

ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**FACTORS AFFECTING TEACHERS' MOTIVATION LEVELS**

Gülcan ÇINAR¹, Tuğba SELMAN², Arzu EROL³, Şengül ÇAKAN⁴, Ahim AĞGÜNLÜ⁵, Sennur KIPIK⁶

Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri**Makale Bilgileri****Geliş Tarihi**

30.07.2022

Kabul Tarihi

24.08.2021

Anahtar Kelimeler

Eğitim,
Motivasyon,
Öğretmen,
Okul.

Özet

Eğitim örgütleri ülkelerin geleceğini şekillendiren en önemli aktörlerdir. Bu örgütlerin verimliliği, öğretmenlerin memnuniyetine ve işlerinden keyif almalarına bağlıdır. Bu nedenle öğretmen morali de öğretimin verimini ve kalitesini etkiler. Motivasyonun insanları yönlendirme ve etkileme sanatı olduğu düşünülürse, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da çalışanları etkileme ve yönlendirme sanatı olarak görülebilir. Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin iş motivasyonunu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması olarak tasarlanan bu araştırmaya ilkokullarda görev yapan toplam 12 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenleri belirlemek için amaçlı örnekleme ve erişilebilir örnekleme yöntemlerinden biri bir arada kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın bulguları ilgili alan yazınıla ilişkilendirilerek tartışılmış ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

Article Info**Received**

30.07.2022

Accepted

24.08.2022

Keywords

Education,
Motivation,
Teacher,
School.

Abstract

Educational organizations are the most important actors that shape the future of countries. The efficiency of these organizations depends on teachers' satisfaction and enjoyment of their work. Therefore, teacher morale also affects the efficiency and quality of teaching. Considering that motivation is the art of directing and influencing people, it can be seen as the art of influencing and directing employees in educational institutions as in other organizations. The aim of this study is to reveal the factors affecting teachers' work motivation. A total of 12 teachers working in primary schools participated in this study, which was designed as a qualitative research method and case study. Purposive sampling and accessible sampling methods were used together to determine the teachers participating in the study. The research data were collected using a semi-structured interview form developed by the researcher. The findings of the study were discussed in relation to the related literature and some suggestions were made.

1. GİRİŞ

Öğretmen motivasyonu, son yıllarda genel eğitim tartışmalarında çok dikkat çeken bir konudur. Öğretmenler öğrencilere bilgi ve beceri kazandırmaktan sorumlu olduklarında, bu öğretmen yeterliliğinin ve profesyonelliğinin önemli bir yönü haline gelir. Bir düzeyde, öğretmen motivasyonu, destekleyici bir ortamın olup olmadığı ve öğretmenlerin görevlerini

¹ Şehit Güner Altınok İlkokulu, Ankara, e-mail: selenga.308@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9672-6126 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

² Şehit Güner Altınok İlkokulu, Ankara, e-mail: tugbaselman06@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0395-9853

³ Etimesgut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Ankara, e-mail: arzurol05@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1718-0149

⁴ Ayşegül Tuna İlkokulu, Ankara, e-mail: sengulcakan73@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9340-0991

⁵ Ayşegül Tuna İlkokulu, Ankara, e-mail: ahim36@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-0400-9083

⁶ Ruhiye Hilmi Atlioğlu İlkokulu, Ankara, e-mail: sennuridil@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6701-8307

etkili bir şekilde yerine getirebilecek donanıma sahip olup olmadığı gibi uzun bir değişkenler listesiyle ilgilidir (Mirze, 2002: 22).

Ancak temel düzeyde öğretmen motivasyonu, öğretmenlere nasıl davranıldığı, nasıl hissettikleri ve kendi çalışma ve yaşam koşullarını nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Davidson, 2004: 11). Herkesin geçmişi ve kişiliği farklı, ilgi ve tutumları, beklentileri, istekleri ve ihtiyaçları farklı olduğu için motivasyon kaynakları da kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Yüksek motivasyonlu öğretmenler, başarılı bir eğitim sistemi için önemli bir faktördür. Başarılı bir eğitim sistemi, nitelikli ve motive öğretmenlere bağlıdır, çünkü motive olmuş öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Sınıfta uygun bir atmosfer yaratabilirler, iş faaliyetleri üzerinde yeterli kontrole sahip olabilirler, sorumluluk almaya isteklidirler ve sonuçlardan kişisel olarak sorumludurlar. Motivasyon, enerji ve öğrenme, etkili çalışma ve potansiyeli gerçekleştirme isteğini içerir (Davidson, 2004: 12).

Hedefe ulaşmak, öğretmenin ne kadar çaba harcamaya istekli olduğuna (yatırım yoğunluğu) ve hedefi seçme ve belirleme konusunda ne kadar özgür olduklarına (yatırım özerkliği) bağlıdır. Bir öğretmenin yüksek düzeyde motive olması için, Eğitim Bakanlığı ve okul yönetiminin hedefleriyle güçlü bir şekilde uyumlu olması ve eğitim hedeflerine ilişkin karar vermede tam ortaklık ve seçim özgürlüğüne sahip olması gerekir.

Motivasyon faktörleri açısından Oplatka (2006: 385) görev bilincinin, personel odasındaki aile ortamının ve baş öğretmenin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlılığının okuldaki öğretmenlerin motivasyonunun daha yüksek olmasına katkı sağladığını bulmuştur. Kocabaş ve Karaköse (2005: 80), öğretmenleri motive etmede en önemli faktörün okul liderliği olduğunu ve öğretmenlerin karar alma, yetki ve sorumluluk dağılımı, ücret ve ödüllere katılımının onları motive edebileceğini vurgulamaktadır. Liderlik stili ile öğretmenlerin işe bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, müdürün kolaylaştırıcılığının, motivasyonunun, tanınmasının ve net hedefler koymasının öğretmenlerin performansını etkilediği bulunmuştur (Bishay, 1996).

Eres (2011: 11) tarafından yapılan bir araştırmada, müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bulgular, diktatörlük ve demokratik ilkeler arasında ayırım yaparken, merkezi olmayan liderlik biçimleri arasında ayırım yapmaktadır. Bazı araştırmalarda liderler, motivasyonun bir kişilik özelliği olduğunu varsayarken, tembel olanlar bunu kabul etmez. Motivasyon, birey ve durum arasındaki etkileşimin sonucudur. Reinholt'un dediği gibi, "Motivasyonu belirlemek,

olayların kişi için anlamını belirlemektir." "Nesnelerin ve olayların anlamı ve 'insan için' anlamı, davranışı belirleyen şeydir." (Reinholt vd., 2011: 1280).

Öğretmenlerin verimli çalışması, yaptıkları işten ve çalışma ortamından duydukları memnuniyete bağlıdır. Ekonomik olarak tatmin edici verimlilik için yeterli koşulları sağlamaz. Öğretmenlerin çalışma ortamından memnun olmaları ve işini sevmeleri iyi bir motivasyonla bağlantılıdır. Öğretmenlerin motivasyonu, öğrencilerin motivasyonu ve ilerici eğitim reformları için önemlidir (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018: 188; Yalçın ve Korkmaz, 2013: 603).

1.4. Araştırmanın Önemi

Toplumların gelişmesi ve değişen dünyaya ayak uydurabilmesi ancak geleceğin mimarları olacak insanların yetiştirilmesiyle mümkün olabilir. Bu nedenle eğitim kurumları toplumun gelişmesinde son derece önemli rollere sahiptir. Eğitimin kaliteli ve etkin bir şekilde verilmesi ancak teknolojik imkanlar çerçevesinde çağdaş bir okul ortamının oluşturulmasıyla sağlanabilir (Tiryaki, 2008: 59).

Büyükses'e (2010) göre eğitimin en önemli unsurlarından biri olan öğretmen, eğitimin kalitesini etkileyebilecek özelliklere sahiptir. Öğretmenin niteliğinin, kişiliğinin ve motivasyonunun niteliği, öğretimde başarılı olmasını sağlar. İç ve dış motivasyonu tam olan bir öğretmenin başaramayacağı iş, aşılamayacak engel yoktur kuşkusuz. Öğrencilerini Türk eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda şekillendirebilen ve onları toplumun bir parçası haline getirerek toplumu daha da ileriye taşıyabilen öğretmenlerin mesleki motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve bunlara göre hareket edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarından yararlanılarak başta okul yöneticileri olmak üzere tüm paydaşların öğretmenleri etkileyen motivasyon düzeyleri ve çalışmalarında onları desteklemek için neler yapılabileceği konusunda bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. Ayrıca sonuçlara göre motivasyon faktörleri yeniden sıralandığında öğretmen motivasyonunun ve kararlılığının katlanarak artması beklenmektedir. Bu kapsamda öğrencilerin, okulun ve dolayısıyla ülkenin başarısı artırılacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarının Millî Eğitim Bakanlığı tarafından motivasyon faktörlerinin düzenlenmesinde ve motivasyon ile ilgili kurs, seminer gibi çalışmalarda kullanılması beklenmektedir.

1.5. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemektir.

1.6. Problem Cümlesi

Öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörler nelerdir?

1.7. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin motivasyonlarının düşme nedenleri (Okul, Sağlık, Aile, Çocuk vb. kaynaklı) nelerdir?
2. Öğretmen görüşlerine göre okul yönetiminin kontrol politikaları, öğretmenlerin işe motivasyon düzeylerine etki etme düzeyleri nasıldır?
3. Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesinde okuldan kaynaklı nedenler nelerdir?
4. Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesinde en çok kimler etkilenir?
5. Öğretmen görüşlerine göre öğretmen motivasyonlarını artırmak için ne tür çalışmalar yapılabilir?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenolojik desen, bildiğimiz ancak henüz detay ve derinliğine anlayamadığımız olgulara odaklanan, daha öznel bir bakış açısının betimleyici özelliğine sahip, bireysel farklılıkları dikkate alan yeni bir araştırma yaklaşımını kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu araştırma, öğretmenlerin iş motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek, görüşlerini ayrıntılı ve farklı yönleriyle açıklamak ve ayrıntılı bir anlayış elde etmek amacıyla fenomenoloji desenine göre yapılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmaya katılmak üzere 12 öğretmenle görüşme yapılmıştır. Bu araştırmaya katılma ölçütü, en az iki öğretim yılı çalışıyor olmalarıdır. Ancak yaş, cinsiyet ve kıdem gibi demografik değişkenler açısından katılımcı grup mümkün olduğunca farklı özelliklere sahip kişilerden seçilmiştir. Bu şekilde mümkün olan en çeşitli örneklem yöntemi olan maksimum örnekleme metodu seçilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyete Göre Dağılım

Katılımcı Cinsiyeti	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	8	66,7
Erkek	4	33,3
Toplam	12	100

Tablo 1 incelendiğinde katılımcı cinsiyetine göre kadın katılımcı oranının (%66,7) erkek katılımcılardan (%33,3) fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Mezun Olunan Üniversiteye Göre Dağılım

Katılımcı Mezun Olunan Üniversite	Frekans (f)	Yüzde (%)
Gazi Üniversitesi	7	58,4
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	2	16,7
Anadolu Üniversitesi	1	8,3
Dicle Üniversitesi	1	8,3
Selçuk Üniversitesi	1	8,3
Toplam	12	100

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların mezun oldukları üniversitelere göre en fazla katılımın Gazi Üniversitesi'nden (%58,4) olduğu görülmektedir. Daha sonra onu Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ile iki kişi (%16,7) ve birer kişi ile Anadolu Üniversitesi (%8,3), Dicle Üniversitesi (%8,3) ve Selçuk Üniversitesi (%8,3) mezunu katılımcılar takip etmiştir.

Tablo 3. Branşa Göre Dağılım

Katılımcı Branşı	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	9	75
İngilizce Öğretmeni	2	16,7
Okulöncesi Öğretmeni	1	8,3
Toplam	12	100

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların branşına göre en fazla katılımın sınıf öğretmenlerinden (%75) olduğu görülmektedir. Daha sonra İngilizce öğretmenlerinin (%16,7) ve okulöncesi öğretmenlerinin (%8,3) katılım gösterdikleri görülmüştür.

Tablo 4. Yaş Aralığına Göre Dağılım

Katılımcı Yaş Aralığı	Frekans (f)	Yüzde (%)
30-40 yaş	3	25
41-50 yaş	4	33,3
51 yaş ve üstü	5	41,7
Toplam	12	100

Tablo 4 incelendiğinde katılımcı yaş aralığında en çok 51 yaş ve üstü (%41,7) katılımcı olduğu görülmektedir. Daha sonra 41-50 yaş grubu katılımcıların (%33,3) ve 30-40 yaş arası katılımcıların (%25) bulundukları görülmüştür.

Tablo 5. Kıdem Yılına Göre Dağılım

Katılımcı Kıdem Yılı	Frekans (f)	Yüzde (%)
20 yıl ve altı	4	33,3
21-25 yıl	2	16,7
26-30 yıl	5	41,7
31 yıl ve üstü	1	8,3
Toplam	12	100

Tablo 5 incelendiğinde kıdem yılına göre araştırmaya en fazla katılımın 26-30 yıl (%41,7) arasında çalışanlardan olduğu görülmüştür. Daha sonra sırasıyla araştırmaya en fazla katılımın 20 yıl ve altı (%33,3), 21-25 yıl (%16,7) ve 31 yıl ve üstü (%8,3) kıdem yılına sahip katılımcılardan olduğu görülmüştür.

Tablo 6. Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılım

Okuldaki Hizmet Süresi	Frekans (f)	Yüzde (%)
0-5 yıl	7	58,3
6-11 yıl	3	25
12 yıl ve üstü	2	16,7
Toplam	12	100

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların görev yaptıkları okullarındaki hizmet sürelerine göre sırasıyla en fazla katılımın 0-5 yıl (%58,3), 6-11 yıl (%25) ve 12 yıl ve üstü (%16,7) kıdem yılı olan katılımcılardan olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

Katılımcı Öğrenimi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Lisans	11	91,7
Yüksek Lisans	1	8,3
Toplam	12	100

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların tamamına yakının (%91,7) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yalnızca bir katılımcının (%8,3) ise yüksek lisans eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Doktora mezunu eğitilmiş katılımcı çalışmada bulunmamıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler: öğretmen; cinsiyet, medeni durum, mesleği gönüllü olarak seçip seçmeme, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve branş ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını belirlemeye yönelik görüşme soruları ve maddeler yer almaktadır.

2.4. Veri Toplama Süreci

Veriler, araştırmacı tarafından 2022-2023 eğitim öğretim yılının Ekim ayında doğrudan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmaya katılanlara konu hakkında bilgi verilmiş, araştırma sonuçlarının bilimsel bir çalışmada kullanılacağı ve kişisel verilere bu çalışmada yer verilmeyeceği belirtilmiştir. Görüşme yaklaşık 15 dakika sürmüştür.

2.5. Veri Analizi

Elde edilen veriler araştırma amacına uygun olarak betimsel analizde kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önce oluşturulmuş temalara göre özetlenip yorumlandığı ve neden-sonuç ilişkilerinin incelenerek bir sonuca varılmasını sağlayan analizdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Betimsel analiz yöntemlerinden içerik analizi değerlendirilmiş ve çalışma sonucunda önerilerde bulunulmuştur.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler hakkındaki görüşlerini incelemek amacıyla görüşme formundaki sorular sırasıyla sorulmuş ve alınan cevaplar beş temada analiz edilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörler Hakkındaki Görüşleri

TEMA	Kodlar	Frekans (f)	Yüzde (%)	ÖRNEK CÜMLE
1. Motivasyon düşme sıklığı	Zaman zaman	7	58,3	"Zaman zaman düşer." (Ö1). "Zaman zaman etkilenirim. Özellikle anne ve kadın olarak evdeki çocuk eğitimi, çocuğun sağlık durumu motivasyonumu etkiler." (Ö2). "... ancak; ailevi, ekonomik, çocuk, hastalık, okuldaki idari arkadaşlarımla olan ilişkilerin bozulması, öğrenci ve velilerle olan ilişkilerimin bozulması motivasyonumu düşürür." (Ö5) "Okul, sağlık ve aile kaynaklı zaman salan motivasyonum düşer ama çabuk toparlanırım." (Ö7). "Zaman zaman Motivasyonum Çocuk Kaynaklı Düşebilir. Aile ile ilgili sorunlar da motivasyonumu düşürür." (Ö9).
	Sıklıkla	2	16,7	"Evet, karşılaşılan sıkıntılar motivasyonda düşmelere sebep olur." (Ö6).
	Hayır, hiç düşmez	3	25,0	"Hayır düşmez. Yer yer yaşam ile ilgili olumlu eleştiriler veya kendimi iyi hissettirecek durumlar karşısında motivasyonum yükselir ya da düşer." (Ö4). "Düşmez" (Ö10). "Hayır" (Ö12).
	Toplam	12	100	
2. Okul yönetimi politikalarının motivasyona etkisi	Olumlu ve yapıcı etki	6	46,1	"Evet. Bu konuda okul yönetimi okul ile ilgili olumlu ve yapıcı tutumları öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yükseltir." (Ö5). "Evet. Öğretmenin okula seyerek isteyerek gelmesi motivasyonunu artırır" (Ö7). Yaratıcılığını etkiler. "Okul yönetiminin kontrol politikası rehber niteliğinde olursa öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler" (Ö10). "Okul yönetiminin yaklaşımı öğretmenlerin motivasyonunu çok etkiler... Öğretmenin okula seyerek isteyerek gelmesi motivasyonunu artırır" (Ö11) "Etkiler. Yöneticilerin öğretmenlerin de bir insan olduğunu, onların da psikolojilerinin olduğunu düşünmeleri yeterli (Ö12).
	Yaratıcılığı etkiler	5	38,5	"Öğretmenin okula seyerek isteyerek gelmesi motivasyonunu artırır. Yaratıcılığını etkiler. Okula daha motive olarak gelir." (Ö2). "Yaratıcılığını etkiler." (Ö9). "Yaratıcılığını etkiler." (Ö11).
	Olumsuz etkiler	1	7,7	"Aşırı kontrol politikaları motivasyonu olumsuz etkiler." (Ö6).
	Etkilemez	1	7,7	"Okul yönetimi serbest liderlik tarzını benimsediğinden iş motivasyon düzeyini etkilemez." (Ö8)
	Toplam	13	100	
3. Motivasyon düşmesinin okul kaynaklı nedenleri	Araç gereç donanım eksikliği	9	24,3	"Okulun fiziki ortamı, sınıflarda araç-gereç eksikliği" (Ö3). "Donanım Eksikliği, araç gereç eksikliği" (Ö10). "Eksikliği, araç gereç eksikliği, temizlik motivasyonu etkiler." (Ö11).

				"Donanım Eksikliği, araç gereç eksikliği, temizlik motivasyonu etkiler." (Ö12).
	Temizlik eksikliği	8	21,7	"temizlik motivasyonu etkiler." (Ö5). "yeterince temizlik ve düzen olmaması motivasyonu düşürür." (Ö8). "...temizlik motivasyonu etkiler." (Ö10).
	Sınıfların kalabalıklığı	7	18,9	"Sınıf mevcutlarının kalabalık olması" (Ö11). "Sınıf mevcutlarının kalabalık olması" (Ö12).
	Öğretmen ihtiyaçlarının karşılanmaması	7	18,9	"Öğretmenlerin karşılaştığı sorunların çözülmemesi ve çözümün yine öğretmenden beklenmesi. (Ö4). "...öğretmen ihtiyaçlarının yeteri kadar karşılanamaması motivasyonu etkiler." (Ö7).
	Görüşlerinin önemsenmemesi	3	8,1	"Öğretmenlerin görüşlerinin alınmaması" (Ö3). "yönetime öğretmenlerin dahil edilmemesi ve fikirlerinin alınmaması motivasyonu düşürür." (Ö5).
	Fiziki koşulların yetersizliği	3	8,1	"Sınıf ihtiyaçlarının karşılanmaması motivasyonunu düşürür.." (Ö2). "...okulun fiziki durumu" (Ö7).
	Toplam	37	100	
4. Motivasyon düşmesi kimleri etkiler	Öğrenci	11	31,4	"öğrenci" (Ö1). "öğrenci" (Ö4). "Öğrenci etkilenir çünkü okulun çıktısı öğrencilerdir," (Ö8). "Öğrenciler" (Ö9). "Öğrenciler ve veliler direk etkilenir" (Ö10). "En çok öğrenci ve veliler etkilenir" (Ö11)
	Öğretmen	10	28,6	"öğretmen" (Ö1). "öğretmen" (Ö7). "öğretmen" (Ö9) "Tabi ki öğretmenlerin kendisiyle başlar, öğrencilere sirayet eder" (Ö12).
	Veli	6	17,1	"veli," (Ö3). "veli, öğretmenin motivasyonunun düşmesi tüm topluma etki edecek kadar herkesi etkilediğini düşünmekteyim" (Ö4). "veliler," (Ö6)
	Yönetici	5	14,3	"Yönetici," (Ö3). "Yönetici," (Ö4). "yöneticiler etkilenir." (Ö6).
	Aile	3	8,6	"aile hepsi de etkilenir. Yaşanan olaylara ve duruma bağlı olarak gün içinde etkileri vardır." (Ö7). "aile" (Ö9).
	Toplam	35	100	
5. Motivasyonu artırmak için yapılması gerekenler	Sosyal aktiviteler	8	22,9	"bunun dışında geziler, sosyal aktiviteler düzenlenebilir." (Ö4). "Okulda çeşitli etkinlikler düzenlenebilir, Bakanlık, İl ve İlçe ile tüm ülke genelinde yapılabilecek etkinlikler planlanabilir" (Ö5). "Okulda öğretmenlere çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenebilir. (Sinema, tiyatro, gezi gibi)." (Ö8). "Okullarda s sosyal, sportif ve kültürel faaliyetler öğretmenlere ücretsiz olarak sunulmalı." (Ö9). "Okulun sosyal aktivitelerini arttıracak etkinliklerdeki başarılar öğretmen motivasyonunun artırır." (Ö10).
	Değer görme	6	24	"Öğretmenlik mesleğinin toplum içindeki yeri ve önemi artırılmalıdır" (Ö2). "Öğretmenlik mesleğinin değerini artıracak

			<i>çalışmalar yapılmalı” (Ö3).</i> <i>“Baskıcı ve duyarsız davranışlardan uzak durulmalı” (Ö4).</i> <i>“Öncelikle sevgi, saygı, birlik, beraberlik dayanışma içerisinde olup görüşlerin paylaşılması ve değer verilmesi gerekir. “ (Ö7).</i> <i>“...öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmeleri sağlanmalı.” (Ö12).</i>
Ekonomik katkı	5	20	<i>“finans konusunda Devlet tarafından çözümler getirilmesi sağlanabilir.” (Ö5).</i> <i>“Çeşitli etkinlikler yapılabilir, öğretmenin ekonomik durumunu düzelterek çalışmalar olabilir. “ (Ö6).</i> <i>“Öğretmenlere tatmin edici ücretler verilmesi,, öğretmenlere öğretmenler gününde ikramiye verilmeli ve ekonomik koşulları düzeltilmeli.” (Ö9).</i> <i>“Alınan ücretler artırılmalı” (Ö12).</i>
Araç gereç imkanların artırılması	4	16	<i>“Öğretmenlerin araç, gereç ve imkanlarını artırmak. “ (Ö7).</i> <i>“Öğretmenlerin araç gereç ve imkanlarının artırılması” (Ö11).</i> <i>“Öğretmenlerin araç gereç ve imkanlarını artırmak gerekir.” (Ö12).</i>
Görüşlerinin alınması	2	8	<i>“Öğretmenlerin okulda yapılması gerekenler konusunda görüşü alınmalı ve bu görüşler dikkate alınmalı” (Ö10).</i>
Toplam	25	100	

Öğretmenlerin motivasyonlarının düşme sıklıkları incelendiğinde; zaman zaman, sıklıkla ve hayır, hiç düşmez olarak sıralandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin zaman zaman motivasyonlarını kaybettiklerine ilişkin ifadeleri çoğunlukla zaman zaman düşer (Ö1) şeklindedir. Kadın olmaktan kaynaklı (Ö2) ve aile ve aileye ilişkin sorunlar (Ö2)(Ö5)(Ö9) öğretmenlerin motivasyon kaybında başta yer alan nedenlerdir. Diğer taraftan karşılaştıkları sorunların motivasyonlarını sıklıkla düşürdüğüne ilişkin cevap veren öğretmenler de (Ö6) bulunmaktadır. Üç öğretmen (Ö4)(Ö10)(Ö12) ise motivasyonlarının düşmediğini hayır düşmez şeklinde cevap vererek açıklamıştır.

Öğretmenlerin okul yönetimi politikalarının motivasyona etkisine ilişkin yanıtları incelendiğinde; olumlu ve yapıcı etki, yaratıcılığı etkiler, olumsuz etkiler ve etkilemez olarak sıralandığı belirlenmiştir. Okul yönetiminin olumlu ve yapıcı tutumu öğretmen motivasyonu yükselttiği (Ö5) ifade edilmiştir. Bu politikaların okula istekli gelmeye neden olduğu (Ö7)(Ö11) ve öğretmenlerin psikolojilerinin olumlu (Ö12) etkilendiği ifade edilmiştir. Okul yönetiminin politikalarının öğretmen yaratıcılığını artırdığı (Ö2) öğretmenler tarafından (Ö9) dile getirilmiştir. Bir öğretmen (Ö6) yönetimin kontrol politikasının aşırı olması durumunda olumsuz etkileneceğini dile getirmiştir. Başka bir öğretmen (Ö8) ise serbest liderlik tarzının benimsenmesi durumunda motivasyonunun etkilenmeyeceğini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin motivasyon düşmesinin okul kaynaklı nedenlerine ilişkin yanıtları incelendiğinde; araç gereç donanım eksikliği, temizlik eksikliği, sınıfların kalabalıklığı, öğretmen ihtiyaçlarının karşılanmaması, görüşlerinin önemsenmemesi ve fiziki koşulların yetersizliği olarak sıralandığı belirlenmiştir. Okul kaynaklı motivasyon düşmesi nedenlerinin başında yer alan araç gereç ve donanın eksikliği katılımcıların nedeysse tamamı (Ö8), (Ö10), (Ö11), (Ö12) tarafından dile getirilmiştir. Temizlik eksikliği ise öğretmenler (Ö5) tarafından okulun temiz olmaması olarak belirtilmiştir. Diğer bir öğretmen olan (Ö8) ise temizlik ve düzen olmazsa motivasyon düşer şeklinde açıklamıştır. Okul kaynaklı diğer nedenlerden biri katılımcı bir öğretmen (Ö11) tarafından sınıfların kalabalıklığı olarak ifade edilirken başka bir öğretmen (Ö7) öğretmenlerin ihtiyaçlarının yeteri kadar karşılanmaması durumunda motivasyonların düşeceğini açıklamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları (Ö3)(Ö5) yönetimin idari konularda kendi görüşlerini almaması ya da önemsememesini dile getirirken bazıları (Ö2), (Ö7) okulun fiziki koşullarının yetersizliğini dile getirmiştir.

Öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesinin kimleri etkilediğine ilişkin yanıtları incelendiğinde; öğrenci, öğretmen, aile, veli ve yönetici olarak sıralandığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler motivasyonlarının düşmesi durumunda bu durumdan en fazla öğrencilerin etkileneceğini söylemişlerdir. Öğretmenler (Ö1), (Ö4), (Ö9) kısa ve net olarak okulun çıktısının öğrenciler olduğu için motivasyonlarının düşmesinden en fazla öğrencilerin olumsuz etkileneceğini ifade etmişlerdir. Öğrencilerden sonra en fazla etki öğretmenlerin performansları üzerinde olacağı bazı öğretmenler (Ö1), (Ö7), (Ö12) tarafından açıklanmıştır. Öğretmen motivasyonunun düşmesinin diğer bir olumsuz sonucu veliler üzerinde olmaktadır. (Ö3) ve (Ö6) bu düşüncesini kısa ve özet bir biçimde veli diyerek yanıtlanmıştır. Velilerden sonraki olumsuz etki ise yöneticiler olarak beş öğretmen tarafından belirtilmiştir. Öğretmen motivasyonunun olumsuz etkisi (Ö7) ve (Ö9) tarafından aile şeklinde açıklanmıştır.

Öğretmenlerin motivasyonunun artırılması için yapılması gerekenlere ilişkin yanıtları incelendiğinde; sosyal aktiviteler, değer görme, ekonomik katkı, araç gereç imkanlarının artırılması ve görüşlerinin alınması olarak sıralandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması için yapılması gerekenler konusunda en fazla dile getirilen husus sosyal aktivitelerin artırılması şeklinde olmuştur. Bir öğretmen (Ö4) kendilerinin kültürel olarak gelişimlerinin sağlanması için geziler düzenlenmesinin önemine dikkat çekerken, başka biri (Ö8) sinema, tiyatro, gezi, sosyal, sportif etkinliklerden bahsetmiştir. Bir

öğretmen (Ö9) bu etkinliklerin okulda düzenlenebileceğine ilişkin görüş bildirmiştir. Öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması için yapılması gerekenlerden bir diğeri değer görmeleri olarak sıralanmıştır. Öğretmenler hem mesleki olarak toplumda değerlerinin ve mesleğin öneminin artırılması gerektiğine inanırlarken (Ö3), (Ö2) hem de kendi aralarında duyarsızlıktan uzak, sevgi, saygı ve dayanışma içerisinde (Ö7) kendilerini değerli hissetmeyi (Ö12) istediklerini bu şekilde motivasyonlarının yükseleceğini ifade etmişlerdir. Motivasyon artırıcı bir unsur olarak ekonomik unsurlar söz konusudur. Öğretmenlerin finansal sorunlarının çözülmesi (Ö5), öğretmenlerin ekonomik durumlarının düzeltilmesi (Ö6) ve öğretmenlerin aldıkları ücretlerin tatmin edilecek şekilde düzeltilmesi (Ö9), (Ö12) öğretmenlerin motivasyonlarını artıracaktır. Katılımcılar motivasyon artırıcı bir unsur olarak araç gereç imkanlarının artırılması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu bağlamda görüş belirten öğretmenler motivasyon için öğretmenlerin araç gereç ve motivasyonları artırılmalı demiştir. Son olarak öğretmenlerden biri ise okulda yapılması gerekenler konusunda öğretmen görüşlerinin alınmasının motivasyonu artıracığını ifade etmiştir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Öğretmenlerin motivasyonlarının düşme sıklıkları incelendiğinde; zaman zaman, sıklıkla ve hayır, hiç düşmez olarak sıralandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimi politikalarının motivasyona etkisine ilişkin yanıtları incelendiğinde; olumlu ve yapıcı etki, yaratıcılığı etkiler, olumsuz etkiler ve etkilemez olarak sıralandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin motivasyon düşmesinin okul kaynaklı nedenlerine ilişkin yanıtları incelendiğinde; araç gereç donanım eksikliği, temizlik eksikliği, sınıfların kalabalıklığı, öğretmen ihtiyaçlarının karşılanmaması, görüşlerinin önemsenmemesi ve fiziki koşulların yetersizliği olarak sıralandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesinin kimleri etkilediğine ilişkin yanıtları incelendiğinde; öğrenci, öğretmen, aile, veli ve yönetici olarak sıralandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin motivasyonunun artırılması için yapılması gerekenlere ilişkin yanıtları incelendiğinde; sosyal aktiviteler, değer görme, ekonomik katkı, araç gereç imkanlarının artırılması ve görüşlerinin alınması olarak sıralandığı belirlenmiştir. Bireyin ihtiyaçlarından kaynaklanan içsel motivasyonun en önemlileri ilgi, yetenek ve meraktır (Lin, McKeachie, 2003; aktaran Yazıcı, 2009). Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin sınıftaki motivasyonlarından ve bozulmalarından içsel değil dışsal faktörler sorumludur. Büyükses'in (2010) araştırma bulguları da bu bulguları desteklemektedir.

Beğenilmek, takdir edilmek ve değer görme insan doğasıdır. Bursalıoğlu'nun (2011) belirttiği gibi, okul yöneticileri özellikle öğretmenlerin toplumsal ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin yüksek motivasyonu okul liderliği ile güçlü bir özdeşleşmeye bağlı görünmektedir (Asor, 2001). Yetim (2010) de örgütsel iletişimin öğretmenlerin özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Kocabaş ve Karaköse (2005) ile Terzi ve Kurt'un (2005) çalışmalarında okul liderliği davranışının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın gelişmesini sağlayan faktörlerin de motivasyonu olumlu yönde etkileyebileceği ve bunun da motivasyonu etkileyebileceği söylenebilir. Özellikle okul liderliğinden destek, etkili iletişim ve karar verme fırsatları öğretmen memnuniyetini artırmaktadır (Canipe, 2006). Ayrıca öğretmenlerin yüksek motivasyonu, okul yönetimi ile güçlü bir özdeşleşmeye bağlı görünmektedir (Asor, 2001).

4.1. Öneriler

Öğretmenlerin iş motivasyonunu belirleme ve değerlendirme bulgularına dayalı olarak iş motivasyonunu artırmak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Özellikle okullarda içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının kullanılması ve geliştirilmesi gerekmektedir.
- Öğretmenlere yönelik oryantasyon ve hizmet içi eğitim programları hazırlayarak eğitimde sürekliliği sağlamak,
- Görev tanımlarını ve kurallarını personele açık, net ve anlaşılır bir şekilde iletmek ve işlerinin aksamaması için konuyla ilgili eğitimler vermek,
- İlgili değişkenlerin iş tatmini, liderlik, personel performansı ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışın çeşitli unsurlarıyla ilişkileri de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Asor, A. (2001). *Fostering internal motivation to learn in school*. In E. Kaplan & E. Asor (Eds.). *Motivation to learn: New concepts of motivation, teaching to think*. Jerusalem: The Branco Weiss Institute
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3(3), 147-155.
- Büyükses, L. (2010). Öğretmenlerin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez No: 280141).

Canipe, J. S. (2006). *Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions*. (Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University, San Diego, CA)

Davidson, E. (2007). The pivotal role of teacher motivation in Tanzanian education. *In The Educational Forum* (Vol. 71, No. 2, pp. 157-166). Taylor ve Francis Group.

Eres, G., Vlassioux, I., Regmi, M., Fulvio, P., Dai, S., Datskos, P., & Smirnov, S. (2011). Role of hydrogen in chemically vapor deposition growth of large single-crystal graphene. *ACS nano*, 5(7), 6069-6076.

Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). *Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Özel ve devlet okulu örneği)*. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.

Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.

Mirze, K. (2002). *Introduction to Business*. Literatür Yayınevi, İstanbul.

Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.

Reinholt, M.A., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277-1297

Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208. DOI: 10.20860/ijoses.467606 e-ISSN 2148-8673.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*, *Milli Eğitim*, 33(166).

Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez No:226143).

Yalçın, H. ve Korkmaz, M. E. (2013). Okul öncesi öğretmenlerinin motivasyon durumları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(26), 602-609.

Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğiti Dergisi*, 17(1), 33-46.

Yetim, A. E. E. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki*. YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez No: 278158).

Yıldırım, A., & Simsek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.