachie, W. J., & Kim, Y. C. (2003). College student intrinsic and/or extrinsic motivation and learning. *Learning and Individual Differences*, 13, 251-258. Doi:10.1016/S1041-6080(02)00092-4

- McDowall, P. S., & Schaughency, E. (2016) Elementary school parent engagement efforts: Relations with educator perceptions and school characteristics. *The Journal of Educational Research, 110*(4), 348-365. Doi: 10.1080/00220671.2015.1103687
- MEB, (2018). *Öğretmen performans değerlendirme*. Erişim linki: <https://opds.meb.gov.tr/Anasayfa> Erişim Tarihi: 11.04.2018.
- Murray, C. (2009). Parent and teacher relationships as predictors of school engagement and functioning among low-income urban youth. *The Journal of Early Adolescence, 29*(3), 376-404. doi:10.1177/0272431608322940
- Müller, F. H., & Hanfstingl, B. (2011). Special issue editorial: Teacher motivation. *Journal for Educational Research Online/Journal für Bildungsforschung Online, 2*(2), 5-8.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon aş çalışanları üzerinde bir araştırma. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi, 4*(7), 73-81.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları, *Turkish Journal of Educational Studies, 1*(2), 190-215.
- Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(1), 190-206.
- Özoğlu, M., Gür, Bekir S., & Altunoğlu, A. (2013). *Türkiye ve dünyada öğretmenlik retorik ve pratik*. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Eğitimciler Birliği Sendikası.
- Öztürk, Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanları motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4*(2), 57-67.
- Roy, D., & Sengupta, P. R. (2016). An empirical study of the influence of the personal and social factors on the motivation of school teachers. *Journal of Organisation and Human Behaviour, 5*(3), 29-36.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54-67, Doi:10.1006/ceps.1999.1020.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools, *Journal of Educational Research, 92*(2), 67-73.
- Sieberer-Nagler, K. (2016). Effective classroom-management & positive teaching. *English Language Teaching, 9*(1). 163-172.
- TEDMEM (2015). Öğretmen gözüyle öğretmenlik mesleği. *Rapor Dizisi: 3*. <http://www.tedmem.org/?wpdmdl=968> Erişim Tarihi: 14 Temmuz 2015.
- Terhart, E. (2013). Teacher resistance against school reform: Reflecting an inconvenient truth. *School Leadership & Management, 33*(5), 486-500.

Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41(1), 19-31.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, C. M. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(4), 663-690.

## Extended Abstract

### Purpose

The aim of this study was to investigate the factors affecting teacher motivation in schools comparatively, especially in the context of the effects of recent education policies and from the point of view of administrators and teachers. In line with this purpose, the factors affecting teacher motivation in schools both positively and negatively and the expectations about teacher motivation were evaluated comparatively in accordance with the opinions of school administrators and teachers.

### Results

The results of the research reveal some intrinsic and extrinsic motivational factors that affect teacher motivation in schools. When extrinsic motivational elements are examined, it is seen that academic achievement, technological opportunities, rewarding and appreciation are the prominent factors. At this point, the success of students in social, sporting and especially academic dimension is a major source of extrinsic motivation for the teachers as a consequence of their profession. Another factor emphasizing positive motivation in research is the access to current educational technologies. On the other hand, student success is one of the most emphasized factors which increase the teacher motivation at the same time. Accordingly, it can be said that technology accessibility has direct and indirect effects on teacher motivation. Collaboration, solidarity, communication, sincere atmosphere and relationships are the other factors that emphasize the influence on teachers for enhancing intrinsic motivation. In this context, creating an intimate communication environment between teachers and administrators and allowing teachers to express themselves freely can also help to understand the factors that affect motivation. In same direction, it is emphasized that remembering the special occasions increases the motivation of the teachers.

Another dimension of the research is the factors that reduce teacher motivation in schools. These factors are examined under 4 themes. (1) Originating from general politics, (2) originating from school administrators, (3) originating from parent-societies and (4) originating from other teachers. Considering the factors reducing the motivation and originating from parent-societies, the family's lack of interest for the students and the communication problems between the school and the families attract notice. The school administrators and teachers express that the families interfering too extensively with the school by the complaints mechanisms such as BİMER, ALO 147 also

reduce motivation in the school and harm teachers' respectability. At this point, cooperation among school administrators, teachers and families is vital for creating a friendly atmosphere between the school and the family. It is thought that increasing the interest of the family in school with an intimate environment and the trust of them for the school will also prevent the family from overreaching the school. Owing to the general policies, frequently changing educational policies are seen as a factor losing motivation in the school. School administrators and teachers have stated that they cannot keep pace with changes in the ministry due to frequent and rapid changes in the curriculum, the examination systems and the practices in the schools. Therefore, it is vitally important for the motivation of the teachers that the policies and practices implemented by the Ministry of National Education (MoNE) should be sustainable and consistent. Elements derived from school administrators and other teachers are also factors that reduce teacher motivation in school. The fact that principals who do not have merit in schools cannot provide elements such as justice, participation in the decision-making process, friendly atmosphere negatively affect the motivation of teachers. The lack of communication between teachers and the disapprobation of school as a consequence of this is seen among the other factors losing motivation.

The school administrators and teachers have some expectations for teacher motivation in the school, from the ministry and from the community. Within this scope; the practicable, transparent and stable policies and increased teacher dignity are important expectations from the ministry. Policies such as the performance evaluation system on the agenda, which emphasizes the evaluation of the teacher performance by the parents and students, seem to cause the teachers to lose respectability and lead to problems about motivation. In addition, the improvement of teachers' personal rights and the support of their professional development are seen as motivational factors expected from the MoNE. Another group that focuses on teachers' motivation expectations is the parents and the community. Teachers and schools administrators expect more attention, communication, understanding, cooperation, respect for their profession and trust from families and society. It can be said that all these expectations can directly affect the motivation of the teacher as well as indirectly through variables such as student achievement.

## **Discussion**

When the opinions of the teachers and administrators involved in the study are evaluated comparatively, the difference in viewpoints is another remarkable result of the research. Accordingly, it is seen that school administrators are more concerned about extrinsic motivation orientations of teachers when school administrators' opinions about the factors that increase teacher motivation in schools are evaluated. Frequency analyzes of findings show that school administrators have less emphasis on the effects of teacher motivation on factors such as *cooperation-solidarity-communication, sincerity, participation in the decision-making process, professional affection, and justice*. When the opinions of the teachers about the factors that increase teacher motivation are evaluated on the schools, it is seen that the internal and external motivation factors are close to each other. The motivation elements that teachers mostly emphasize are the spiritual satisfaction and academic success in the teaching profession. Despite the fact that generalizability is not possible, the findings of the small group indicate that there may be significant differences in motivational views of the school administrators and teachers. Teachers emphasize both internal factors and external factors that motivate them while school administrators emphasize mostly external

motivational factors in relation to teachers. In this context, it can be said that internal motivational factors are also influential on teacher motivation besides external motivational factors. There is also a similar differentiation related to the factor that reduces motivation. Teachers often express the view that the reasons stemming from general education policies lower their motivation while the school administrators think that the factors that reduce teacher motivation are mainly parent and community-based. It is considered that the differentiation may be related to the selection and position processes of school administrators. Another important result of the research is that teachers responsible for the implementation of general education policies at class level complain about educational politics. Research findings reveal that the most similar dimension of teachers and school administrators' views is motivation-related expectations. Furthermore, it is seen that the expectations of the teachers and the school administrators are centered upon the ministry policies. In addition, school administrators and teachers have emphasized common expectations such as occupational prestige, practicable policies, support for professional development and economic improvements. However, it seems that the expectations of teachers and school administrators have differentiated in such matters as increasing the powers of the administrators and participation in the decision-making process.

## **Conclusion**

The results of the research show that teacher motivation is influenced by general politics such as FATİH Project, 12 years compulsory education system, curriculum studies and instability in educational policies in addition the factors related to school and parents. The study also shows that there are significant differences in teacher and school administrators' opinions on motivation. Differences between the teachers and school administrators' perspectives and the emphasis on external motivation of school administrators are important issues that need to be emphasized. In this context, it can be suggested that a comparison study can be handled quantitatively with a large groups of teachers and school administrators. The results of the research reveal that both teachers and administrators emphasize mostly the factors reducing the motivation in schools. Notwithstanding being a qualitative study, the study is noteworthy that the factors losing the motivation that teachers emphasize in the school are much higher than the positively motivational factors. Teachers emphasize 45 different factors that increase motivation and they have indicated 110 different factors that reduce motivation. Similarly, school administrators have emphasized 30 factors that increase motivation and 77 different factors that lose motivation. The result is an important finding that needs to be taken into account in policies and practices regarding the promotion of teacher motivation. Accordingly, strengthening the motivational elements in the school and reducing the decreasing elements should be considered as a strategic priority.