

## EĞİTİMDE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU ARTIRICI DAVRANIŞLAR VE BU DAVRANIŞLARIN DEVAMLILIĞI İÇİN GELİŞTİRİLEBİLECEK ÇÖZÜMLER

### BEHAVIORS THAT INCREASE THE MOTIVATION OF TEACHERS IN EDUCATION AND SOLUTIONS THAT CAN BE DEVELOPED FOR THE CONTINUITY OF THESE BEHAVIORS

Prof.Dr. Ahmet ÜSTÜN

Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Amasya/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-2457-5381

Merve ALICI

Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Amasya/Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-1636-4672

Cite As Üstün, A. & Alıcı, M. (2021). "Eğitimde Öğretmenlerin Motivasyonunu Artırıcı Davranışlar Ve Bu Davranışların Devamlılığı İçin Geliştirilebilecek Çözümler", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:24; pp:532-541

#### ÖZET

Bu çalışmada öğretmenlerin çalışma hayatındaki motivasyonunu artıracak davranışların ne olduğu ve bu davranışların devamlılığı için geliştirilebilecek çözümler belirlenecektir. Her iş sahasında çalışanın performansını artıracak çeşitli düzenlemeler yapılmaktadır. Eğitim sahasının vazgeçilmez bir unsuru olan öğretmenlerin de çalışma hayatına katkı sağlayacak çeşitli motivasyon kaynaklarına ihtiyacı vardır. Bu sebeple hem bu anlamda yapılan çalışmaların ışığında motivasyon kaynakları belirlenecek hem de sadece dile getirilen bir unsur olmaktan çıkarılıp nasıl devamlı hale getirileceği tartışılacaktır. Çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. On beş katılımcının tecrübelerine dayanarak yazılmıştır. Görüşmeler kayıt altına alınmış ve sorunlar temalar halinde ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitimde Motivasyon, Okul, Öğretmen

#### ABSTRACT

In this study, the behaviors that will increase teachers' motivation in working life and the solutions that can be developed to maintain these behaviors will be determined. Various arrangements are made to increase the performance of the employee in every field. Teachers, who are an indispensable element of the education field, also need various motivation sources that will contribute to their working life. For this reason, the sources of motivation will be determined in the light of the studies carried out in this sense, and it will be discussed how to make it permanent instead of being a merely mentioned element at the same time. Qualitative research method was used in the study. It was written based on the experiences of fifteen participants. The interviews were recorded and the problems revealed in themes.

**Key words:** Motivation in Education, School, Teacher

## 1. GİRİŞ

Eğitim, her çağda göz ardı edilemeyecek bir ihtiyaç olmuştur. Bu ihtiyacın ilk aşamasında insanların birbirlerini doğru şekilde anlaması ve söylenenleri dikkatlice anlamlandırması bulunmaktadır. Günümüz eğitim sisteminde de çağın gereklerine uygun eğitim modelleri geliştirilerek ihtiyaç olan eğitim en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında eğitim veren öğretmenlerin ve diğer çalışanların bu işin bir parçası olarak öğretme işini severek ve isteyerek yapmaları gerekir. Bunun için de her işte olduğu üzere çalışma ortamındaki huzur, güven duygusu ve çalışmaya olan isteği artıracak isteklendirme kaynakları büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda eğitici olan öğretmenleri ve çalışanları motive etme ve yaptıkları işi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri bakımından yöneticinin rolü önemlidir. Eğer çalışanların verimli bir şekilde çalışması ve işini etkili bir şekilde tamamlaması isteniyorsa onların motivasyonlarını korumak da göz ardı edilmemelidir. Bu yüzden yöneticilerin, çalıştıkları ortamı ve çalışmayı sevdirmek için ellerindeki kaynakları doğru şekilde kullanarak çalışanlarını motive etmesi öncelikli işlerindedir (Oran, Güler ve Bilir, 2016).

Hareket etmek anlamına gelen "move to" kelimesinden türeyen Latince kökenli motivasyon kelimesi adından da anlaşılacağı üzere bir işe karşı hareket halinde olma durumunu ifade eder. Son yıllarda yapılan çalışmalarda motivasyonun artış gösterdiği durumlarda yapılan işin kalitesinde artış olduğu tespit edilmiştir (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013). Bu bağlamda verimliliğin artışı da diğer örgütsel kurumlarda olduğu üzere motivasyonla ve onun yaratmış olduğu pozitif duygularla doğru orantılı olarak işler (Toker, 2008).

Yöneticisinden, öğretmenine ve işçisine okullar bir bütündür ve sosyal bir eğitim merkezi olarak toplumun en önemli örgütsel basamağını oluştururlar. Bu açıdan bakıldığında okullarda sunulan hizmetler, toplumun vazgeçemeyeceği ihtiyaçları karşılamaktadır. Çalışanların huzuru ve motivasyon kaynaklarının doğru tespit edilmesi halinde eğitimde ve verilen diğer hizmetlerde de verim artacaktır. Motivasyon sağlayan öncüllerin doğru tespit edilmesi içerisinde bulunan örgütlerin verimliliğine önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Hizmet ve endüstri gibi işletmelerde yapılan çalışmaların sonucunda işe olan isteklendirmede verimliliğin çok önemli bir etkisi vardır (Örücü ve Kambur, 2008).

Bu sebeple çalışmada, eğitimdeki motivasyon artırıcı modelleri bulmak için sorulması gereken sorular şunlardır:

- ✓ Öğretmenler okullarında eğitim hizmetini verirken yeteri kadar huzurlu ve motive olmuş şekilde hissediyorlar mı?
- ✓ Hissediyorlarsa motivasyon kaynakları nelerdir?
- ✓ Bu motivasyon kaynaklarının sıklığı nedir ve ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
- ✓ Hissetmiyorlarsa sebepleri nelerdir?
- ✓ Bu konu ile ilgili ne tür bir çalışma yapılabilir?

Motivasyon kaynaklarının kullanılış biçimi ve yaygınlığı konusundaki görüşlerin ne yönde ilerlediği bir tartışma konusudur. Bu konu hakkında yapılan araştırmalar göz önüne alınarak motivasyon kaynakları ve kullanılış biçimi tespit edilmesi gerekmektedir. Bu araştırma böyle bir ihtiyaçtan doğmuştur. Araştırmanın temel problemi ise “Eğitimde motivasyon artırıcı modeller nelerdir ve öğretmenler nelerden motive olmaktadır, neler iş yapma heveslerini olumsuz etkilemektedir?” sorularına odaklanmıştır.

### 1.1. Çalışmanın Amacı

İnsanın temel ihtiyaçları ve hissetmek istediği motivasyon arasında önemli ve doğrudan bir ilişki olması gerekir. Çalışanlar ihtiyaçlarının karşılandığı sürece motive olacaklardır. Motivasyon artışında hizmet edilen örgütün genel amaçlarına uyumlu olması, “ben” değil “biz” ruhuyla hareket edilmesi, yapılan işten gerekli doyumun sağlanması gibi önemli noktaları bulunmaktadır (Aycan, 2020). Bu tür çalışmalarda görüldüğü üzere Fındıkcı (2006), yeteri kadar isteklendirmenin olmadığı örgütlerde, biz yerine ben değerlerinin ön plana çıkmasının iş birliği ortamının bozulmasına ve bazı gerginliklerin yaşanmasına sebep olabileceğini söylemiştir.

Bu araştırmanın amacı da okullarda çeşitli eğitim düzeylerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin çalışma verimlerini artıracak motivasyon kaynaklarını belirlemek ve yöneticilerin motivasyon artırıcı davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Diğer taraftan yapılan araştırmalar ışığında bu motivasyon kaynaklarının devamlılığını sağlamak için neler yapılabileceği tartışılacak ve modeller ortaya koyulacaktır.

## 2. YÖNTEM

Çalışmada öğretmen görüşlerine yer verileceği için nitel araştırma yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Nitel araştırma deseni, çeşitli aşamalardan geçerek araştırmacıya rehberlik etmesini sağlayan bir strateji olarak tanımlanabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırmacılar içerisinde bulunduğu değerleri ayırmadan sorunları çözümlenmede olayları ve bağlamları doğal ortamında yorumlayarak, yorumlarıyla anlam oluşturarak, ayrıştırıp analiz ederek ortaya çıkarırlar (Neuman, 2012). Bu yüzden çalışmada anket / görüşme tekniğinden yararlanılacaktır. Araştırmada ortaya çıkarılması hedeflenen sonuçların incelenmesinde yine nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasının sebebi olarak motivasyonun eğitimdeki gerekliliği ve özellikle de öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı sebepleri bulup bunun devamlılığını sağlamak için yapılacakların araştırılmasıdır.

### 2.1. Araştırma Deseni

Yapılan araştırma betimsel bir çalışma olduğundan nitel araştırma yönteminin olgu bilim deseninde gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Kocabıyık (2015) olgu bilim için, araştırmaya katılacak bireylerin edindikleri tecrübeleri betimleyerek ve açıklayarak, çeşitli temaları ortaya çıkararak ve olguları belirli kavramlar çerçevesinde tanımlayarak elde edilen bilgileri doğrudan alıntılarla, yapılan görüşmelerle, gözlem, yazılı metin gibi bulgularla bu bireylerin yaşantılarını, algılarını ve yüklediği anlamları ortaya çıkartmak için yapılan incelemeler olduğunu söylemiştir. Diğer taraftan olgu bilim araştırmaları ve ortaya çıkan veri kaynakları, araştırmanın üzerinde durduğu olguyu yaşayan ve bu olguyu iyi bir şekilde ifade edecek gruplar ya da bireyler tarafından gerçekleştirilmesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Doğal olarak çalışmada öğretmenlerin motivasyona ihtiyacı olduğu bilindiği halde bunun devamlılığını sağlama konusunda yaşanan sıkıntılar ortaya koyulacağından bilinen bir durum olsa da konu açığa kavuşturulacaktır. Olgu bilim deseni bu anlamda araştırma deseni olarak uygun görülmüştür.

## 2.2. Çalışma Grubu

Yapılan araştırmalar sonucunda motivasyonun önemli bir çalışma kaynağı olduğu birçok çalışmada gözlemlenmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile hazırlanmış öğretmen iş doyum ve çeşitli meslek gruplarının sağlıklı çalışması için tablolar oluşturulmuştur. Öğretmenlerin bununla ilgili görüşlerini almak uygun görülmüştür. Bu sebeple çalışma için nitel araştırma yöntemlerinden amaçlı örneklem yöntemi seçilmiş ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Neuman (2014), maksimum çeşitlilik yöntemi için, incelenen olay veya olguyla ilgili farklılıkları kapsayan ana temaları keşfetmek ve tanımlamayı amaçlamak olduğunu söylemiştir. Bununla birlikte örneklem küçük tutulduğunda çeşitliliğin fazla olmaması belirgin bir sorun oluşturabilmektedir (Travers, 2001, akt: Baltacı, 2018). Maksimum çeşitlilik örnekleme yapılırken incelenen olgu hakkında en fazla bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Örneğin bu çalışmada maksimum çeşitlilik örnekleme için farklı okullar seçilmiş ve durumu ortaya koymak için birçok öğretmenle görüşülmüştür.

Çalışmada konu ile ilgili yapılan görüşmelerde Tokat ili, Erbaa ilçesi, ilkökuller ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerinden yararlanılmıştır. İlçe merkezinde bulunan devlet okulları ve özel okullara ulaşılmıştır. Hedeflenen çeşitliliği sağlamak için hem ilkökuller hem de ortaokullarda çalışan öğretmenler seçilmiş, yaş sınırlaması gözetilmeksizin her cinsiyetten öğretmen ile görüşülmüştür.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem
K1	Kadın	35	9 Yıl
K2	Kadın	37	10 Yıl
K3	Erkek	37	12 Yıl
K4	Erkek	35	12 Yıl
K5	Kadın	32	9 Yıl
K6	Erkek	35	12 Yıl
K7	Erkek	40	18 Yıl
K8	Kadın	30	8 Yıl
K9	Erkek	46	17 Yıl
K10	Kadın	38	13 Yıl
K11	Erkek	43	20 Yıl
K12	Erkek	35	14 Yıl
K13	Kadın	30	9 Yıl
K14	Kadın	37	15 Yıl
K15	Kadın	35	14 Yıl

## 2.3. Veri Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri gerekli izinlerin alınması sonrasında yarı yapılandırılmış görüşme formları ile oluşturulmuştur. Okulun öğretmenlerine "Bir öğretmen olarak her gün işinize ne tür duygularla geliyorsunuz?", "Okulda bulunduğunuz süre içerisinde kendinize ayrılmış bir zaman olmasını ister misiniz?", "Öğretmenler için yapılacak okul sonrası etkinlikleri olsa katılır mısınız?" şeklinde açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorular alan uzman bir akademisyenin görüşlerinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Söz konusu yarı yapılandırılmış görüşme türünde bahsedildiği gibi, sorular önceden hazırlanmış ve soruları cevaplayacak katılımcıya belirli noktalarda esneklikler sağlanmıştır. Gerekli noktalarda sorular yeniden düzenlenmiş ve ilgili konu üzerinde tartışılmasına izin verilmiştir. Bu sayede katılımcıların da söz sahibi olduğu bir ortam oluşması istenmiştir (Ergun, 2020). Bu görüşme türü, esnekliği ve hareket imkanı sağlaması ile diğer yazma-doldurma odaklı test ve anketlerdeki sınırlılığın oluşmasını engellemiş olup konu hakkında derinlemesine bilgi edinilmesine yardımcı olmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Tam yapılandırılmış görüşmelerin genel geçer katı kuralları ve yapılandırılmamış görüşmelerin sınırı olmayan esnek yapısı arasında, iki uç noktada hem derinlemesine bilgi edinilmiş hem de çeşitli konularda esneklik kazanılmıştır. Bu yüzden araştırmacılara bu esnekliği sağladığı için çoğunlukla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmaktadır (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014).

Kayıt altına alınmış olan görüşmeler daha sonra yazıya aktarılmış olup her bir katılımcıya isimleri kullanılmadığı için numaralar verilmiştir. Görüşlerinin toplandığı dokümanların iç geçerliliği sağlanmıştır. Görüşme formlarının asıl uygulamasına geçmeden önce kurumlardaki yöneticilere ve çalışma yapılacak öğretmenlere bilgilendirme yapılmıştır. Çalışmanın verileri aşağıda verilen aşamalar halinde analiz edilmiştir:

1. Veriler görüşme sorularına göre sırasıyla analiz edilmiştir. Verilerin nasıl organize edileceği tespit edilmiştir.

2. Doğrudan alıntılar kullanılarak desteklenen verilerin tanımlanmasından önce düzenlenmiş ve verilerin tanımlanması bu süreçten sonra gerçekleştirilmiştir. Bu gereksiz tekrarlamalara düşülmemeye önem gösterilmiş, böylece verilerin okunabilir ve anlaşılabilir olarak tanımlanması sağlanmıştır.

3. Son aşamada, bulgular açıklanarak neden sonuç ilişkileri kurulmaya çalışılmıştır.

### 3. BULGULAR

Elde edilen bulguları temalara ayırarak açıklama yoluna başvurulmuştur. Bununla birlikte araştırma soruları da göz önünde bulundurulmuş ve her bir soru temalarına göre ayrılarak değerlendirilmiştir. Bunlar “duygu ve motivasyon ilişkisi”, “öğretmenin gün içerisindeki zaman ihtiyacı”, “okul sonrası etkinliğe katılım durumu”, “öğretmenlerin motive olmak için yöneticilerinden beklediği davranışlar”, “öğretmenlerin kendisini motive hissetme sıklıkları” ve “öğretmenlere yapılan memnuniyet anketlerinin sıklığı” olmak üzere altı temadan oluşmaktadır. Sorulara yanıt olarak elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 2. Duygu ve motivasyon ilişkisi

Tema	f	%	Örnek Cümle
Okula mutlu, istekli gitme durumu	14	93	“Mutlulukla. Her sabah sınıf öğretmeni olmanın verdiği bir hazla, çocuklarımın gülen yüzünü gördüğüm zaman, göreceğim için ya da mutlulukla gidiyorum, işimi severek yapıyorum. Öğretmen olmayı sevdiğim için çocukları sevdiğim için mutlulukla gidiyorum. Beni tarif eden tek kelime mutluluktur herhalde.” (K5)
Okula ruh haline göre değişken duygularla gitme durumu	1	7	“Şimdi bu benim için çok değişiyor, özellikle yani bir önce hafta, bir gün ve saat bile benim için değişiyor. Mevcut durum ya da ülkenin durumu gibi çeşitli kendi inanç ya da görüşler gibi, kendi mesleğimizi temel alan şeylerle karşılaştığımızda çok olumsuz duygularla gidiyoruz. Ama bazen bizi destekleyici açıklamalarla daha motivasyonlu şekilde gidebiliyoruz nadir de olsa.”(K7)

Çıkan sonuçlardan görüldüğü üzere öğretmenlerin çok büyük bir çoğunluğu okula motivasyonlu bir şekilde gittiklerini mutlu ve hevesli olma durumuyla ifade etmişlerdir. Görüşlerin büyük bir çoğunluğunda öğretmenlerin okula giderken hevesli oldukları ve öğrencilerini görmekten keyif aldıkları ortaya çıkmıştır. Bir başka örnek vermek gerekirse öğretmenimiz şu ifadelerde bulunmuştur:

*“Ben mesleğimi severek seçtiğim için mesleğimi yaparken çok mutlu oluyorum. Her gün ilk günkü heyecanıyla gidiyorum desem yalan olmaz. Çocukları sevdiğim için de okula giderken çocukları görmek bile benim mutluluğumu artırıyor her gün.”* (K8, Ocak 2021)

Bir başka görüleceği üzere örnekte ise öğretmen düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tabii ki çocuklara yeni bir şeyler öğretmek her seferinde onlara iyi insan, güzel insan, vatanına milletine hayırlı bir insan olmayı ve yeni bir şeyler öğretmeyi isteyerek gidiyoruz. Yani bir iş olarak değil de daha çok eğitim vermek amacıyla, çocukları amacıyla gidiyoruz.”* (K12, Ocak 2021)

Araştırmanın bir diğer sorusunda sorulduğu üzere öğretmenlere okulda onlara ayrılmış fazladan bir zaman olmasını isteyip istemedikleri sorulmuş ve bunun gerekliliğini veya gerekli olmadığını açıklamaları istenmiştir. Bu konuda öğretmenlerin düşüncelerinde benzer düşüncelerin yanında farklı düşünceler de olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Öğretmenin gün içerisindeki zaman ihtiyacı

Tema	f	%	Örnek Cümle
“Ayrı bir zaman istiyorum”	8	53	“İsterim. Yani mesela, okulda kitap okumak için bir zamanım olsa ya da ders çalışmak için. Öğrencilerle sohbet etmek, soru çözmek isterim. Zümrele beraber fikir alış verişi yapmak isterim. Bu şekilde bir zaman olsun isterdim.” (K2)
“Ayrı bir zaman istemiyorum”	7	47	“Ya aslında okulda bulunduğum süre zarfında kendime ait bir süre istemem bence. Çünkü ben okulda bir şeyler öğretmeye, bir şeyler öğrenmeye, çocuklarımı görmeye gidiyorum. Bana ait bir süreye gerek duymuyorum. Yani zaten onlarla da birlikte olurken aslında kendimi de büyütüyorum. Kendime de bir şeyler katıyorum. O da bana ayrılmış bir süredir diye düşünüyorum. Ekstra bir süre olmasına gerek yok bence.” (K5)

Çalışmanın bu kısmında öğretmenler fikir ayrılıklarına düşseler de çoğunluk olarak böyle bir süreye ihtiyaç duyduklarını dile getirmişlerdir. Sorunun amacı, öğretmenlerin okulda kendilerine ayrılmış zaman dilimine ihtiyaç duyup duymadıklarını tespit etmek ve bu şekilde onların yorgun olup olmadıklarını, dinlenmeye ihtiyaç duyup duymadıkları ölçülerek motivasyon seviyelerini belirlemeleri istenmiştir. Bununla ilgili bir öğretmen görüşü de şu şekildedir:

*“Tabii isteriz. Bu eğitim sistemiyle birlikte kurslardır, değişik egzersizlerdir. Baktığımız zaman kendimize ayrılmış bir süre gözüküyor. Çünkü mesai saati kavramı var. Aylık okutmamız gereken ders saati var. Ders yükü çok fazla o yüzden olmuyor ama olsa iyi olurdu.”* (K7, Ocak 2021)

Diğer taraftan böyle bir süreye ihtiyaç duymayan öğretmenlerimiz de vardır. Bunlardan bir diğer öğretmenimiz de görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

*“Ben açıkçası çocuklar için verimli olabilecek zamanları değerlendirmeyi daha çok seviyorum. Öğle tatili olan bir okuluz, o süre benim için bu görevi görüyor zaten. O yüzden gerek duymuyorum.”* (K15, Ocak 2021)

Araştırmanın devamında öğretmenlere okul sonrası etkinliklere katılıp katılmayacakları sorulduğunda büyük bir çoğunluk katılmak istediğini, hatta hali hazırda katıldıklarını ve devamlı olarak sürdürdüklerini söylemişlerdir. Katılmayacağını söyleyen iki öğretmen de sebep olarak ailevi durumları olduğu için katılmayacaklarını bildirmişlerdir. Tablolarda görüldüğü üzere öğretmenler okul sonrasında da olsa çalışma saatlerinin dışında kendilerini geliştirmek ve motive olmak için etkinliklere katılabileceklerinden bahsetmişlerdir.

Tablo 4. Okul sonrası etkinliğe katılım durumu

Tema	f	%	Örnek Cümle
“Okul sonrası etkinliklere katılıyorum”	13	87	“Kesinlikle. Katılıyorum da zaten şu anda hafta içi hizmetler var şu anda Eba’da onlara katılıyorum. Ekstra mesela şu anda açık öğretim lisans okuyorum, yüksek lisans yapıyorum. E- Twinning, Webinar etkinliklerine katılıyorum. Mesela saat sekizde bir etkinliğimiz var Zoom üzerinde. Kendimi geliştirmeyi seviyorum.”(K14)
“Okul sonrası etkinliklere katılmam”	2	13	“Yani, çocuklarım çok küçük o yüzden katılamam. Vakit buldukça ve faydasına inandığım şeyler olursa ileride katılabilirim ancak.” (K9)

Okul sonrası etkinliklere katılmak istediğini söyleyen öğretmenler zaten büyük bir çoğunlukla yapmakta oldukları okul sonrası etkinliklerden de bahsetmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin okul ve ev arasındaki zamanda kendilerini geliştirmek istedikleri anlamına gelmekle birlikte edinmiş oldukları bilgileri kullanma ve motivasyonlarını artırma yollarından biri olarak görmektedirler. Bunu destekleyecek bir başka örnek ise şu şekilde verilmiştir:

*“Katılıyorum. Hatta biz arkadaşlarla yapmıştık ayda bir kitap okuyup o kitap üzerine istişare yapıyorduk öğrencilerle ya da sadece öğretmen arkadaşlarla. Bunun dışında da ayrı bir faaliyetler olsa kültürel özellikle katılıyorum, isterdim.”* (K2, Ocak 2021)

Okul sonrası etkinliklere katılmama durumu olarak çocuklarının küçük olması gibi ailesel faktörler ön plana çıkmıştır. Bunun bir örneği olarak şu örnek görüşme gösterilebilir:

*“Şu anda katılamam herhalde. Çünkü şu anki yaşam tarzım çocuklarımla yaşlarının küçük olması nedeniyle katılamam ama ilerleyen yıllarda çocuklarımla büyüdüğü zaman ekstra faaliyetlere katılabilirim. Şu anda okulda olduğum süre bana yetiyor, öğrencilerimle beraber olduğum süre.”* (K5, Ocak 2021)

Araştırmacılar bu çalışma için hazırlanmış oldukları dördüncü soruda öğretmenlerin yönetici ile ilişkilerinin öğretmen motivasyonuna etkisinin olup olmadığını tespit etmek için “motivasyonunuzu artırdığını düşündüğünüz yönetici davranışları nelerdir?” sorusunu sormuştur. Alınan cevaplar dâhilinde etkisinin olduğunu ve çeşitli özelliklerle birlikte motivasyonlarına etki edeceklerini söylemişlerdir. Temalar kategoriye ayrıldığında öğretmenlerin motive olmak için yöneticilerinden “takdir/teşekkür etme”, “adil/eşit davranma”, “güler yüzlü/samimi olma” beklentileri içinde oldukları görülmüştür.

Tablo 5. Öğretmenlerin motive olmak için yöneticilerinden beklediği davranışlar

Tema	f	%	Örnek Cümle
“takdir/teşekkür etme”	7	47	“Yapılan davranışın takdir edilmesi her zaman için motivasyon artırıcıdır. Öğretmenlerin bir yapmış olduğu zorunlu olarak değil de sınıfla yapmış olduğu çalışmaların takdir edilmesi her zaman için motivasyonumuzu artırır.” (K4)
“adil/eşit davranma”	3	20	“Öncelikle adil olmalı, bütün arkadaşlara eşit davranmalı yani. Artı olarak bir sorunumuz, ona ihtiyaç duyduğumuz anlarda kesinlikle ve kesinlikle destekçi olmalı. Sonra, mesela bazen dengesiz hareketler ortaya çıkabiliyor. O durumlarda öğretmenini koruyup kollayabilmeli. Güler yüzlü olmalı. Bu şekilde, ihtiyaçlarımızla ilgilenmeli. Okul için gerekli olan ihtiyaçlarla ilgilenmeli.” (K3)
“güler yüzlü/samimi olma”	5	33	“Sene başında yüksek lisans diplomamı almam için benim Ankara’ya gitmem gerekiyordu. Okul idaresi buna ket de vurabilirdi, çünkü okul zamanı gideceğim, hafta içi gitmem gerekiyordu. Müdürüm çok yardımcı oldu bu konuda, çok mutlu oldu. Bu sebeple okula daha bir şevkle gidiyoruz. Müdürün benim yerime mutlu olması bile beni motive ediyor. İdarecinin bakış açısı etkiliyor.” (K14)

Öğretmenlerin yöneticilerinden bekledikleri motive edici davranışları sıraladıkları tabloda görüldüğü üzere herhangi bir kıyas yapılmamış olup beklentilerin yüzdeleri verilmiştir. Verilen cevapların çoğunluğunu



oluşturan takdir/teşekkür etme davranışının öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen en önemli unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerden biri de bu madde ile ilgili şunları söylemiştir:

*“Şöyle, tabii ki işimizi takdir almak için yapmıyoruz ama takdir edilmek de insanı (onurlandırıyor) Üst kademedeki birinin özellikle takdir etmesi güzel bir davranış. Bunun dışında yaptığımız, benim branşından dolayı da müsait.”* (K12, Ocak 2021)

Diğer bir önemli madde olarak yöneticilerin adil/eşit davranışlar sergilemeleri ile daha motive olacağını söylemişlerdir. Öğretmenlerden bir diğeri şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yani bir kere okul içerisinde herkese adil davranılmalı, sendika ayrımı yapmadan, personel ayrımı yapmadan bütün herkese eşit davranılmalı. İşini bizzat yapan layığıyla yapan herkese eşit davranılmasıdır. Motive etmek için bu yeterli bence.”* (K9, Ocak 2021)

Bir kurumda sevgi, güler yüz ve sempatinin de etkili olabileceğini düşünen öğretmenler de motivasyonlarının bu şekilde daha da artacağını söylemişlerdir.

*“Bir kurumda yöneticilerin rolü çok önemli gerçekten. O kurumu sevmek için en önemli etkenlerden birisi. Yani ne kadar orayı severek gitseniz bile yöneticinizden o enerjiyi alamadığınızda bu sizin motivasyonunuzu düşürüyor. Gün içerisinde sizin tarafınızda olduğunu hissettirmesi ve güzel bir iletişim kanalının olması oraya daha bağlanmayı ve sempati duymayı sağlıyor.”* (K8, Ocak 2021)

Motivasyonun ne sıklıkla arttığı ile ilgili soruda açıkça öğretmenlerin motivasyon hakkındaki düşünceleri sorulmuş ve birbirinden farklı cevaplar verilmiştir. Bir başlık altında toplanmak istenirse “öğrenciler öğrettiklerimi öğrendiğinde”, yöneticim takdir ettiğinde”, velilerden güzel dönüt aldığım”, “ara sıra/nadiren”, “her gün” şeklinde ayırmak daha doğru olacaktır. Öğretmenlerin verdiği cevaplara bakılarak ayrılan kategorilerde direkt olarak bu cevaplar verilmemiş, bunlara yakın veya bu anlama gelecek cümleler kurulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin kendisini motive hissetme sıklıkları

Tema	f	%	Örnek Cümle
“Öğrenciler öğrettiklerimi öğrendiğinde”	5	33,3	“Öğrettiklerimi öğrendiklerinde, sorduğum sorulara doğru cevaplar verdiklerinde bu her gün olabilen bir şey, her gün gayet mutlu olabiliyorum. Motivasyonum artıyor onlara öğrettikçe, öğrendiklerini gördükçe iki üç günde bir olan bir şey, gayet mutlu olabiliyorum.” (K1)
Yöneticim takdir ettiğinde”	3	20	“Anlıyorum, yöneticim, okul müdürüm ya da ona yardım eden müdür yardımcılarım arkadaşlar güler yüz, selam vermek, ihtiyaç ve isteklerimizde sıkıntılarımızda, ihtiyaç ve isteklerimizde ilgilerini gördüğümüzde motive oluyoruz.” (K3)
Velilerden güzel dönüt aldığım”	1	6,6	“Şimdi, köyde, merkezde, milli eğitimde çalıştım. Bu konuda öğrenciden aldığım şeyler beni daha çok etkiliyor. Bazen bir veliden gelen olumlu bir tepki de etkiliyor ama daha çok bizim meslekte öğrenciye verdiğimiz emeğin karşılığını almak biraz uzun sürüyor. Dolayısıyla dört beş yıl sonra öğrencilerimizin bir yerlere geldiğini görmek, vatana millete faydalı işler yaptığını görmek daha çok mutlu ediyor.” (K7)
“Ara sıra/nadiren”	4	20,6	“Ara sıra motive oluyorum.”(K13)
“Her gün”	2	13,3	“Şu an beni yüksek lisans yapmak motive ediyor. Başka bir Webinarlara katılmak, bir şeyler öğrendikçe çok eksikim varmış diye düşünüyorum. Eksiklerimi tamamlamam gerekiyor. Bir de bunu yansıtmam gerekiyor. İnşallah bunları yansıtabilirim. Okuyorum ama inşallah yansıtabilirim. Bunları düşünmek beni motive ediyor. Bu yüzden her an kendimi motive olmuş hissediyorum.”(K14)

Yukarıda verilen örnek cümlelerde de görüldüğü üzere öğretmenlerin motive olmuş hissetmeleri çeşitli sebeplere bağlıdır. Bunların arasında öğrencilerin öğretmenlerin anlattıkları konuyu anlaması ve başarılı olması ilk sırayı almaktadır. Bir başka görüşmede de yine öğrencilerinin anlatılan konuya dönüt vermesi ve konuyu doğru şekilde anlaması olduğu dile getirilmiştir:

*“Konuyu anlattıktan sonra öğrencilerden olumlu yönde bir dönüt aldığım zaman, yazılılardan güzel aldıkları zaman ya da farklı soru getirdikleri zaman motive oluyorum. Onların fikirlerinin daha çok geliştiği yani onlara, öğrencilere bir şeyler kattığımı hissettiğim zaman ders açısından gerçekten motivasyonum artıyor. Bunu hissediyorum yani.”* (K2, Ocak 2021)

Öğretmenlere sorulan bir diğer soru ise motivasyon ile yaptıkları iş arasında nasıl bir ilişkinin olduğu yönündedir. Burada öğretmenlerden motivasyonları arttıkça işlerini yapmalarında ne yönde bir değişim gösterdiği hakkında yorum yapmaları istenmiştir. Çıkan sonuçlardan görüldüğü üzere öğretmenler, yapılan iş ile motivasyon arasından doğrudan bir ilişki olduğunu söylemiş ve motivasyonları arttıkça yapılan işin de kalitesinin artacağı yönünde hemfikir olmuşlardır. On beş katılımcının tamamı aynı fikre sahip olduğu için

tek bir öncül üzerinde %100 fikir birliğine varılmış ve çıkan sonuç “doğrudan ilişki vardır” olmuştur. Bununla ilgili verilen cevaplar şu şekildedir:

*“Doğrudan bir ilişki vardır. Hatta benim çalıştığım iş değil her işte vardır. Motivasyonu olmayan, ne iş yaparsa yapsın hem zevk almaz hem de doğru düzgün yapamaz. Akli hep başka bir şeyde olur. Motivasyonu düşük olduğu için yapamaz.”* (K7, Ocak 2021)

*“Kesinlikle önemli bir ilişki var. Bir öğretmenin işini sevmesi, motive olması bence onun verimliliğini ve eğitim kalitesini artırdığını düşünüyorum.”* (K15, Ocak 2021)

Son olarak öğretmenlere okullarında memnuniyet anketlerinin düzenlenip düzenlenmediği sorulmuş ve bu soru ile okuldaki memnuniyetleri ile birlikte motivasyonlarını etkileyen unsurların ölçülüp ölçülmediği ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin verdiği cevapların büyük bir çoğunluğunun gösterdiği üzere okullarında daha önce hiç memnuniyet anketinin yapılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılmış olan okullardan biri de Milli Eğitim Bakanlığı (Mebbis) üzerinden yaptığını söylemiş, okulunda özel olarak böyle bir anketin yapılmadığını da eklemiştir.

Tablo 7. Öğretmenlere yapılan memnuniyet anketlerinin sıklığı

Tema	f	%	Örnek Cümle
Yapıldı	3	20	“Evet, düzenleniyor, senede bir ya da iki kez. Genelde yöneticilerimizin okulun işleyişiyle ilgili düzenlediği anketler oluyor. Bu kalite yönetimi ile ilgili anketler oluyor. Bunun dışında başka bir anket yapılmıyor.” (K15)
“Daha önce hiç yapılmadı”	12	80	“Yok, düzenlenmiyor genelde”(K13)

*soruluyordu bize.”*(K1, Ocak 2021)

Bir diğer Okulda memnuniyet anketlerinin düzenlendiğini söyleyen öğretmenlerin sadece bir tanesi okulda anket düzenlendiğini belirtmiş, diğer öğretmenler yapıldıysa da Mebbis üzerinden yapılan yıllık memnuniyet anketlerini örnek göstermişlerdir. Bunun dışında okulda özel olarak bir anket düzenlendiğinden bahsetmemişlerdir.

*“Okulda değil de bu, Türkiye genelinde yapılıyor Mebbis üzerinden yapılıyordu ama son yıl yapılmadı tabi son yıl korona yüzünden ama Mebbis üzerinden yapılıyordu. Bunlar yapılıyor mu okulunuzda, etkinlikler yapılıyor mu gibi sorular katılımcı cevabında ise bu tür anketlere gerek duyulmadan yönetici ile rahatlıkla görüşme sağlanabileceği için memnuniyet anketine ihtiyaç duyulmadığını söylemiştir:*

*“Memnuniyet anketleri okulda düzenlenmiyor yani bizde idare ve öğretmenler arasında kopukluk söz konusu değil. Açıkçası herhangi bir uygulanacak şey karşısında görüş belirtmek için idareye çok rahat gidip bu görüşünü belirtebiliyor. İdare de sadece benim dediğim olacak mantığında olmadığı için motivasyonu artıracak şeylerin yapılması daha kolay oluyor. Görüşlerimizi bireysel olarak belirttiğimiz ankete de gereksinim kalmıyor açıkçası.”* (K8, Ocak 2021)

Görüşmenin sonunda katılımcı öğretmenlerden eklemek istedikleri soru veya görüşleri olup olmadığı sorulmuştur. Bu soru ile birlikte öğretmenler çeşitli cevaplar vermiş ve motivasyonlarını kıran ya da artmasını sağlayan başka konulara da değinmişlerdir. Toplumun öğretmenlere bakış açısının değiştiğinden ve daha az saygı duyulan bir meslek haline geldiğinden yakınmışlar ve bu durumun değişmesini istemişlerdir. Bunun dışında velilerin de eğitimin bir parçası olduğundan, onların da öğretmenlere destek olmasından bahsetmişlerdir. Öğretmenler için yapılan seminerlerin daha verimli olmasını ve motivasyon anketlerinin daha sık yapılmasını istemişlerdir. Bu durumlara örnek olacak öğretmen cevapları şu şekilde gösterilmiştir:

*“Öğretmen seçimlerinde o ilk alımlarında KPSS’nin yanında öğretmenin çocuğa karşı ilgisi, sevgisi de ölçülmeli. On, n beş yılda bir de olsa ölçülmeli. Suratı asık, ne öğrenciyle ne veliyle ne de arkadaşlarıyla iletişimi olmayan insanlar var. Yani, motivasyonunuzu bu tür insanlar da etkiliyor, sonuçta aynı yerde çalışıyorsunuz. Bu tarz şeylerin olmasını istemezdim.”*(K14, Ocak 2021)

*“Öğretmenlerin motivasyonlarını en çok düşürün etkenlerden birisi ‘öğretmenler oturdukları yerden kazanıyorlar’ kanısındır. Bu gerçekten biz öğretmenleri çok üzüyor. Özellikle bu pandemi sürecinde elimizden geleni canla başla yapmaya çalışırken bu tip söylemler öğretmenin motivasyonlarını ve keyfini kaçırıyor açıkçası. Ben kendi adıma üzülüyorum çünkü gerçekten en etkin şekilde yardımcı olmaya çalışıyorum ve eskisi gibi sınıfta olmayı çok özliyorum. İnsanlardan ricam bu konuda biraz empati kursunlar ve anlamaya çalışsınlar.”* (K15, Ocak 2021)

### 3. TARTIŞMA

Çalışmaya katılan öğretmenlerin sorulan sorulara göre vermiş olduğu cevaplardan oluşan temalar, “duygu ve motivasyon ilişkisi”, “öğretmenin gün içerisindeki zaman ihtiyacı”, “okul sonrası etkinliğe katılım durumu”, “öğretmenlerin motive olmak için yöneticilerinden beklediği davranışlar”, “öğretmenlerin kendisini motive hissetme sıklıkları” ve “öğretmenlere yapılan memnuniyet anketlerinin sıklığı” olarak belirlenmiştir. Buradan anlaşıldığı üzere öğretmenlerin motivasyonuna etki eden birçok unsur vardır. Bu alanda yapılan diğer çalışmalar da bu durumu destekler niteliktedir (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013). Bunun dışında Büyükses (2010) ve Demir (2007)’de öğretmenlik ve motivasyon ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarda motivasyon kavramını temelleriyle açıklamış ve öğretmenlik ile ilişkilendirerek benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Genel anlamda incelendiğinde her iş sahasında görülen yöneticinin çalışanı ile ilişkisinin iyi olması, yapılan işin takdir görmesi öğretmenlerinin yanı sıra mesleki açıdan değerli hissedilme de motivasyonu artırıcı bir etmen olarak görülmeye başlamıştır (Bursalıoğlu, 2011). Yapılan çalışmada ortaya çıkan sonuçlara göre öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı davranışlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- ✓ Öğretmen öğrenci ilişkisinde öğrencinin kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmesi,
- ✓ Öğretmenlerin yapmış olduğu çalışmaların yöneticileri tarafından görülmesi ve takdir edilmesi,
- ✓ Okul içerisinde her öğretmenin adil bir şekilde değerlendirilmesi,
- ✓ Velilerin ve toplumun diğer üyelerinin öğretmenlere bakış açısının olumlu yönde değişmesi,
- ✓ Öğretmenler için yapılan seminerlerin, sosyal etkinliklerin, hizmet içi eğitimlerin daha verimli hale getirilmesi,
- ✓ Okul içerisindeki işleyişte güven ve samimiyetin olması ve olaylara daha pozitif bir bakış açısıyla yaklaşılması
- ✓ Yıl içerisinde belli dönemlerde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak için çeşitli memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi ile birlikte öğretmenlerin motivasyonlarının olumlu yönde değişeceği tespit edilmiştir.

Yapılan tespitlerin içerisinde yapılmış diğer çalışmalardan farklı olarak öğretmenlere memnuniyet anketlerinin neredeyse hiç düzenlenmemiş olması dikkat çekmektedir. Motivasyon etmenleri hakkında daha önce birçok çalışma yapılmış fakat memnuniyet anketlerinin düzenlenmesi konusuna değinilmemiştir. Bu bağlamda çıkan bir diğer sonuç ise öğretmenliğe verilen değer konusu olmuştur. Çağın en büyük iletişim araçlarından biri olan sosyal medyada çıkan haberlerden bazılarının öğretmeni değersizleştirmeye yönelik olması da yine öğretmenler tarafından kabul edilmeyecek bir davranış olmuştur. 2020 pandemi sürecinde öğretmenlerin evde çevrimiçi ders anlatma süreçlerini kolaylaştıran olarak nitelendiren bazı yazarlar, kitlesel bir şekilde öğretmenlerin bu konuya karşı çıkmalarına sebep olmuştur. Yapılan görüşme süresince birkaç öğretmen bu konuya değinmiş ve zor olan bu süreçte ellerinden gelenin fazlasını yaptıkları halde bu tarz söylemleri hak etmediklerini dile getirmiş ve motivasyonlarını olumsuz şekilde etkilediklerini söylemişlerdir. Söz konusu haber birçok basın organında yayınlanmış ve büyük tepki toplamıştır. “Nagehan Alçı, öğretmenlerin olduğu yerden uzaktan eğitime devam ettiğini söyleyerek "Öğretmenler de öğrenciler de okulsuzluğa, rahata alıştı sanki... Hakikaten isyan ediyorum!" dedi.” şeklinde çıkan haber bunlardan biridir (Milli Gazete, 2021).

Son yıllarda yapılan öğretmen ve motivasyon çalışmalarının artması, öğretmenlerin gelişimine daha da katkı sağlamıştır. Her bir çalışma öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı farklı konulara değinmiş ve bu alanda atılımlar yapılmıştır (Bursalıoğlu, 2011; Büyükses, 2010; Demir, 2007; Lin ve McKeachie, 2003). Bu tür çalışmaların devam etmesi öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı ihtiyaçların benzer yönde olduğu gösterse de bazı maddelerin zamanla değiştiğini de kanıtlamaktadır.

### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugüne kadar yapılmış çalışmalar göz önüne alındığında motivasyonun her iş sahasında belli miktarda önem arz ettiği görülmüş ve doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bu alandaki görüşleri de yine motivasyon ile yapılan iş arasındaki doğru orantıyı açık bir şekilde ortaya koymuştur. Genel anlamda öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı istekleri dışa bağımlı etkenler olup bunlar, öğrencinin derse adapte olması ve sorumluluklarını severek yerine getirmesi; iş hayatındaki beğenilme takdir görme arzusu;



yaptıkları işe duyulan saygınlığın kazanılması her meslek grubunda olduğu gibi burada da önemli etkenler arasında bulunmaktadır.

Çalışmadan çıkacak en önemli sonuç olarak öğretmenlerin motivasyonları ile ilgili okulların bireysel olarak memnuniyet anketleri düzenlemiyor olduğu ortaya çıkmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın düzenlediği anketler bireysel sonuçlar vermeyeceği için öğretmenlerin okul içindeki şikayet ve önerileri de geri planda kalmıştır. Bu bakımdan okullarda yapılması gerekli görülen bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Toplumun öğretmenlik mesleğine bakış açısını olumlu anlamda değiştirecek çalışmaların yapılması (sosyal medya, basın yayın yoluyla vb.)
- ✓ Yöneticilerin öğretmenlerinin sıkıntıları veya velilerin tutumları karşısında destekçisi olması
- ✓ Çeşitli etkinlik, seminer vb. faaliyetlerin niteliği üzerine daha kapsamlı bir çalışma yapılması
- ✓ Öğretmenlerin memnuniyetlerini ölçen anket veya görüşmelerin bireysel olarak her okulda yapılması ve değerlendirilmesi, birer öneri olarak sunulabilir.

Öğretmenlerin seçilme nitelikleri üzerine bazı görüşleri olan öğretmenler de olmuş ancak çalışmanın içeriğinin dışında olduğu için ele alınmamıştır. Bunların arasında belirgin olarak üzerinde durdukları konu ise bazı öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken oldukça mutsuz veya tedirgin edici davranışlar sergilemelerinin de motivasyonlarını etkilediği yönünde olmuştur. Bu bakımdan öğretmenlerin de kendi içlerinde motivasyonlarını artırabilmeleri için pozitif yaklaşımlar benimsemeleri gerektiği de çalışmanın öneriler kısmına eklenebilir. İç ve dış etmenleri ile birlikte motivasyon bir bütündür ve tamamlandığında çalışma potansiyeli de artacaktır.

#### KAYNAKÇA

Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., Yalçın, S. (2013). *Öğretmenlerin motivasyon etkenleri*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2013 17 (3): 151-166

Altunay, E., Oral, G., Yalçınkaya, M. (2014). *Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma*, Sakarya University Journal of Education, 4/1 (Nisan /April 2014) s. 62-80.

Aycan, M., M. (2020). *Öğretmenlerde mesleki motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.

Baltacı, A. (2018). *Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme*, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran 2018, Sayı:1, Cilt: 7, (231-274)

Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Büyükses, L. (2010). *Öğretmenlerin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Demir, H. B. (2007). "Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunu Etkileyen Değişkenler" Sempozyum: XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Gazi Osmanpaşa Eğitim Bilimleri Fakültesi, Tokat.

Ergun, O. (2020). *Sosyal Bilimlerde Görüşme Teknikleri*, <https://medium.com/@oktayergun/g%C3%B6r%C3%BC%C5%9Fme-teknikleri-881f03b1cb66> , erişim tarihi: 24.11.2020

Ersözlü, A. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ.

Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Gözüm, P. (2017). *Mobbing algısı ile motivasyon ilişkisi: Erzurum ve Ankara illerinde bazı kamu ve özel kurum çalışanları üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Köprülü, S., A. (2011). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches* (Seventh Ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II*. Cilt (5. Basım). İstanbul: Yayın Odası.

Oran, F., Ç., Güler, S., B., Bilir, P. (2016). İş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkinin incelenmesi: Sultangazi/İstanbul ilköğretim okullarında bir araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 2016, Cilt 13, Sayı 35, s. 236-252.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.

Sucu, A. (2016). Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Malatya.

Toker, B.(2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(1), 69-91.

Travers, M. (2001). *Qualitative Research Through Case Studies*. Sage.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin sınıf öğretmenlerini güdüleme davranışları ve gerçekleşme düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Konya ili örneği), Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.

#### İnternet Kaynakları

<https://www.milligazete.com.tr/haber/6060131/nagehan-alcidan-skandal-yazi-ogretmenler>