



Okul İklimi ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Examination of The Relationship Between School Climate and Teacher Motivation

ÖZET

Bu araştırma, öğretmen motivasyonunun eğitim sistemi başarısı için önemini vurgulayan ve öğretmenlerin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörleri inceleye yönelik bir çalışmadır. Araştırma, Samsun ili Canik ilçesindeki çeşitli okullardan seçilen 30 öğretmenle yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörler cinsiyet, yaş, branş, hizmet yılı gibi kişisel özelliklere bağlı olarak farklılık göstermemiştir. Ancak okul türü, özellikle veli tutum ve davranışlarıyla öğretmen motivasyonu arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre öğrenci tutum ve davranışlarında akademik başarının önemi konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlar, okul ikliminin paydaşları olan okul yöneticileri, öğretmenler, veliler ve öğrencilerin tutum ve davranışlarının, aynı zamanda okulun fiziki ve çevresel özelliklerinin öğretmen motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Olumlu bir okul ikliminin, öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için yönetici tutum ve davranışlarını içerdiği ve öğretmenler arasındaki işbirliği, saygı, yardımlaşma, mesleki dayanışma gibi faktörlerin motivasyonu olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, veli davranışları, öğrenci davranışları ve okulun fiziki özellikleri gibi faktörlerin de öğretmen motivasyonunu etkilediği belirtilmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma öğretmen motivasyonunu etkileyen çeşitli faktörleri incelemiş ve olumlu bir okul ikliminin önemini vurgulamıştır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için olumlu bir ortam oluşturmaları ve paydaşlar arasındaki işbirliğini teşvik etmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul İklimi, Yönetici, Öğretmen, Motivasyon

ABSTRACT

This research is a study that emphasizes the importance of teacher motivation for the success of the education system and examines the factors that affect teachers' motivation to work. The research was conducted with 30 teachers selected from various schools in Canik district of Samsun province. Semi-structured interviews were used as data collection method. According to the results of the research, the factors affecting teacher motivation did not differ depending on personal characteristics such as gender, age, branch, and years of service. However, significant differences were found between school type, especially parents' attitudes and behaviors and teacher motivation. In addition, different results were obtained on the importance of academic achievement in student attitudes and behaviors according to the education level of teachers. he results show that the attitudes and behaviors of school administrators, teachers, parents and students, who are the stakeholders of the school climate, as well as the physical and environmental characteristics of the school have a significant effect on teacher motivation. It was concluded that a positive school climate includes managerial attitudes and behaviors to increase teachers' motivation, and factors such as cooperation, respect, cooperation and professional solidarity among teachers affect motivation positively. In addition, it was stated that factors such as parent behaviors, student behaviors and the physical characteristics of the school also affect teacher motivation. In conclusion, this research examined various factors affecting teacher motivation and emphasized the importance of a positive school climate. It was concluded that school administrators should create a positive environment and encourage cooperation between stakeholders in order to increase teachers' motivation.




Keywords: School Climate, Administrator, Teacher, Motivation

GİRİŞ

İklim Kavramı

Örgütsel İklim Tanımı

Bir örgüt, bireylerin ortak çabalar gösterdiği bir yönetim işlevini ifade eden, belirli amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren, insan, teknoloji ve diğer boyutların etkileştiği bir sistemdir. Her örgüt, kendine özgü kişiliği, kültürü ve karakteristik özellikleriyle diğer örgütlerden ayrılır. Bu özellikleri belirleyen temel faktörlerden biri,

Nail Pişmek ¹ 
Ümmühan Pişmek ² 
Sinem Akyüz Çömez ³ 

How to Cite This Article
Pişmek, N., Pişmek, Ü. & Akyüz Çömez, S. (2023). "Okul İklimi ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(75): 4429-4457. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.70757>

Arrival: 21 May 2023
Published: 30 September 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Müdür, MEB, Samsun, Türkiye

² Öğretmen, MEB, Samsun, Türkiye

³ Öğretmen, MEB, Samsun, Türkiye

örgütteki yönetim anlayışı ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu algıdır. Örgüt iklimi kavramsallaştırma çalışmaları, örgütsel etkinliğin daha belirgin hale gelmesiyle birlikte hızla artmaktadır. İklim kavramı, ilk olarak Argyris (1958) tarafından bir bankadaki grup dinamiklerini incelemek amacıyla ele alınmıştır. Argyris, iklimi örgüt politikaları, çalışanların ihtiyaçları, değerleri ve kişilikleri açısından tanımlamıştır. Bu çalışma sonucunda, örgütsel çıktılar ile örgüt çevresi arasındaki ilişkilere daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.

İklim kavramı, Yunanca kökenli olup "meyilli olmak" anlamına gelir. Bu terim, fiziksel durumların yanı sıra bir organizasyondaki bireylerin örgüt içindeki atmosferini de ifade etmektedir. İnsanlarda davranışların öngörülmesine yardımcı olan temel ve istikrarlı özellikler olduğu gibi, örgütlerin de bireyler gibi çeşitli özelliklere sahip olduğuna vurgu yapılır. Örgüt iklimi, örgütün karakterini oluşturan, diğerlerinden ayrılan, sürekli devam eden, değişmeyen özelliklere sahip olan ve bireylerin davranışlarını etkileyen soyut bir kavramdır (Karcıoğlu, 2001). Sim ve Lafollette (1975) ise daha kapsamlı ve ayrıntılı bir örgüt iklimi tanımı sunarak çevresel değişkenler, bireysel değişkenler ve sonuç değişkenleri gibi üç ayrı değişkenin örgüt iklimini oluşturduğunu belirtmiştir. Bu değişkenler kümesi, örgüt iklimini çevresel ve bireysel değişkenler arasında etkileşim alanı olarak görür. İnsanların davranışlarının anlaşılmasında olduğu gibi, örgütlerde de baskıcı, rahatlatıcı, tutucu, esnek, babacan, sert, yenilikçi gibi kavramlarla açıklanan özelliklere sahip davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar, örgütlerin psikolojik yönünü oluşturur (Karcıoğlu, 2001). Örgütün psikolojik özellikleri, diğer bir deyişle genel havası yani iklimi, iş görenlerin moral düzeyi, işe olan tutkunlukları ve kuruma olan aidiyet duygusu gibi faktörlerle şekillenir. Çalışanların örgüte yönelik algısı, örgüt ikliminin havasını belirler (Terzi, 2000).

Bireylerin kişilikleri, işin koşulları, yapısı ve hedefleriyle etkileşerek bir iklim oluşturur. Bu oluşturulan iklim, kurumun özgün kimliğini ortaya çıkarırken, çalışanların durumlarını ve davranışlarını en doğrudan şekilde etkiler. Tagiuri ve Litvin'in değerli çalışmalarında örgüt iklimiyle ilgili olarak şu görüş ileri sürülmüştür: "Bir işi yapan kişi, koşullara veya çalışılan iklimin niteliğine bağlı olarak farklı şekillerde davranır" (Ertekin, 1978). Bu nedenle, aynı işe yönelik davranışlar, olumlu koşullar ve pozitif bir iklimde çalışan bireylerle olumsuz ve negatif iklim koşullarında çalışan bireyler arasında farklılık gösterir. Örgüt iklimi, insan davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanlar, örgütün genel atmosferine bağlı olarak davranışlarını şekillendirir ve bu durum, örgütün geleceğini büyük ölçüde etkiler.

Örgüt İklimini Oluşturan Faktörler

Örgüt iklimini oluşturan faktörleri Taymaz (2002) aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

Örgütün amacı: İklimin oluşmasında en büyük etkenlerden biri örgütün hedefidir. Kişinin bu hedefleri benimsemesi çalışma alanını büyük ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt ikliminin birinci şartı, çalışanların bu hedefleri benimsemesidir.

Örgütün yapısı: Örgütün yapılanma şekli iklimi etkiler. Bunun yanında örgütteki kişi sayısının çok veya az olması da etkilidir. Kişi sayısının çok olduğu örgütlerde kişiler arası etkileşim daha zordur fakat çalışan sayısının az olduğu örgütlerde bu daha kolaydır.

Örgütün görev boyutları: Örgütteki çalışanların görev dağılımlarının belirlenmesi büyük bir rahatlık ve güven sağlar. Bu şekilde örgüt çalışanları uyum içinde çalışma fırsatı bulur.

Örgütün çevresi: Örgüt ile çevre devamlı bir etkileşim içerisindedir. Çevrede olup biten gelişmeler, yenilikler çevrenin örgütten bekledikleri kişiler arasında etki gösterebilir. Fakat bireylerin tepkileri örgüt hedefleri doğrultusunda kullanılırsa faydalı olabilir.

Yönetim: Yönetim süreçlerinin uygulanmasında örgüt hedeflerinin yanında örgüt üyelerinin beklentileri ve mutlulukları da önemlidir. Hem örgütün hem de çalışanların sağladıkları faydalar dengede olursa örgüte daha çok güven sağlanır, güdülenme kolaylaşır ve mutluluk ön plana çıkar. Bu da örgütün iklimini pozitif yönde etkiler (Taymaz, 2002). Örgüt iklimini belirleyen tüm bu özellikler birlikte değerlendirildiğinde işveren veya yönetici konumunda olanlar örgütü hedeflerine ulaştırabilmesi için personelinin hedeflerinden haberdar olmalıdır.

Personel: Okullar insanın ağır bastığı örgütlerdir. İnsanların davranışları da örgüt ortamını ciddi bir biçimde etkiler. İnsanların davranışları, birbirleri arasındaki iletişimde önemli olduğu ölçüde uyumun ve huzurun sağlanmasında da etkilidir (Taymaz, 2002).

Sağlanabilen kaynaklar: Mal veya hizmet üretimi amacıyla oluşan örgütlerde kaynak önemli etkindir. Örneğin bir malın niteliği o mal için harcanan kaynağın etkili olmasıyla doğru orantılıdır. Üründeki başarı da çalışmada mutluluk ve güven oluşturur. Bu da örgüt iklimini daha sağlıklı kılar (Taymaz, 2002). Örgütün çıktılarının kalitesi çalışanlarda haz oluşturmada ve daha fazla güdülenmesini sağlamaktadır.

Örgüt İkliminin Öğeleri

Örgütsel iklimin unsurları Kovalski ve Ulrich'e (1993) göre, 5 farklı şekilde incelenir (Akt., Taymaz, 2003). Bunlar:

Birey: Örgüt üyeleridir. Bu bireylerin ihtiyaçları, mutlulukları, beklentileri iklimi yönlendirmektedir. Kişiler bir örgüte kendi beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama durumuna göre performans göstermektedir.

Ekoloji: Örgüt için kullanılan kaynaklardır. Araç-gereçler, teknoloji, bina gibi kaynaklar. Örgütte çalışma koşullarının iyileşmesi, çalışanların moralini de iyileştirmektedir.

Sosyal sistem: Bireylerin oluşturduğu alt sistemlerdir. Bunlar, girdi, üretim, çıktı diye de adlandırılabilir. Eğitim organizasyonlarında tüm sistem okul (öğrenci) başarısına göre oluşturulmaktadır.

Organizasyon: Örgütteki görev dağılımıdır. Çalışanlar arasındaki etkileşimler, iletişim, uyum iklimi etkilemektedir. Örgüt içerisindeki görev dağılımında çalışanların adalet duygusunun olumsuz etkilenmemesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

Kültür: Örgüt üyelerinin, değerleri, kültürleri, gelenek görenekleri gibi algıları ve tutumlarıdır. Örgüt bağlarının sağlamlığı için kişisel farklılıklara saygıyı ön plana çıkartmak gerekmektedir.

Örgüt İkliminin Boyutları

Ertekin (1978) örgüt ikliminin boyutlarını araştırmacının yapmış olduğu ölçümlere göre tanımlamıştır. Bu tanımda örgütün etkileşimde olduğu etkenler üzerinde durulmuştur. Örgüt ikliminin boyutları; örgüt kuralları, yönetici özellikleri, eğitim durumları, çevreyle ilişkilerine göre değişebilmektedir (Akt. Şentürk, 2010). Taymaz (2011) tarafından örgüt ikliminin boyutları, bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel özellikler olmak üzere üç kategoride ifade edilmiştir.

Bireysel özellikler; çalışanlara verilen değeri gösteren saygı, güven, doygunluk ve terfi olanaklarıdır. Örgütte aidiyet duygusunun gelişmesi için kişinin değerli olduğunun hissettirilmesi ve adil davranışması önemli görülmektedir.

Örgütsel özellikler; örgütün koyduğu hedefler, fiziki koşullar, ödüllendirme sistemi düşünce yapısı, çalışanların görevleri yetkilileri ve sorumluluk alanları, yaşanan çatışma durumları, kullanılan kaynaklar ve örgütün geliştirilme durumunu ifade eder.

Çevresel özellikler; yer aldığı çevrenin yapısal özellikleri, beklentilerinin karşılanma durumu, baskı, uyum ve desteklemeyi ifade eder.

Zammuto ve Krackover (1991) ise, örgüt ikliminin boyutlarını farklı bir şekilde ele almaktadır. (Akt: Tutar ve Altınöz, 2010):

Güven: örgütün ortamında samimi, şeffaf, yardımlaşmanın hakim olması çalışanların kendini güvende hissetmesini sağlar. Kapalı örgütlerde ise samimiyetsizlik ortamı çalışanlar açısından güvensizlik oluşturur.

Çatışma: çalışma ortamında sürekli çatışmaların yaşanması, çalışanların olumsuz tavır geliştirmesine ve örgütün hedeflerine karşı direnmesine sebep olmaktadır. Çalışanların ayrışması örgüt içerisinde iletişim problemlerinin yoğun yaşandığını ve örgütün çatışmalı iklimin hakim olduğunu gösterir. Örgütün amaçlarını benimseyen çalışanların artması ve işbirliği yapması örgüt içerisinde çatışmayı azaltır.

Birlik ruhu: Bir örgütte birlik ve beraberliğin olması, kendinden emin olma durumunu, içtenliği ve istekliliği ifade etmektedir. Çalışanların psikolojik açıdan kendilerini iyi hissetmeleri, güven duygularının gelişmesini ve öz saygılarının artmasını sağlar. Diğer taraftan çalışanların gelecek kaygısı, örgüte güvenmeme ve amaçların belirsizliği birlik ruhunu derinden yaralamaktadır.

Ödüller: örgüt içerisinde ödüllendirmede tarfsızlık esastır. İletişimde, dağıtımda ve işlemlerde adaletli olmada, tarfsız davranılmadığında çalışanların doyumunu olumsuz etkilenir dolayısıyla bu durum örgüt iklimini de etkiler. Aksi takdirde örgüt yöneticileri adil davranmaz, ödüllendirme sistemi standart olmazsa örgüt ikliminin algılanması olumsuz olacaktır.

Değişime Direnç: örgüt değişimin çalışanlar tarafından iyi algılanamaması çalışanların değişime destek vermemesine sebep olabilir. Çalışanlar yenileşmenin gerekliliğine inanırsa farklılaşmanın önündeki engellerin kaldırılması kolay olacaktır.

Lider Güvenirliği: örgüt liderine güven duyulması, verdiği kararların kabulünü ve davranışlarının kabulünü sağlar. Örgüt yöneticisinin, çalışanların girişimcilik tarafını ortaya çıkarma ve örgüt içerisinde ortak kararlar

almasını sağlama konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Lidere karşı güvensizlik oluşması aynı zamanda itaatsizliği beraberinde getirmektedir.

Baskı: demokratik bir yönetimin olmadığı bir örgütte, baskıcı bir yönetimin hakim olması, çalışanlar tarafından olumsuz bir örgüt iklimi algısına sebep olur. Çalışanlar üzerinde otoritesini olumsuz olarak sergileyen yönetm yaklaşımı çalışanların iş performansını düşürür, bu durum yönetici durumunda bulunanların, girişimcilik tarafının ortaya çıkmasını engellemektedir. Eğitim örgütleri olan okulların genel olarak ortak özelliklere sahip olmasının yanında kendine has iklimleri olduğunu söyleyebiliriz.(Aydoğan, 2019).

Okul İklimi

Eğitim sisteminin toplumların gelişmesinde ve dönüşmesinde önemli bir yeri vardır. Eğitim örgütleri, ortamdaki etkiledikleri kadar ortamı da etkilemektedir. Bu örgütler değişim sürecini gerçekleştirecek kişileri topluma kazandırıp yetiştirme görevini üstlenmektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin yapı taşı olan okullar her zaman toplumların dikkatini çekip ilgisini kazanmıştır (Argon ve Özçelik, 2008). Öğretmenler, herhangi bir devletin ekonomisinin yeniden yapılandırılmasında hayati bir rol oynamaktadır. Devlet öğretmenleri motive etmeli ve benlik duygusu kazanmalarını sağlamalıdır. Giderek daha karmaşıklaşan, rekabetçi ve şartların zorlaştığı bir dünyada bu durum zorunluluk oluşturmaktadır (Jalongo ve Heider, 2010). Toplumların geleceğinin inşasında önemli bir rol üstlenen öğretmenlerin potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmesi, iç ve dış motivasyonlarının sağlanması ile mümkündür. Bu konu eğitim yöneticileri, sendikalar ve toplumun yakından ilgilendiği bir alan oluşturmaktadır.

Okul iklimi, okul yaşamında insan ilişkilerini ve davranış boyutlarını vurgulayan bir kavramdır. Okul ikliminin üç temel özelliği, okulun fiziksel özellikleri, sosyal boyutu ve kültürel yapısıdır. İklim kavramı özellikle sosyal ve kültürel unsurlarla bağlantılıdır. Bu anlamda, okul iklimi, okuldaki insanların genel duygularını ve düşüncelerini okula dair ifade eden bir kavramdır (Şişman, 2002). Okul iklimi, öğretmenlerin okulun genel çalışma ortamını algılamalarını, formel ve gayri resmi örgüt üyelerinin kişiliklerini ve bunları etkileyen örgütsel liderliği kapsayan geniş bir kavramdır (Hoy ve Miskel, 2010). Miller ve Fredericks'e (2010) göre okuldaki üyelerin iş düzeni, okulların benzersizliği konusunda bilinçlenmesi ve çalışanların güvenilirliği, samimiyeti, eşitliği, anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması ve çevredeki insanların uyumu okul iklimini oluşturur (Akt. Anees Ul Hüsnain Şah, 2011). Okul iklimi çalışanlar tarafından çalışma ortamlarının ayırt edici bir özelliği olarak kabul edilmektedir.(Purkey & Smith, 2001). Her okulun farklı bir iklime sahip olması, öğretmenlerin mesleki gelişimi, kendini işine adanma, sosyal gelişimi açısından farklı durumların oluşmasına neden olmaktadır.

Halpin (1966) tarafından ortaya konulan görüşe göre, her okulun kendine özgü bir sosyal çevresi vardır ve bu çevre okulu diğerlerinden ayıran belirli özelliklere sahiptir. Bazı okullarda keyifli ve memnuniyet verici bir atmosfer hakimken, diğerlerinde ise karmaşa ve hoşnutsuzluk göze çarpar. Okul müdürünün güvenilirliği, mesleki yetkinliği ve otoritesi, bu durumların belirleyicileri arasında yer alır. Ayrıca, bazı okullarda ise gerçeklikten uzak bir düzen ve oyunvari bir atmosfer bulunur. Her okulun kendine özgü bir kişiliği olduğu ve bu kişiliğin "örgüt iklimi" olarak adlandırıldığı vurgulanır. Bireylerin kişilikleriyle ilişkilendirilebilecek bu kavram, örgütlerdeki atmosferi ve ortamı ifade eder. Özetle, okul iklimi, her okulun farklı kişiliğini yansıtan bir kavramdır ve bireylerin kişilikleriyle benzerlik gösteren örgüt iklimi kavramıyla ilişkilidir.

İklim öğretmenlerin çalışmalarındaki performansını etkileyen önemli bir unsurdur. Yukarıda açıklanan tanımlarla ilgili olarak, şu sonuca varılabilir:okul iklimi, okuldaki üyelerin çalışmaya yönelik algısı veya anlayışıdır. Okul iklimi üyelerinin beklenti durumlarının karşılanmasına bağlı olarak performans sergilemelerine neden olmaktadır.Ayrıca doğrudan üyelerin okula yaklaşımını ve memnuniyetlerini belirlemektedir.

Okul İkliminin Unsurları

Okul ikliminin unsurlarını özetleyen tek bir liste mevcut değildir. Literatürde araştırmacıların okul ikliminin unsurlarına ilişkin çalışmaları ele alındığında; güvenlik (duygusal, sosyal, fiziksel), kişilerarası ilişkiler (bağlılık, moral, çeşitlilik, topluluk iş birliği), öğretim ve öğrenme (öğrenmeyi destekleme, mesleki gelişim, liderlik) ve çevre(kalite ve yapı) olmak üzere olmazsa olmaz dört temel alan dikkatleri çekmektedir (Terzi, 2018).

Eğitimci ve araştırmacılar okul iklimini oluşturan unsurları, okul ikliminin tam manasıyla neyi ifade ettiğini tespit etmek için son 30 yıl boyunca çaba gösterip çalışmaktadırlar. Okul ikliminin unsurlarını eksiksiz bir şekilde tanımlayacak bir liste ortaya çıkarılmamışsa da araştırmacılar genel manasıyla dört unsura

odaklanmışlardır. Bu unsurlar da şu şekilde sıralanabilir; güvenlik, eğitim ve öğretim, ilişkiler ve çevre (Cohen vd., 2009).

Güvenlik : Öğretmen ve öğrencilerin kendilerini fiziksel, sosyal ve duygusal olarak özgür hissettikleri yeri ifade etmektedir.Güvenli bir okul olarak fiziksel güvenlik boyutunu oluşturan unsurlar, içinde bulunulan durumlarla ilişkilendirilir. Okullarda belirlenmiş net disiplin kuralları vardır; Paydaşların kuralları ihlalleri durumunda yaptırımlar uygulanır. Okul fiziksel olarak kişilerin kendini güvende hissettiği yerdir.Bu noktada şiddete yönelik net tutumların belirlenmesi önemlidir. Sosyal-duygusal güvenlik boyutunda ise sözlü taciz ve saldırganlık gibi durumları önlemek için açık kurallardan ve yaptırımlardan söz etmek mümkündür.Bir okulun güvenliğinin sağlanmasında yöneticiler,öğretmenler, veliler ve öğrenciler birlikte hareket etmelidir. Olumlu bir okul iklimi yaratma açısından okulda her türlü güvenliğin sağlanması son derece önemlidir (Cohen vd., 2009).

Eğitim-Öğretim: Okul iklimini oluşturan unsurlardan biri olan eğitim boyutunu oluşturan farklı alt boyutlar bulunmaktadır.Bunlardan en önemlisi eğitimin kalitesidir. Burada anlatılmak istenen öğrencilerde ilgi uyandıran farklı teknik ve materyallerin kullanıldığı gerçek hayatla bağlantılı öğretim ortamı ve öğretim yöntemidir. Başka bir alt boyut sosyal-duygusal gelişimdir. Bu noktada öğretmenin öğretmeye ek olarak öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimini sağlayacak farklı uygulamalar yapması da gerekmektedir. Okul ikliminde etkili okullar, öğrenci merkezlilik, olumlu ortam, iletişim ve ödüller gibi noktalarda farklı uygulamalar yapılan okullardır (Özcan, 2019; Şenel ve Buluç, 2016).

İlişkiler: İnsanları içeren her organizasyonda olduğu gibi okullarda da insan ilişkileri önemlidir.Etkili bir okul iklimi yaratmak için herkes arasında etkin insan ilişkilerinin olması beklenmektedir. Kurum içinden başlayarak kurum dışına kadar okuldaki tüm paydaşlar; insan ilişkileri konusunda dikkatli,empatik, hoşgörülü, şeffaf, saygılı, ilgili ve güven odaklı olmalıdır. Okullar sağlıklı ve etkili bir okul iklimi yaratmak istiyorlarsa, okul ile aileler ve diğer çevreler, özellikle öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlar güçlü ilişkiler içinde olmalıdırlar (Çınkır, 2004).

Çevre: (Örneğin; okulun temizliği, yeterli alan, materyal ve zaman gibi fiziksel yapı unsurları ile eğitim programı dışındaki etkinlikler, okul ikliminin bir parçasıdır.) Okulun fiziki imkanları öğretmenlerin performanslarını tam olarak gerçekleştirmesinde ve belirlenen başarı hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür. Okullarda sağlanan başarı, paydaşların memnun ederken motivasyon kaynağı da oluşturmaktadır (Cohen vd. 2009).

Okul İklim Tipleri

Halpin ve Croft (1966), önceden tasarlanmış ve diğer araştırmacılar tarafından da desteklenen okullarda yapılan iklim tipleri ile ilgili çalışmalar sonucunda; örgütsel iklimi altı farklı türe ayırmışlardır. Altı örgüt tipi ve özellikleri aşağıdaki gibidir; (Anees Ul Hüsnain Şah, M.,2011)

Açık İklim

Açık iklimde üyeler iyi bir uyum içerisindedir. Grup ruhu oluşmuş,tüm üyelerin memnun kaldığı ve problem çözmeye yardımın olduğu ve işlerin ise üyelerin yeteneklerine uygun olduğu iklim tipidir. Yönetim,iyi bir bireyselliğe ve performansa sahiptir ve çalışırken astlarına daima destek verir. Üyeler iyi bir performans gösterir. Duruma göre esnek olan kuralları vardır.Yönetim kişiler üzerinde stres oluşturmaz. Bu iklim en mükemmel iklimdir.

Otonom İklim

Otonom iklimin muhteşem benzersizliği, yönetim tarafından çalışanları kendi kendine yeterli olmaya teşvik etmiştir. Çalışanlar performans başarılarına göre buldukları konumdan memnundur.Personel, seviye olmasına rağmen iyi bir çalışma işbirliğine ve iş esnekliğine sahiptir.İşbirliği ve ruh, tam olarak açık iklimdeki gibi değildir.Ancak yönetim, uygun zamanlarda iyi bir örnek olarak hareket ederek ve kişilerin refahını arttırmak için destek sağlamaktadır..Bu iklim, açık iklime göre nispeten daha katıdır.

Kontrollü İklim

Kontrollü iklimde görev vurgusu ön plandadır ve çalışanlar daha fazlasına sahip olana kadar her zaman kontrol ve inceleme vardır. Normal seviyeden bir dereceye kadar yöneticiler gücü hissettirmektedir.Çalışanlar birlikte oldukları için grupla iyi ilişkiler içerisindedir ancak çok az cana yakınlıkları vardır. Bu iklim tipinde işgörenlerin motivasyonu açık iklime göre daha düşüktür.

Samimi İklim

Bu iklim tipinde yönetim ve çalışanlar güler yüzlüdür.Yönetim üretimden ziyadeiyi kişisel ilişkilerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Personelin morali orta düzeydedir. Yöneticiler tarafından her personelin

dahil olduğu mutlu bir aile oldukları görüntüsü oluşturulmaktadır. Yönetimin personele yaklaşımı samimi ve arkadaşça olmaktadır. Bu iklimtipinde daha çok sosyal ihtiyaçların giderilmesi ön plana çıkmaktadır.

Babacan İklim

Babacan iklimde yönetici sürekli talimatlar vermektedir. Personel yakından denetlenmektedir. Yöneticiler personelleriyle koordineli bir ilişki kurmaya çalışmakta ancak genellikle başarısız olmaktadır. Yönetim personeli disiplinlerde tutmak için kontrolcüdür. Yönetici her şeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her alanda bulunmaya çalışmaktadır, bu yüzden personel kendini kötü hissetmektedir. Bu iklim tipi kapalı iklime daha yakın olduğu görülmektedir.

Kapalı İklim

Kapalı iklim; yönetimin liderlik kişiliği sergileyemediği, yönetime hakim olduğu görüntüsü vermeye çalıştığı, insan ilişkilerinin düşük düzeyde olduğu ve buna bağlı olarak da çalışanlarda moral ve performans düzeyinin çok düşük gerçekleştiği bir iklim tipidir. Personelin moral düzeyi düşüktür çünkü yönetim kolaylaştırıcı bir yaklaşım izlememektedir. Yönetim tarafından emredici bir yaklaşım sergilenmesi ve uyulması gereken kuralların vurgulanması ilişki kurulmasını güçleştirmektedir. Yönetimin yaptığı çalışmalar sonuç vermemektedir; çünkü yönetim ilhamdan yoksundur ve personele liderlik performansını hiçbir şekilde göstermemiştir. Bu durum istenmeyen bir durumdur derhal iklim değişikliği gerçekleştirilmelidir. Bu iklim türünde çatışmanın ön planda olduğu görülmektedir.

Okul İkliminin Alt Boyutları

Yönetici Davranışları

Destek Verici Müdür Davranışları: Müdür okuldaki öğretmenlerle yakından ilgilenir. Onların görüşlerini dikkate alır ve onları her zaman dinler. Öğretmenlerin çalışmalarını takdir eder. Öğretmenleri eleştiren olumlu cümleler kullanır. (Hoy ve Miskel, 2010). Destek verici müdür davranışlarının hakim olduğu okullarda olumlu okul iklimi oluşmakta ve çalışanlar kendilerini güvende hissetmektedir. Yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkilerin geliştiği bu tür okullar, samimi ilişkilerin olduğu ve sorunların kolayca çözülebildiği ortamlar oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt hedefleri ortak hedef olarak kolayca benimsenebilmektedir.

Emredici Müdür Davranışları: Otoritenin kaynağı müdürdür. Okuldaki tüm eğitim-öğretim faaliyetleri sürekli müdür tarafından denetlenir. Denetlemeler sıkı bir şekilde otoriter yaklaşımla gerçekleştirilir. Yapılan öğretmen çalışmaları teferruatlı bir şekilde denetlenir. (Hoy ve Miskel, 2010). Otorite kaynağının müdür olduğu bu tür okullarda çatışma durumları sık yaşanabilir, çalışanlar açısından sürekli emir alamak ve denetlenmek rahatsızlık oluşturduğu gibi bu emirleri reddetme durumu da oluşturabilir. Karşılıklı güvensizliğin hakim olduğu bu tür okullar birlik ve beraberliğin zedelendiği olumsuz bir okul ikliminin oluşmasına neden olmaktadır.

Kısıtlayıcı Müdür Davranışı: Öğretmenlerin çalışmalarını zorlaştırır. Öğretmenleri zaman alıcı ve gereksiz işlerle meşgul eder. Bu durumda eğitim öğretim işleri sekteye uğrayabilir (Hoy ve Miskel, 2010). Öğretmenler açısından bıkkınlık oluşturacak, müdür davranışları sonucunda örgüt hedeflerinden uzaklaşacağı için başarısızlık durumu kaçınılmaz olacaktır.

Öğretmen Davranışları

Öğretmen davranışlarını Hoy ve Miskel (2010) aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır;

Meslektaş Dayalı Öğretmen Davranışı: Öğretmenler okuldaki çalışmalarında profesyonelce bir performans sergilerler. Kendi aralarındaki iletişimlerini açıktır ve samimidir. Öğretmenler gayretli bir şekilde işlerini yaparlar. Alan hakimiyeti konusunda meslektaşlarına karşı saygı gösterirler. Zümreler arasındaki iletişimin iyi olması ortak hedeflerin belirlenmesini ve mesleki gelişimi de sağlamaktadır.

Samimi Öğretmen Davranışı: Öğretmenler arasındaki ilişkiler gelişmiştir. Öğretmenlerin arkadaşlık ilişkileri ileri düzeydedir. Okul dışında da görüşürler. Sosyal ilişkilerin geliştiği bir okul ortamı vardır. Sosyal ilişkilerin geliştiği okullarda öğretmenler okulda kendilerini mutlu hissederler ve okulu sahiplenme düzeyleri yüksektir. Öğretmenlerin kendi aralarında yardımlaşma ve dayanışma oluşması açısından da önemli bir etkidir.

Umursamaz Öğretmen Davranışı: Okulda yapılan hiçbir etkinliğe öğretmenler katılmazlar veya önemsemezler. Okulun eğitim öğretim faaliyetlerinin iyileştirilmesi için uğraşmazlar. Okulda öğretmenler olumsuz davranışlar sergiler. Öğretmenler okuda zaman geçirmek için bulunurlar. Sürekli meslektaşlarını

eleştirirler. Bu tür öğretmen davranışlarının geliştiği okullarda aidiyet duygusu çok zayıf olmaktadır. Öğretmenler arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Anees Ul Hüsain Şah, M., 2011).

Okul İklimini Etlileyen Unsurlar

Okulların başarısı öğretmenlerin motivasyonunun yüksek tutulmasına bağlıdır. Öğretmenlerin taleplerinin karşılanması, okulda karşılaştıkları sorunların ortadan kaldırılması, fikirlerinin sorulması öğretmenlerin önemseydiği durumlardır. Bir okulun başarısı motivasyonu yüksek, çalışkan öğretmenler ile sağlanmaktadır. Bunu başarabilmek için olumlu bir okul iklimi oluşturmak gerekir.

Halpin ve Croft (1969)'un yapmış olduğu çalışma okul iklimini tanımlamak için önemli bir referans oluşturmaktadır. Bu çalışma ile okul ikliminin alt boyutları dördü öğretmen grubunun davranış özelliklerini, dördü de okul müdürlerinin davranış özelliklerini oluşturmaktadır.

Yönetici Tutum Ve Davranışları

Öğretmenlerin yüksek performans sergilemesi ve okulların da öğretmenlerden istenilen verimi alabilmesi için yöneticiler okulda olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasını sağlayarak öğretmenleri motive etmek durumundadır. Öğretmen okulda tatmin ve motive olamaz ise okulun hedeflenen başarıya ulaşması mümkün olamaz.

Olumlu bir okul ikliminde yöneticiler;

- ✓ Okulun hedefleri doğrultusunda hareket etmelidir.
- ✓ Okul vizyonunun uygulanmasında örnek ve önder olmalıdır.
- ✓ Okulun hedeflerinin gerçekleşmesi noktasında tüm paydaşlar için motivasyon kaynağı olmalıdır.
- ✓ İşbirliğine dayalı ve samimi ilişkilerin olduğu bir çalışma ortamı oluşturmalıdır.
- ✓ Paydaşların yönetime katılımını sağlamalıdır.
- ✓ Astlarına karşı adil davranmalıdır.
- ✓ Sorumlulukların paylaşıldığı bir okul ortamı oluşturmalıdır (Yüner, 2018).

Öğretmen Tutum ve Davranışları

Öğretmenlerin istedik davranışları sergilemesini moral ve samimiyet, istenmeyen davranışları sergilemesini ise çözümlenme ve engelleme sembolize etmektedir (Bursalıoğlu, 2019).

Çözülme: Öğretmenlerin kendi aralarındaki etkileşimlerinde ortaya çıkan rastgele tutum ve davranışlardır.

Engelleme: Öğretmenlere, okul yöneticilerince gereksiz işler verildiği, uygun çalışma koşullarının oluşturulmadığı ve işlerinde kolaylaştırıcı bir tutumun izlenmediği durumlarda ortaya çıkan davranışlardır.

Moral: Öğretmenlerin her türlü ihtiyaçlarının karşılanmasında ortaya çıkan durumdur.

Samimiyet: Öğretmenlerin okul ortamında olumlu atmosfere bağlı olarak oluşturdukları samimi ve sıcak ilişkiler sonucunda oluşan durumlardır.

Okulda oluşan olumlu hava öğrencilerin başarısına da olumlu olarak yansımaktadır. Dolayısıyla öğretmen ve öğrenci arasındaki etkileşim de olumlu olmaktadır (Korir ve KarrKidwell, 2000). Solvason'a (2005) göre olumlu havanın olduğu okullarda öğretmenler, öğrencilere ve okulun diğer paydaşlarına karşı olumlu bir yaklaşım geliştirmektedir. Bu okullarda görev yapan öğretmenler okullarında genellikle normal çalışma saatlerinin dışında da fedakarca çalışmaktadırlar. Okulu benimseme oranları daha fazladır. Bu okullarda öğretmenler örnek olduklarının farkında olarak hareket etmelidir (Akt., Doğan, 2017). Ekip oluşturabilme, iletişim ve etkileşim, yenilikçilik ve kendini işine adanma gibi öğelerden oluşan okul iklimi, görevini severek yapan öğretmenlerin birlikte hareket etmesi ile gelişir (Karakaya, 2015). Lider öğretmen okulunda bulunan paydaşları ile olumlu ilişkiler geliştirip kişileri olumlu olarak etkileyebilmeyi, öğretim unsurlarını geliştirerek okulun başarıya ulaşması için çaba göstermeyi ve bunu içinden gelen bir motivasyon kaynağı ile yapan kişidir (Beycioğlu, 2009). Bu bağlamda öğretmen liderliğinin kendini işe vermenin yol göstericisi olduğu görülmektedir. Öğretmen liderliğinde okul ikliminin rolü büyüktür. Okul iklimi, karşılıklı güven ve iyi bir eğitim zemininde oluşur (İnanır, 2020).

Öğrenci Tutum ve Davranışları

Okulların varoluş sebebi olan öğrenciler okul iklimini oluşturan paydaşların başında gelmektedir. Öğrencilerin okulla ilgili duygu ve düşünceleri okula bağlılıklarını ve öğrenme isteklerini etkilemektedir. Bu durum öğrenci

davranışlarının oluşmasında belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla olumlu okul iklimi ile öğrenci başarı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Freiberg (1999) olumlu okul ikliminin öğretmen ve yöneticilerin motivasyonunu arttırdığını sonucunda da öğrenci başarısının arttığını tespit etmiştir (Yüner, 2018). Öğrencilere, okul içerisindeki davranışlarının sınıfın hatta okulun havasında önemli bir etkiye sahip olacağını kavratmak gerekmektedir. Öğrencilerin okul içerisinde sağlıklı ilişkiler kurması ve okulu benimsemeleri için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bunun yanında yardımlaşma davranışı aidiyet duygularının gelişmesini sağlarken hem de okulu daha çekici kılar. Böylece öğrenciler için olumlu bir okul iklimi oluşmuş olur (Doğan, 2017).

Veli Tutum ve Davranışları

Okul ikliminin paydaşlarından bir diğeri velilerdir. Veliler ekseriyetle öğretmen ile ilgili olumlu düşüncelere sahiptirler ve bu açıdan samimi değerlendirmek gerekir. Göz ardı edilmemesi gereken hususlardan biri, anne ve babanın, çocuklarında olduğu gibi yaşantılarının sonucudur. Öğretmen anne ve babadaki davranış problemlerini tespit edebilirse, tarafsız bir yaklaşım geliştirerek olumsuz duygularını kontrol edebilir. Veliler ile öğretmen arasındaki uyumsuzlukların temel sebepleri çocuktan beklentilerin farklı olmasıdır. Veliler ile öğretmen arasındaki problemleri azaltabilmek için, karşılıklı anlayış çerçevesinde işbirliği kurulmalıdır. Bu işbirliği ile veliler ve öğretmen, daha çok hoşgörü, fayda, saygınlık ve samimiyet kazanır (Bursalıoğlu, 2019). Öğrenciler ailelerinin ve içinde buldukları sosyal çevrenin değerleri ve beklentileri ile okula gelmektedir. Ayrıca, velilerin desteği olmayan bir okulda başarı seviyesi de düşük olacaktır. Dolayısıyla çevresiyle uyumlu bir ilişkiler geliştiren okullarda olumlu bir hava oluşmaktadır (Yüner, 2018).

Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramıyla esas olarak "çalışanların performanslarını arttırmak için neler yapılmalıdır?" sorusuna cevap aranmaya çalışılmaktadır (Küçüközkan, 2015). Motivasyon ile çalışanların ve yöneticilerin beklentilerinin karşılanması için gerekli olan uyarıcı ve harekete geçiren unsurların neler olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır.

Motivasyon Tanımı

Motivasyon, kökeni itibarıyla Latince bir kelime olan "movere"den türemiş olup "hareket" anlamını taşır. Bu kavram, bireylerin davranışlarını yönlendiren ve onları harekete geçiren içsel bir güç olarak açıklanabilir. Aynı şekilde, motivasyon, kişilerin kendi istek ve arzularıyla belirli bir amacı gerçekleştirmek için hareket etmelerini ifade eder. Motivasyon, kişisel beklentiler, ihtiyaçlar, hedefler, davranışlar ve bireylerin performanslarına yönelik geri bildirimler gibi başlıklar altında incelenen bir kavramdır.

Motivasyon, kişilerin ilgi, dürtü, ihtiyaç, arzu ve isteklerini içeren geniş bir kavram olup insan davranışlarını etkileyen ve onları harekete geçiren enerji kaynaklarından biridir. Motivasyon, bir davranışın neden gerçekleştirildiği veya bazı davranışların cazip gelirken bazılarının itici gelme sebeplerine verilen yanıtları içerir.

Motivasyon, işletme başarısıyla birlikte işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemekte önemli bir role sahip olduğu için örgütler için önemli bir süreçtir. Motivasyonun temelinde ihtiyaçlar yer alır ve bu ihtiyaçlar fizyolojik (hava, yiyecek) ve psikolojik (sevgi, ait olma) olarak iki gruba ayrılır. Motivasyonun başlaması için öncelikle ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Yönetim açısından motivasyon, çalışanların çaba gösterme isteğiyle, ihtiyaçlarının karşılanacağına dair bir düşünceyle kendilerini şartlandırarak çaba göstermeye istekli olmalarını sağlamaktır.

Okul iklimi, okul yaşamında insan ilişkilerini ve davranış boyutlarını vurgulayan bir kavramdır. Okulun fiziksel özellikleri, sosyal boyutu ve kültürel işlevi, okul ikliminin önemli özellikleridir. Motivasyon ile okul iklimi arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyonu yüksek olan okullarda olumlu bir okul iklimi oluşurken, olumlu bir okul iklimi de motivasyonun oluşmasında önemli bir rol oynayabilir.

Bu nedenle, okul yöneticileri başarılı bir okul ortamı oluşturmak için öğretmenleri motive etmeli, uygun bir çalışma ortamı sağlamalı ve motivasyon araçlarından yararlanmalıdır. Okul yöneticilerinin motivasyonu sağlama konusunda hassasiyetle hareket etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, motivasyonun bir görevi yerine getirirken kişinin ihtiyaç duyduğu ve doğrudan gözlemlenemeyen bir enerji olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu şekilde, motivasyonun önemi ve okul iklimi ile olan ilişkisi açısından bir bakış açısı sunulmaktadır.

Motivasyonun Çalışanlar İçin Önemi

Motivasyonu yüksek olan bir çalışan, işine daha fazla bağlılık gösterir ve en üst düzeyde performans sergilemeye çalışır. Ayrıca, yaptığı işin önemli olduğunu düşünerek verimli bir performans sergiler. Örgüt yöneticileri, bağlı oldukları işgörenlerin işe olan bağlılığını ve sorumluluk alma isteğini artırmak için işgörenlerin karşılaştıkları sorunları çözebilecekleri ve ödüllendirilecekleri bir ortam oluşturmalarıdır. Yöneticiler, pozitif bir atmosfer yaratmalıdır, çünkü bu atmosfer, çalışanların yeteneklerini geliştirme, güven duygusu oluşturma, işe bağlılık gibi birçok fayda sağlar.

Fermanoğlu'na (2015) göre, çalışanların görevlerini layıkıyla yapabilmesi ve ilişkilerin sorunsuz ilerleyebilmesinde işgörenlerin motive olması son derece önemlidir. Kişiler motive olduklarında kendilerini değerli görür ve bunun sonucunda yüksek bir performans sergilerler. Sonuçta örgüt hedefleri etrafında bir araya gelen çalışanlar örgütü başarıya ulaştırırlar. İstenilen hedeflere ulaşabilmek ancak çalışanların istek ve çabasıyla mümkün olmaktadır. Bu da kişinin doğrudan motivasyon düzeyi ile ilgilidir. Çalışanların ve yöneticilerin başarılı olmalarında motivasyonun etkisi son derece önemlidir.

Yönetici Açısından

Yönetici açısından motivasyon; kurumun hedeflerine ulaşması için çaba gösteren çalışanların gösterdikleri çabaya göre yönetim tarafından ihtiyaçlarının giderileceği düşüncesiyle kendisini şartlandırarak, çaba sarf etme yönünde istekli olmaktır.(De Cenzo, 1996). Kişiler kendi gereksinimlerini karşılayabilmek için birtakım maddi ve manevi öğeleri elde etmek ister. Bunun sonucunda çalışanlar arasında rekabet oluşur. Çalışma ortamındaki rekabet atmosferinde çalışanların örgütü hedeflerine ulaştırabilmesi ancak çalışanları güdüleyecek unsurların olmasıyla mümkün olmaktadır (Fermanoğlu, 2015). Omirtay'a (2009) göre çalışanların, etkin ve verimli olabilmesi için kendilerini iyi ifade ettikleri durum ve şartların farkına varmaları önemlidir. Bu farkındalığın ortaya çıkmasıyla yöneticiler çalışanlarıyla daha az sorun yaşayarak olumsuz durumların önüne geçip motivasyonu artırabilir. Bu anlamda bakıldığında motivasyon anlaşmazlıkların önüne geçen bir koruyucudur denebilir.

Ünal'a (2001) göre motivasyon, kişilerin belli bir hedefe ulaşmak üzere eyleme geçmesini sağlayan uyarıcı bir faktördür. Okullar için motivasyon ele alındığında; okul idarecilerinin yaklaşımları ve yönetim anlayışları, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda okul yöneticileri, başarılı bir okul ortamı oluşturmak için uyarıcı bir rol üstlenerek, öğretmenleri motive etmeli ve öğretmenlerin istekli ve verimli çalışmalarını sağlamalıdır. Aynı zamanda okul yöneticileri okulun hedeflerine ulaşması için çalışırken, öğretmenler için uygun bir çalışma ortamı oluşturarak öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik yaklaşımlar belirlemelidir. Ayrıca motivasyon araçlarından yararlanmalı ve böylece istenilen hedeflere ulaşmalıdır. Yöneticilerin işgörelere yaklaşımı organizasyon üzerinde önemli bir etkiye neden olmaktadır. Yöneticilerin işgörelere davranış şekilleri çalışanların performansını, ve motivasyonunu belirler. Bu durum işgörelerin örgüte bağlılık derecesini de belirler. Yöneticilerin davranış şekilleri ve işgörelere üzerindeki etkisi organizasyonun şartlarına göre de değişiklik göstermektedir (Bektaş, 2012). Genç (2004) ise sadece yöneticilerin çalışanları motive etmediğini, bu etkileşimin karşılıklı olduğunu söylemiştir. Yöneticilerin motivasyonu çalışanlara verilen görevleri başarılı bir şekilde yapmaları için değerlendirdiğini ifade etmiştir.

Çalışanlar Açısından

Motivasyonla ilgili önemli görülen konulardan biri de işgörelerin davranışlarının ve bu davranışların sebeplerinin ortaya çıkarılmasıdır. Her davranışın gerçekleşmesini sağlayan bir istek ve bu davranış sonucunda ulaşılmak istenen bir amaç vardır. Bu amaca varabilmek için bireyin gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Birey de belirlediği hedeflere ulaşabildiği ölçüde mutlu olmaktadır (Tuna ve Türk, 2006). Semerci (2005), kişilerin çalışma performansına etki eden bir unsurların başında motivasyon geldiğini aktarmıştır. Çalışma performansı açısından değerlendirildiğinde motivasyon düzeyi yüksek olan kişilerin performansı da yüksek olmaktadır. Performansı artan kişiler daha verimli ve güzel işler ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla örgütün başarısı da yükselmektedir. Bu başarının devam etmesinde işgörelinin motivasyonu önemli bir rol oynamaktadır. İş görelinin motivasyonunun belirlenmesi için yöneticiler gereken şartları oluşturmalarıdır. Çalışanlarda aidiyet duygusunun oluşması sağlanması, işini sevmesi için ve çalışma performansını arttırmak için birtakım faaliyetler gerçekleştirilmelidir. İçsel motivasyonu artıran bu faaliyetler tüm paydaşları başarıya ulaştıracaktır. Öztürk ve Dündar'ın (2003) kamu çalışanları üzerinde yapmış oldukları motivasyon faktörleri konulu çalışmalarında çalışanların büyük bölümü yöneticilerince takdir gördükten sonra motivasyonlarının arttığını ve bu durumun çalışma performanslarını olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Kırıcı (2010), kişilerin motivasyonunun ihtiyaçlar, beklentiler, psikolojik ve kültürel yapılar tarafından etkilendiğini ifade etmiştir. Her bir iş gören için özel motivasyon aracı oluşturmanın zor

olmasından dolayı evrensel motivasyon araçları oluşturulmuştur. Örgütlerin evrensel olarak kabul edip uyguladığı motivasyon araçları; *ekonomik araçlar* (ikramiye, ödül vb.), *psiko-sosyal araçlar* (düşüncelerin sorulması, takdir edilme, değer görme, beğenilme vb.) ve *örgütsel – yönetsel araçlar* (örgüt içi eğitimlerin verilmesi, değerlerin oluşturulması, iletişim, işe olan çekicilik vb.) şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Motivasyon Kuramları

Motivasyonla ilgili yapılan araştırmaları inceleyerek, konuya iki farklı perspektiften yaklaşıldığı gözlemlenmektedir:

1. İçerik Teorileri: Davranışın neyi motive ettiğini açıklayan teoriler olarak adlandırılan içerik teorileri, bireyin davranışını destekleyen ve güçlendiren çevredeki faktörleri inceler. İçerik teorileri öncelikle iş tatmini ile ilişkilendirilmekte olup daha sonra harcanan çabayla bağlantılıdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi), McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in ERG (Varolma, İlişki ve Gelişme) Yaklaşımı gibi teoriler içerik teorilerinin örnekleridir.
2. Süreç Teorileri: Davranışın nasıl motive edildiğini açıklayan teoriler olarak adlandırılan süreç teorileri, bireyin davranışını çevrenin nasıl motive ettiği üzerine odaklanır. Bu yaklaşımlar, davranışların psikolojik durumlar karşısında nasıl canlandırıldığını veya engellendiğini açıklamaktadır. Süreç teorileri arasında Davranış Düzeltimi (Şartlandırması) Yaklaşımı, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik (Adalet) Yaklaşımı, Amaç Teorisi ve Basitleştirilmiş Süreç Teorileri gibi teoriler yer almaktadır.

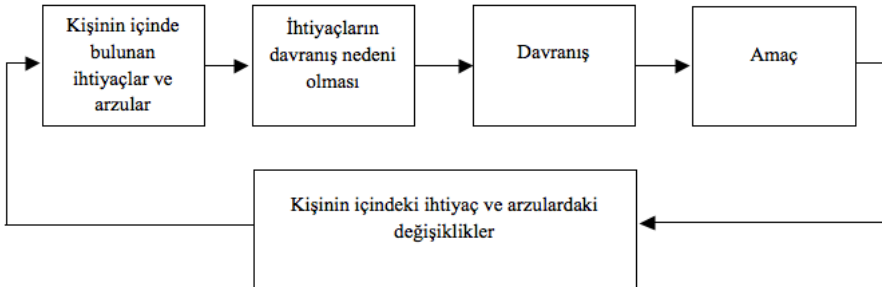
Bu şekilde, motivasyon konusunda içerik teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki farklı yaklaşımın bulunduğu ifade edilebilir.

Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları içerisinde kapsam teorilerinin tanımı yapılacak ve daha sonra süreçle ilgili değerlendirme yapılacaktır. Daha sonra ise kapsam teorilerinin başlıcaları olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen Motivasyon Teorisi), McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in VİG (Varolma, İlişki ve Gelişme - ERG) Yaklaşımı Teorileri incelenecektir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, teorisinde, önem sırasına göre değişen bir dizi ihtiyaçları ortaya koymaktadır. (Maslow, 1954). Temel ilke ihtiyaçlar hiyerarşisinde, sırasıyla her seviyedeki ihtiyaçların daha önce bir dereceye kadar karşılanması gerektiğidir. Sonraki daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ancak o zaman tatmin edilebilir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde iki unsur ön plana çıkmaktadır. Birinci unsur, bireyin ortaya koyduğu her davranışın, bireyin belirli ihtiyaçlarını karşılamaya dönük olduğu varsayımdır. Birey ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli şekilde davranacak ve gereksinimleri davranışları ortaya çıkaran önemli bir unsur olacaktır. İkinci unsur ise ihtiyaçların sıra ile gerçekleşmesi ile ilgilidir. Kişilerin ihtiyaçlarının belirli bir sıraya sahip olduğu varsayılmaktadır. Alt sıralardaki ihtiyaçlar karşılanmadan üst sıralardaki ihtiyaçlar bireyi davranışın gerçekleşmesi için harekete geçirememektedir. İhtiyaçların bireyin davranışı gerçekleştirme özelliği tatmin olmasına bağlıdır. Tatmin olunan bir ihtiyaç davranışın sebebi olmaktan çıkmakta ve üst kademede ihtiyaçlar davranışları etkiler duruma gelmektedir (Küçüközkan,2015).



Şekil 1: İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında motivasyon süreci (Demir, 2021).

Şekil 1 incelendiğinde motivasyon süreci içerisinde kişiler kendini geliştirmeye, bütünlüğe ve potansiyellerini en iyi şekilde ortaya çıkarmaya dönük ihtiyaçlara, arzulara ve dürtülere (motivlere) sahiptir. Bu özellikler kişilerin davranışlarının nedeni olurken, onları belirli davranışları gerçekleştirmeye sevk etmektedir (Akdemir, 2004).

Maslow tarafından öne sürülen ihtiyaçlar, beş aşamalı bir hiyerarşi şeklinde düzenlenmektedir (Eren, 2004). Bu aşamalar şu şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Fizyolojik ihtiyaçlar: Beslenme, barınma, hayatta kalma gibi temel gereksinimler.
- ✓ Güvenlik ihtiyaçları: Geleceği güvence altına alma, hastalık veya yaşlılık durumlarında güvenlik sağlama gibi ihtiyaçlar.
- ✓ Sosyal ve sevgi ihtiyaçları: Gruplara ait olma, kendini anlama, sevgi ve şefkat ihtiyaçları gibi sosyal ilişkilere dayalı gereksinimler.
- ✓ Saygınlık ve değer ihtiyaçları: Unvan, prestij, başarı, toplum tarafından saygı görme gibi değer ve itibar kazanma gereksinimleri.
- ✓ Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Yaratıcılık, tamamlama, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel keşifler gibi bireyin potansiyelini gerçekleştirme ve kişisel gelişimle ilgili ihtiyaçlar.

Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi, aşağıdaki şekilde gösterilen şekilde ifade edilmektedir:



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Demir, 2021).

Maslow, alt kademeden üst kademeye kadar değişen bir dizi ihtiyacı belirlemiştir (Maslow, 1954). Fizyolojik ihtiyaçlar, ihtiyaçlar içerisinde önceliğe sahiptir. Örnek olarak açlık kaygısı olan bir kişi yemek ihtiyacını karşılamayacak davranışları ikinci plana itecektir. Bireyin hayatının devamı için karşılanması gereken Oksijen, ekmek, su, ısı, uyku, barınak ve cinsel doyum gibi insanların hayatta kalabilmesi için gerekli olan unsurlar, fizyolojik ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir (Oksay, 2005). Alt kademelerdeki bu ihtiyaçlar karşılanamaz ise kişilerin temel ihtiyaçları yaşam koşullarını belirleyeceği için daha üst kademeler için bir güdü oluşmayacaktır (Benton ve Halloran, 1991). Güvenlik ve koruma ihtiyaçları. Bir önceki seviyedeki temel gereksinimler karşılandığında, geleceğin güvence altına alınması, iş güvenliği, dış tehlikelerden ve diğer kişilerin saldırgan davranışlarından korunma vb. bedensel ve ruhsal anlamda güvenlik gibi güvenlik ve koruma ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. İnsanlar fiziksel yıldırma ve tehlikelerden korunma bakımından kendilerini garanti altına alınmak isterler. İşlerinin onlara bu tür güvenlik sağlamasından dolayı çok sayıda öğretmen eğitim sistemine girmiştir ve kendileri için güvenli ve istikrarlı bir iş sağlamışlardır. Sosyal İhtiyaçlar; kişilerin sosyal bir varlık olmalarına bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Ait olma ihtiyaçları da denilen bu ihtiyaçlar duygusal ilişkileri ve bir grup ve aile içinde olma ihtiyacını içerir. Her insan çevresindekileri sevmeyi ve etrafında bulunanlar tarafından seilmeyi istemektedir. Kendini gösterme ihtiyacı bir grubun üyesi olarak sosyal ihtiyaçları karşılanan ve daha sonra bu grupta saygı görme, değer görme ve önem kazanma güdüsü kendini gösterme ihtiyacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Benlik saygısı ve statü ihtiyaçları da denilen bu ihtiyaçlar ile başkaları tarafından takdir edilme ve değer verilme görülür (Demir, 2021).

Hiyerarşinin en üst noktasında bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin hayalinde her şeyi olabilme arzusudur. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları. Bu ihtiyaçlar, başarmak için gereksinimlere atıfta bulunur, kişinin potansiyelini ve kapasitesini geliştirmesidir. Kişinin gerçek gücünü görmesi ve yeteneklerinin tamamını kullanması olarak da tanımlanan kendini tanımlama ihtiyacı, kişiden kişiye farklılık arz etmektedir (Oksay, 2005).

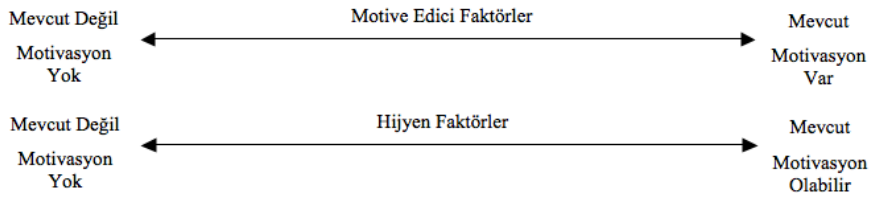
Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in ERG teorisinde, üç tür ihtiyacın tanımlaması yapılmıştır. Bunlar; varoluş (existence), aitlik (relatedness) ve büyüme (growth) ihtiyaçlarıdır. Varoluş ihtiyaçları, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Aitlik ihtiyacı, aile ve iş yaşamında kendini kabul ettirme, toplumda sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Büyüme ise, kendini gerçekleştirme ve üretkenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. ERG yaklaşımı ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını, başlık altında topladığı söylenebilir. Ancak Alderfer Maslow'un aksine, ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşik bir ilişki ortaya koymamıştır. Değişik kademede

ihtiyaçların birlikte var olabileceğini ortaya koymuştur (Kreitner ve diğ., 2010). Alderfer üst düzey ihtiyaçlardan birini karşılamak isteyen bir kişi başarısızlığa uğrarsa bir önceki düzeye geri dönebilirken Maslow'a göre bu mümkün olmamaktadır. Alderfer'in teorisinde ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşiden söz edilemez. İhtiyaçlar arasında direk olarak geçiş yapılabilmekte ve sürekli olan ihtiyaçların kişileri sürekli olarak motive edebileceği savunulmuştur (Baysal, 1981). Alderfer'in ERG kuramına göre ihtiyaçlar kültürel özelliklere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bunun nedeni ise, dış etkenlere önem verilmesidir. (Onaran, 1981).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in iki faktör teorisi, iki iş faktörü grubunu ayırt etmektedir. Birinci grup işin uygulanması sırasında bilinen tatmin edici faktörler veya motive edicilerdir. Bir sonraki faktör grubu ise, çalışma ortamıyla ilgilidir ve memnuniyetsizlikler veya hijyen faktörleri olarak adlandırılır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). Herzberg'in iki faktörlü teorisi ile çalışanlar tanınma, başarı, ilerleme olanakları, sorumluluk, işin kendisi gibi içsel faktörler dışında örgüt politikası ve yönetim, maaş, statü, denetim, kişilerarası ilişkiler, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi dış faktörlerden de etkilenmektedir (Anees Ul Hüsnain Şah, 2011). Güdüyici faktörler; Herzberg'e göre tatmin ve motivasyonun nedeni olarak kabul edilen faktörlerdir. Güdüyici faktörlerin ortamda bulunması tatmin ve motivasyonu sağlarken, eksiklikleri motivasyon kaybına sebep olabilmektedir. Ancak her zaman bu durum tatminsizlik olarak görülmemelidir. yapılan işin kendisi, başarı, sorumluluk, tanınma, statü ve işte ilerleme imkanları vb. faktörler, motive edici faktörlerdir (Tınaz, 2013). Hijyen faktörler ise Herzberg'in araştırmasında tatminsizlik ve motivasyon kaybının sebebi olarak kabul edilmiştir. Motive edici olmayan bu faktörler eğer yoksa birey motive olmayacaktır. İş güvenliği, maaş, nezaret tarzı, işletme politikası ve çalışma koşulları vb. unsurlar hijyen faktörlere örnektir (Koçel, 2014).



Şekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı. Kaynak (Demir, 2021).

Herzberg, Çift Faktör Teorisi'ni çalışanlar için uygulanabilir kılmak amacıyla iki aşamalı bir süreç ortaya koymuştur. Yöneticiler, öncelikle yetersizlik hissi oluşturan faktörleri ortadan kaldırarak iş güvenliğini sağlamalı, adil ücretlendirme ve uygun çalışma koşulları sağlamalıdır. Tatminsizlik durumu giderildikten sonra hijyen faktörleriyle zaman kaybetmek anlamsızdır. Bu noktada motivasyon faktörleri devreye girmelidir. Yöneticiler, başarı, sorumluluk, terfi ve gelişim fırsatları gibi motivasyon faktörlerini sunarak çalışanların tatmin ve motivasyonunu sağlayabilirler (Demir, 2021). Motive ediciler gerçek motivasyon kaynağıdır ve yetersiz olduklarında motivasyon da azalır. Hijyen faktörleri ise motive edici olmasa da motivasyon için ön koşuldur. Hijyen faktörleri, çalışanın örgüt içinde sağlıklı bir şekilde iş yapabilmesi için gereklidir. Bu faktörlerin varlığı bireyi motive etmez, ancak yokluğu tatminsizlik yaratır. Öte yandan, güdüyici faktörler işin içeriğiyle ilgilidir. Başarı, tanınma, ilgi çekici ve zorlu görevlerin verilmesi, yükselme fırsatları gibi faktörleri içerir. Bu faktörlerin varlığı bazen tatmin, bazen de tatminsizlik yaratabilir (Owens, 1995).

Owens (1995), bu teoriden aşağıdaki sonuçları çıkarmıştır: eğitim insanları mutlu eden şeyleri uygulamaya koyar, onları mutsuz eden şeyleri değil. İnsanları hoşnutsuz kılan şeyleri sadece ortadan kaldırarak onları mutlu etmek mümkün değildir. Bu nedenle bu teoriye göre, memnuniyetsizliğin karşıtı bir dereceye kadar tatminsizlik dışında tahmin edilebileceği gibi memnuniyet değildir. Örneğin, çalışma koşulları, maaş, dikkate alma, yönetim tutumları ve okul iklimi memnuniyetsizliğe sebep olabilir. Öte yandan çalışma koşullarının ve maaşın iyileştirilmesi ve ilgili yönetim geliştirmek, hayal kırıklığını azaltabilir, ancak çalışanları bu şekilde motive etmeyi bekleyemezsiniz.

Motive edicilerin tahmin edilebilir etkilerinin olmayacağı çok fazla hayal kırıklığından uzak durmak için minimum seviyelerin korunması gerekir. Örneğin, iş güvenliğine yönelik yıldırma, öğretmenlerin harekete geçemeyeceği ölçüde hayal kırıklığı yaratabilir. Eğitim alanındaki yöneticiler, profesyonel güçlendirme, onay veya başarıya yanıt gibi faktörleri birlikte sağlamakla ilgilenmelidir (Anees Ul Hüsnain Şah, 2011).

Başarı-Güç Kuramı

David McClelland ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmalar neticesinde ortaya çıkmış olan bir teoridir. Tematik algı testleri kullanılarak yapılan araştırmalarla (1) ilişki kurma ihtiyacı, (2) güç kazanma ihtiyacı ve (3) başarıma ihtiyacı olma üzere üç ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçlar:

İlişki kurma ihtiyacı, yalnız başına yaşamını sürdüremeyen insanın ve toplumsal bir varlık olmasından dolayı, diğer insanlarla ve gruplarla etkileşim halinde bulunacağını ifade etmektedir. Bu ihtiyacın giderilmesinin önemli olmasından dolayı birey, diğer bireylerle iyi ilişkileri kurmaya ve bu ilişkileri geliştirmeye çalışacaktır (Şimşek, 2007).

Güç kazanma ihtiyacı, çevresindeki insanları kontrol altında tutma, davranışlarını etkileme ve bu kişilerden sorumlu olma ihtiyacıdır. Güç kazanma ihtiyacının etkisinde olan kişiler, güç ve otoritesini genişletme, diğer kişiler üzerinde etkisini sürdürme ve gücünü devam ettirme davranışlarını sergileyecektir.

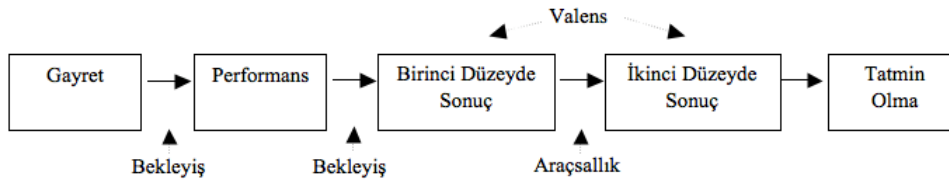
Başarıma ihtiyacı bir işi en iyi şekilde yapabilme, bir sorunu çözme ya da karmaşık görevleri yapma gibi arzuları içermektedir. Başarı gösterme ihtiyacı güçlü olan bireyler kendisi için, ulaşılması zor ve üstün performans gerektiren hedefler koyar. Bu hedeflere ulaşabilmek için gereken bilgi ve yeteneği kazanmak ve kullanmak için gerekli davranışı sergileyecektir (Koçel, 2014). Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan kişiler, başarıya ulaşabileceği bir görevi yerine getireceğinden beceri ve bilgisini uygulama imkanı bulabilir (Ertürk, 2009).

Süreç Kuramları

Bu bölümde motivasyonda süreç teorileri olan Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi ve Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi incelenecektir.

Vroom'un Beklenti Kuramı

1960'larda Victor Vroom'un geliştirdiği bu teoride, iş görenlerin haz aldıkları işlere yöneldiği düşünülmektedir. Daha değişik bir ifadeyle iş görenlerin ücret, ödül vb. pozitif çıkarları arzu ettikleri, rütbe indirimi, azarlama, işten çıkarma gibi negatif olanlardan uzak durdukları varsayılmıştır (Şimşek, 2007). Vroom'un Beklenti Yaklaşımının temelinde yer alan kavramlar; valens, bekleyiş ve araçsallık olarak belirlenmiştir. Bu üç kavrama göre motivasyon belirlenmektedir. *Valens*; gösterilen davranışın ortaya çıkardığı sonucun, birey için ne kadar arzu edilir olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle bireyin gösterdiği gayret sonucunda ulaşacağı ödülü arzu etme şiddeti, valensi ifade eder. Bu teorideki diğer önemli kavram bekleyiş; bireyin göstereceği gayretin sonucunda ödülle ödüllendirileceğine dair bireyin algıladığı olasılığı açıklamaktadır (Koçel, 2014.). *Araçsallık*; birey tarafından ortaya konulan performansa göre belirli bir miktar çıktı elde etmeyi garanti edebileceği düşüncesinin iş görende oluşmasıdır. Birey göstermiş olduğu gayret kadar performans gösterebilir. Göstermiş olduğu performans miktarına göre ödüllendirilebilir. Bu durum birinci derece sonuç olarak değerlendirilmelidir. Kişinin maaşının artışı gibi (Budak ve Budak, 2010). Genel olarak bakıldığında beklenti teorisi genel motivasyon seviyesini belirler ve faktör sıfırda motivasyon da sıfır olacaktır. Burada asıl anlatılmak istenen kişinin motivasyonun yüksek olması için bu faktörlerin artmış olması gerektiğidir (Anees Ul Hüsnain Şah, 2011).



Şekil 4: Vroom'un Beklenti Kuramı (Demir, 2021).

Kişide göstermiş olduğu çabanın miktarı kadar bir başarı elde edebileceği beklentisi oluşmuş ve bu başarının sonucunda da birincil derecede sonuç veya ödül elde edebileceği beklentisi oluşmuşsa ve kişi bu birinci derece ödülü, ikinci derece sonuç veya ödüller için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödüllere ulaşmak istiyorsa, bunun sonucunda motivasyon gerçekleşecektir (Koçel, 2005).

Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu teoriye göre performans sadece valens ve bekleyiş ile oluşan motivasyon ile açıklanamaz. Rol tanımlamaları, bilgi ve yetenek performansda belirleyicidir. Çalışanların yaptıkları iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmayışı ve rollerine uygun hareket etmemeleri durumunda istenilen performans oluşmayacak ve hedeflenen ödül elde edilemeyecektir. Bu kuram ile amaçlanan personelin bilgi ve becerisine uygun

alanlarda çalışması ve alanları ile ilgili eğitime tabi tutulması böylece yeteneklerinin artırılması motivasyon sağlama açısından önemlidir (Koçel, 2010). Küçüközkan (2015), bu kurama göre performans için sadece bireylerin arzularına ulaşmasının yetersiz olduğu ifade edilmektedir, bununla birlikte yetenek ödüllendirilmeli ve adalet sağlanmalıdır.

Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı

Adam'ın eşitlik teorisi, adalet kavramına vurgu yapar. Bu kuram iş görenlerin göstermiş oldukları performans sonucunda elde etmiş oldukları çıktılar ile organizasyona yaptıkları katkılar kıyaslaması sonucunda vardıkları yargıyı açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca çalışanların iş ortamında diğer çalışanlarla kendini kıyaslayarak sahip olmaları gereken özelliklerle ilgili karar vermelerini önerir (Anees Ul Hüsnain Şah, 2011).

Öğretmen Motivasyonu

Öğretmenlik kariyeri için motivasyon kelimesi, canlılığı ve işe odaklanmayı, kendini geliştirmeyi ifade eder. Verimli bir şekilde çalışmak ve ileriye dönük hedefler koymak üzere bir şey yapmak için harekete geçiren güçtür. Mesleki motivasyona sahip olmak iyi bir öğretmen olmanın ön koşullarından biridir (Aypay, 2011).

Urhan (2018), araştırmasında öğretmen motivasyonunu artırıcı faktörlere yer vermiştir. Meslekî açıdan öğretmenlerin özerk olması, okul içerisinde belli alanlarda yetki verilmesi, meslekî gelişiminin artırılması, yapmış olduğu çalışmaların değer görmesi, öz motivasyonlarının artırılması, öğretmenler arasında kıyasıya bir rekabet oluşturulmaması, anında geri bildirimde bulunulması, başarının ödüllendirilmesi gibi faktörlerin yer vermiş ve öğretmen motivasyonunun artırılması için öneriler sunmuştur.

Öğretmen motivasyonu, okul içerisinde öğretmenlerin görevi ile ilgili tutumu ve öğretmenlerin eğitim sürecine katılım gösterme arzusu ve iradesi ile ilişkilidir. Okulda eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde merkezde bulunan öğretmenler; okulun başarısını ve hizmet kalitesini direkt olarak etkilemektedir. Afe ve John'un (2002), ifadesiyle öğretmen motivasyonu etkileyen temel unsurlar okul sistemi içinde eğer mevcut değilse, öğretmen performansında bir engel oluşturabilir, stres ve hayal kırıklığına neden olabilir. Bunun sonucunda sınıf bu durumdan olumsuz etkilenir ve çıktı olarak öğrencilerin kaliteli düşer (Anees Ul Hüsnain Şah, 2011).

Motivasyon, bireyleri organizasyon hedeflerine ulaştıran bir yönetim fonksiyonudur. Başlatma ve yönlendirme davranışını sürdürmek için, birey üzerinde veya içinde hareket eden belirli güçleri içeren amaçlı ve amaca yönelik davranış olarak tanımlanır. Dışsal motivasyon bireyin dışından gelen motivasyonu, bir ödül sistemini ifade eder. İnsanlarda içsel motivasyonda doğal olarak entelektüel ve diğer doğuştan gelen yetkinliklerini geliştirmeye ve başarılarından zevk almayı ifade eder (Anees Ul Hüsnain Şah, 2011).

Okul yöneticileri etkili liderlik özellikleri seğileyerek, okulda iletişimin önemli olduğunu bilir ve öğretmenlerle karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirir ve onların okula bağlılığını artırır. Öğretmenlerini yakından tanıyan ve başarılı çalışmalarını takdir eden yöneticiler öğretmenleri için motivasyon kaynağıdır (Sucu, 2016). Öğretmenlerde okul aidiyetini arttırmak, başarılarının yükseltilmesini sağlamak ve böylece motivasyonlarının artmasından sorumlu olan öncelikle okul yöneticileridir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Yapılan bazı araştırmalar okullarda motivasyon sürecinin karşılıklı etkileşimle ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Bursalıoğlu (2013), yöneticiler motivasyonun artmasında önemli rol oynarken, öğretmenlerce yöneticilerin de motive edilme ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Çift taraflı bir motivasyonundan bahseden Güney (2012), yöneticilerin çalışanlarını motive etmesinin yeterli olmadığını aynı şekilde yöneticilerin de astları tarafından motive edilmesi gerektiğini söylemiştir.

YÖNTEM

Problem Durumu

Okul denilen sosyal sistemin en önemli öğelerinden biri şüphesiz öğretmendir. (Bursalıoğlu, 2019). Okulların başarısı öğretmenlerin motivasyonunun yüksek tutulmasına bağlıdır. Öğretmenlerin taleplerinin karşılanması, okulda karşılaştıkları sorunların ortadan kaldırılması, fikirlerinin sorulması öğretmenlerin önemsendiği durumlardır. Bir okulun başarısı motivasyonu yüksek, çalışkan öğretmenler ile sağlanmaktadır. Bunu başarabilmek için olumlu bir okul atmosferi oluşturmak gerekir. Okullardaki atmosfer, her okulda farklı olurken diğer taraftan okuldaki paydaşların davranışını da etkileyen çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Okullara bakıldığında okulun atmosferini etkileyen temel unsur, okul paydaşları arasındaki ilişkilerdir. Eğitim kurumları, diğer örgütlere göre daha değişken bir iklim özelliği göstermektedir. Bu durumun nedenleri incelendiğinde okulun girdisi ve çıktısının insan olduğu görülmektedir. Eğitim kurumları, paydaşları arasındaki etkileşimin daha samimi bir havada gerçekleştiği örgütsel yapılardır. Bu açıdan bakıldığında iklim, okullar arasında da değişiklik göstermektedir. Bu değişiklik, okulun

mutluluğunu ve başarısını direkt olarak etkilemektedir. Bu farklılıklar her okulun çıktısının da farklı olmasına neden olmaktadır (Hoy, 2003).

Okulda oluşan olumlu hava öğrencilerin başarısına olumlu olarak yansımaktadır. Dolayısıyla öğretmen ve öğrenci arasındaki etkileşim de olumlu olmaktadır (Korir ve KarrKidwell, 2000). Solvason'a (2005) göre olumlu havanın olduğu okullarda öğretmenler, öğrencilere ve okulun diğer paydaşlarına karşı olumlu bir yaklaşım geliştirmektedir. Bu okullarda görev yapan öğretmenler okullarında genellikle normal çalışma saatlerinin dışında da fedakarca çalışmaktadırlar. Okulu benimseme oranları daha fazladır. Bu okullarda öğretmenler örnek olduklarının farkında olarak hareket etmektedirler (Akt., Doğan, 2017).

Bu çalışmanın öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde okul ikliminin etkileri ve sonrasında oluşacak zincirleme etkilerin ortaya konması açısından önemli olduğu ve olumlu okul iklimi oluşturulmasına yönelik çalışmaların artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bir okulun öğrenme ortamı, okuldaki genel havadan önemli ölçüde etkilenir. Öğrenme ortamı sadece müfredatı içermez, öğretim metodolojisi ve değerlendirmesinin yanı sıra öğretmenlerin motivasyon ve özsaygı düzeylerini de içerir. Dolayısıyla okul iklimi ile öğretmenlerin motivasyonu ve benlik saygısı yakından ilişkilidir. Bir okulun kendine özgü ikliminin, öğrencilerin yeteneklerini ve başarısını doğrudan etkilediği varsayılır.

Öğretmenlerin, okul ve eğitim sitemine ilişkin algısında, yöneticilerin belirlediği hedeflerin ve okul örgütünün amaçlara ulaşma sürecinde sergileyecekleri tutum ve davranışların etkili olduğu görülmektedir. Bu süreçlerdeki kendini işe verme düzeylerinde ve onların çalışanlar arasındaki adalet, örgütsel bağlılık ve güven algılamalarında okul yöneticileri ve aynı zamanda eğitim lideri olan okul müdürlerinin sergileyecekleri liderlik yaklaşımı son derece etkili olmaktadır. Öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre tutum geliştirmekte ve sonucunda memnuniyetleri artmakta veya azalmaktadır (Düru, 2015). Örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi öğretmenlerde o organizasyona ait olma duygusu sağlar. Okulun çıktısı durumunda olan öğrencilerin başarı düzeylerinin düşük olması bir bakıma öğretmenlerin işlerinde düşük motivasyon ve özsaygı düzeylerini göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışmada, öğretmenlerin buldukları okul ikliminde motivasyonlarına olumlu ve olumsuz etki eden faktörlerin neler olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma sürecinde bu temel probleme yönelik aşağıdaki alt problemler oluşturulmuştur.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, okul iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi derinlemesine araştırmak amacıyla nitel bir araştırma yöntemi olan durum çalışmasıyla yürütülmüştür. Nitel araştırma süreci, soruların ve işlem basamaklarının geliştirilmesini içerir ve genellikle katılımcıların kendi ortamlarından veri toplama, özel durumlarla ilgili genel temalara ulaşma ve tümevarımsal veri analizi yapma gibi aşamaları içerir. Araştırmacı, verilerin anlamını yorumlama sürecine esnek bir yaklaşım sergileyerek son raporu oluşturur (Creswell, 2013).

Durum çalışması, olayların, programların, ortamların veya diğer bağlı sistemlerin derinlemesine incelendiği bir yöntemdir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Bu çalışma, okuyucuyu olayın içine veya bir grubun deneyimlerine götüren bir durum çalışması sunmalıdır (Patton, 2014). Okul iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma, bir durum çalışması olarak değerlendirilmektedir.

Çalışma Grubu

Örneklem, bir evrenden rastgele seçilen öğelerin temsil ettiği küçük bir grup olarak tanımlanır. Araştırmacılar, evreni anlamak için örneklemin özelliklerini inceler ve örnekleme dayanarak evren hakkında genellemeler yaparlar (Johnson ve Christensen, 2014). Bu çalışmada, nitel araştırma geleneğine uygun olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle, 10 sınıf öğretmeni, 10 ortaokulda görev yapan branş öğretmeni ve 10 ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen olmak üzere toplamda 30 öğretmenden oluşan bir örneklem seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, çalışılan probleme ilişkin önemli bilgiler sağlayabilecek farklı bireylerin çeşitliliğini en üst düzeyde yansıtmayı amaçlar (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu amaç doğrultusunda örneklemin seçiminde, çalışma kademine, öğretmenlik branşına, okulun bulunduğu yere ve okul türüne dikkat edilmiştir.

Ölçeğe Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Ölçeğin çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik bilgileri tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	15	50
Erkek	15	50
Toplam	30	100

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya 15 kadın öğretmen ve 15 erkek öğretmenin eşit oranda (%50) katıldığı görülmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem	f	%
0-10	8	26,6
11-20	18	60
21-30	3	10
30+	1	3,3
Toplam	30	100

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %26,6'sının (0-10) yıl, %60'ının (11-20) yıl, %10'unun (21-30) yıl, %3,3'nün (30 yıl ve üzeri) mesleki kıdemine olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin En Son Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

En Son Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresi	f	%
0-5	20	66,6
6-10	7	23,3
10+	3	10
Toplam	30	100

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,6'sının (0-5) yıl, %23,3'ünün (6-10) yıl, %10'unun ise (10 yıl ve üzeri) yıl süreyle en son çalıştıkları okulda görev yapmakta oldukları görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	f	%
22-29	1	3,3
30-39	17	56,7
40-49	9	30
50-59	3	10
Toplam	30	100

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %3,3'ünün (22-29) yaş aralığında, %56,7'sinin (30-39) yaş aralığında, %30'unun (40-49) yaş aralığında, %10'unun ise (50-59) yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	24	80
Lisansüstü	6	20
Toplam	30	100

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %80'inin lisans, %20'sinin lisansüstü mezunu olduğu ve öğretmenlerin çoğunun (%80) lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

En Son Çalıştıkları Okul Türü	f	%
İlkokul	10	33,3
Ortaokul	10	33,3
Lise	10	33,3
Toplam	30	100

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %33,3'ünün ilkokulda, %33'ünün ortaokulda, %33'ünün ise lisede görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı

Branş	f	%
Almanca	1	3,3
Bilişim Teknolojileri	1	3,3
Coğrafya	1	3,3
Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi	3	10
Fen Bilimleri	1	3,3
Fizik	1	3,3
Görsel Sanatlar	1	3,3
İlköğretim Matematik	2	6,6
İngilizce	2	6,6
Müzik	1	3,3
Psikolojik Dan. ve Rehber Öğretmeni	1	3,3
Sınıf Öğretmenliği	10	33,3
Sosyal Bilgiler	2	6,6
Tarih	1	3,3
Türkçe	1	3,3
Türk Dili Ve Edebiyatı	1	3,3
Toplam	30	100

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %33,3'ünün Sınıf Öğretmeni, %10'unun Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni, %6,6'sının İlköğretim Matematik Öğretmeni, %6,6'sının İngilizce öğretmeni, %6,6'sının Sosyal Bilgiler Öğretmeni öğretmeni, katılımcılardan Almanca, Bilişim Teknolojileri, Coğrafya, Fen Bilimleri, Fizik, Görsel Sanatlar, Müzik, Psikolojik Danışman Ve Rehber Öğretmeni, Tarih, Türkçe, Türk Dili Ve Edebiyatı öğretmenliklerinde ise %3,3 oranlarında dağılım olduğu görülmektedir.

Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Ölçeğe katılan öğretmenlerden gönüllülük esasına dayanarak yapılandırılmış görüşme uygulanan 20 öğretmen, kimliklerinin açıklanmadan ifade edilebilmesi ve karışıklığa sebebiyet verilmemesi için kodlamalarla isimlendirilmiştir. Kodlamalar görüşme sırasına göre Ö₁, Ö₂, Ö₃, Ö₄... şeklinde yapılmıştır.

Yapılandırılmış görüşmeye katılan sınıf öğretmenlerine ait demografik bilgiler içeren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 8: Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Kodlar	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Hizmet Yılı	Okuldaki Hizmet süresi (Yıl)	Okul Türü
Ö1	Kadın	40	Lisans	16	13	İlkokul
Ö2	Kadın	50	Lisans	26	15	İlkokul
Ö3	Kadın	39	Lisans	15	12	İlkokul
Ö4	Erkek	44	Lisans	19	1	İlkokul
Ö5	Kadın	32	Lisans	10	3	İlkokul
Ö6	Kadın	38	Lisans	16	3	İlkokul
Ö7	Erkek	37	Lisans	17	1	İlkokul
Ö8	Erkek	54	Lisans	35	2	İlkokul
Ö9	Erkek	34	Lisans	11	3	İlkokul
Ö10	Erkek	39	Lisans	14	1	İlkokul
Ö11	Kadın	41	Lisans	16	5	Ortaokul
Ö12	Kadın	31	Yüksek Lisans	10	6	Ortaokul
Ö13	Erkek	46	Yüksek Lisans	11	5	Ortaokul
Ö14	Erkek	39	Yüksek Lisans	15	6	Ortaokul
Ö15	Erkek	34	Lisans	15	7	Ortaokul
Ö16	Kadın	39	Lisans	15	6	Ortaokul
Ö17	Kadın	50	Lisans	23	6	Ortaokul
Ö18	Kadın	31	Yüksek Lisans	10	6	Ortaokul
Ö19	Erkek	39	Lisans	16	9	Ortaokul
Ö20	Erkek	42	Lisans	18	5	Ortaokul
Ö21	Kadın	33	Lisans	11	1	Ortaöğretim
Ö22	Erkek	33	Lisans	7	5	Ortaöğretim
Ö23	Erkek	40	Lisans	16	1	Ortaöğretim
Ö24	Erkek	41	Yüksek Lisans	14	3	Ortaöğretim
Ö25	Erkek	46	Lisans	23	2	Ortaöğretim
Ö26	Kadın	40	Yüksek Lisans	10	1	Ortaöğretim
Ö27	Kadın	31	Lisans	6	1	Ortaöğretim
Ö28	Kadın	38	Lisans	16	2	Ortaöğretim
Ö29	Kadın	34	Lisans	9	2	Ortaöğretim
Ö30	Erkek	28	Lisans	6	1	Ortaöğretim

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 15'inin kadın, 15'inin erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla 54, en az 28 yaşında olduğu görülmektedir. Öğretmenlerden 6'ünün yüksek lisans, 17'sinin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin ise en az 6 yıl, en fazla 35 yıl olduğu görülmektedir. Buldukları okuldaki hizmet sürelerinin en az 1 yıl en fazla 15 yıl olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü olarak 10'u ilkokulda, 10'u ortaokulda, 10'u ise lise kademesinde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, derinlemesine inceleme yapabilmek, katılımcıların cevaplarının nedenlerini ayrıntılı olarak ortaya çıkarabilmek ve ek sorular yöneltebilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, kesin cevapları ve derinlemesine cevapları içeren bir yapıya sahiptir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Görüşme formunda beş adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Veri toplama aracının örneklemin görüşlerini ne ölçüde temsil ettiği, uzman görüşleri doğrultusunda belirlenmiştir. Araştırmada, okul iklimi ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla resmi 10 sınıf öğretmeni, 10 ortaokul branş öğretmeni ve 10 lise öğretmenine yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Veri toplama sürecinde, görüşme yapılan öğretmenlerle çevrimiçi ortamda iletişim kurularak projenin amacı ve önemi anlatılmıştır. Görüşme günü ve saati öğretmenlerle birlikte belirlenmiştir. Görüşme soruları sırasıyla katılımcılara yöneltilerek verilen cevaplar yazılmıştır. Görüşmenin sonunda yazılan cevaplar katılımcılara okunmuş ve onayları alınmıştır.

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen sorular şunlardır:

1. Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz yönetici davranışları nelerdir?
2. Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz öğretmen davranışları nelerdir?
3. Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz veli davranışları nelerdir?
4. Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz öğrenci davranışları nelerdir?
5. Görev yaptığınız okulun motivasyonunuzu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen çevresel ve fiziksel özellikleri nelerdir?

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında katılımcılarla çevrim içi ortamda görüşme yapılmıştır. Veri toplama süreci yasal dayanaklara uygun etik hususlar gözetilerek yürütülmüştür. Çalışma, tüm yasal izinler alınarak süreç eşgüdüllü yürütülmüştür. Katılımcılara çalışmanın amacına ilişkin bilgilendirme yapılmış ve kişisel bilgilerinin gizli kalacağına dair ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada sadece çalışmanın amacı doğrultusunda veri toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Bu nitel araştırma, içerik analizi kullanılarak tasarlanmıştır ve veriler dört aşamada analiz edilmiştir. İlk olarak, veriler kodlanmıştır. Ardından, kodlanan verilerin temaları belirlenmiştir. Sonrasında, kodlar ve temalar düzenlenmiştir. Son aşamada ise bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Analiz sürecinde yazılı formlar deşifre edilmiş ve çözümlenmeler yapılmıştır. Öğretmenlerin cevapları doğrudan aktarım yoluyla sunulmuş ve yorumlanmıştır. Katılımcı öğretmenlerin kişisel bilgilerinin güvenliği için kodlama kullanılmış ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve uygun temalar altında sınıflandırılmıştır.

Araştırmada iç geçerliği sağlamak için;

Araştırmada, öğretmenlerin okul iklimine bağlı motivasyon kaynakları ve motivasyonlarını bozan durumlar öncelikle kodlanmış ve daha sonra doğrudan alıntılarla kodlar desteklenmiştir. Araştırmacı, bulguların anlamlılığını ve bütünlüğünü sürekli olarak test etmiştir. Bulguların tutarlılığını sağlamak amacıyla, temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğer temalarla olan tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütünlük oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Bulgular, daha önce yapılan araştırmalarla uyumlu olup olmadığına karşılaştırılmıştır. Temalar, duruma göre tümdengelim veya tümevarım yöntemiyle açıklanmış ve yorumlanmıştır. Bulgular, öğretmenler tarafından gözden geçirilmiştir. Araştırmanın bulgularının önceden yapılan tahminlerle tutarlı olup olmadığı incelenmiştir.

Dış geçerliği sağlamak için;

Araştırma sürecinin detaylarıyla birlikte, verilerin toplama aracının hazırlanması, uygulanması ve analiz aşaması açık bir şekilde açıklanmıştır. Bulgular, alan yazınıyla karşılaştırılarak, anlamları ve uygulamadaki

gerçeklikleri anlamaya çalışılmıştır. Araştırmanın başka çalışmalarla test edilebilmesi için gerekli açıklamaların ayrıntılı bir şekilde sunulmasına özen gösterilmiştir.

BULGULAR ve YORUM

Bu araştırmanın temel amacı, okul iklimi ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca yönelik nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi ile katılımcı öğretmenlerden nitel veriler toplanmış ve bu veriler analiz edilerek, verilere ilişkin bulgular aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir.

Nitel Verilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın nitel verileri toplam 30 öğretmene uygulanan görüşme formundan elde edilmiştir. Bu veriler analiz edilerek araştırmanın amaç ve alt amaçlarına ilişkin bulgular ve yorum aşağıda verilmiştir.

Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz yönetici davranışları nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular

Öğretmen motivasyonuna etki eden yönetici davranışlarıyla alakalı, “Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz yönetici davranışları nelerdir?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevapların analizi Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz yönetici davranışlarına ilişkin bulgular

Görüşler	f	%
Fikirlerinin önemsenmesi	12	40,0
Adil davranmak	10	33,3
Takdir görmek	9	30,0
Güven vermek	8	26,7
İstek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması	6	20,0
Rehberlik edilmesi	5	16,7
İletişime açık olma durumu	4	13,3
Güler yüzlü yönetici	3	10,0
Mobbing	3	10,0
Uyarılmak	3	10,0
Görevi olmayan işler	2	6,7
Umursamaz tavır	2	6,7

Tablo 9’a göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz yönetici davranışlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcılar, öğretmen motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz yönetici davranışlarına yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında öğretmenlerin motivasyonuna etki eden yönetici davranışları sırasıyla; (1) yöneticileri tarafından fikirlerinin önemsenmesi, (2),yöneticilerin adil davranması (3), yöneticileri tarafından takdir görmek (4) yöneticilerinin güven vermesi, (5) yöneticileri tarafından öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması, (6) Öğretmenlere yöneticileri tarafından rehberlik edilmesi, (7) yöneticilerinin iletişime açık olma durumu, (8) yöneticilerin güler yüzlü olması, (9) yöneticilerin öğretmenlere mobbing uygulaması, (10), öğretmenlerin yöneticileri tarafından uyarılması, (11) öğretmenler yöneticileri tarafından görevi olmayan işlerin yaptırılması, (12) yöneticilerin öğretmenler karşı umursamaz tavır sergilemesi şeklindeki ifadelerdir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz yönetici davranışlarıyla ilgili görüş belirten öğretmenlerden bazıları şunları söylemişlerdir:

Ö5: “yöneticilerim tarafından emeğimin takdir edilmesi, fikirlerimin önemsenmesi ve değer gösterilmesi, olumlu eleştiri ile rehberlik yapılması motivasyonumu arttıran olumlu yönetici davranışlarındandır.”

Ö8: “okulumda yöneticilerin güler yüzlü tavır sergilemesi, her durumda iletişime açık olmaları ve yaptığım çalışmaların takdir edilmesi, fikirlerime değer verilmesi motivasyonumu arttıran olumlu yönetici davranışlarındandır.”

Ö9: “...yaptığımız çalışmalarda küçük ayrıntıların farkedilerek okul yöneticileri tarafından olumlu dönüt verilmesi motivasyonuma olumlu etki ederken; her zaman düzenli yaptığımız işleri bazen elimizde olmayan nedenlerle aksattığımızda, okul yöneticilerimiz tarafından sürekli yapıyor gibi algılanıp uyarılmak ise motivasyonuma olumsuz etki etmektedir.”

Ö14: “...Okul yöneticisi, öğretmenin sosyal ihtiyaçlarını bilmeli ve bu ihtiyaçlara karşı duyarlı olmalıdır. Okul yöneticisinin; performansı yüksek olan öğretmenleri ödüllendirmesi, öğretmenin başarısını takdir etmesi ve uygun ortamlarda öğretmene başarısından dolayı teşekkür etmesi, okul ile ilgili kararlarda öğretmenlerin de fikirlerini alması, personeline eşit davranması, öğretmen ile samimi ve güvene dayalı bir iletişim kurması, personelin birlik ve beraberliğini artıracak etkinlikler düzenlemesi, öğretmenlerin okul ortamındaki

sorunlarla ilgilenip çözmesi gibi davranışlar motivasyonu artırmada etkilidir. Okul yöneticisinin; " buranın müdürü benim , ben ne dersem o." şeklinde bir anlayışa sahip olması, personeli arasında ayrımcılık yapması, iletişime kapalı olması da motivasyonu düşüren davranışlardır. ”

Ö18: “...okul müdürü tarafından yönlendirici davranışlar sergilenmesi motivasyonuma olumlu etki ederken; dengesiz ve tutarsız davranışlar ve güvensiz tutum sergilenmesi ise motivasyonuma olumsuz etki etmektedir.”

Ö19: “...okul müdürü tarafından mobbing uygulanması ve sürekli takip edilmek ve uyarılmak motivasyonuma olumsuz etki etmektedir.”

Ö22: “...okul idaresi tarafından görevimiz olmayan işleri zorla yaptırma biçimi motivasyonuma olumsuz etki etmektedir.”

Ö28: “...ricada bulunduğumda ihtiyaçlarımın karşılandığı ve rahatsız olduğum durumları dile getirdiğimde çözüm üretmeye çalışan bir idareye sahibim bu durum motivasyonumu olumlu yönde etkilemektedir.”

Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz öğretmen davranışları nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular

Öğretmen motivasyonuna etki eden öğretmen davranışlarıyla alakalı, “Görev yaptığımız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz öğretmen davranışları nelerdir? sorusuna öğretmenlerin verdiği cevapların analizi Tablo 10’da gösterilmiştir

Tablo 10: Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz öğretmen davranışlarına ilişkin bulgular

Görüşler	f	%
Birlik ve beraberlik	14	46,7
Güler yüzlü ve samimi ilişkiler	7	23,3
Saygılı davranma	6	20,0
Yardımlaşma	5	16,7
Mesleki dayanışma	5	16,7
Başarılı öğretmenlerle çalışmak	5	16,7
Bilgi paylaşımı	5	16,7
Egoist davranmak	4	13,3
Siyasi görüş ve sendikacılık	4	13,3
Yapıcı değerlendirme	3	10,0
Gruplaşma	3	10,0
Rekabet	3	10,0
Ast-üst ilişkileri	3	10,0
Görev ve sorumluluktan kaçma	2	6,7

Tablo 10’a göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz öğretmen davranışlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcılar, öğretmen motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz öğretmen davranışlarına yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında öğretmenlerin motivasyonuna etki eden öğretmen davranışları sırasıyla; (1) öğretmenler arasındaki birlik ve beraberlik, (2) güler yüzlü ve samimi ilişkiler, (3),saygılı davranma (4) öğretmenler arasındaki yardımlaşma, (5) mesleki dayanışma, (6) başarılı öğretmenlerle çalışmak, (7) öğretmenler arasındaki bilgi paylaşımı, (8) öğretmenlerin egoist davranması, (9) siyasi görüş ve sendikacılık, (10) meslektaşları tarafından yapıcı değerlendirme yapılması, (11) öğretmenler arasındaki gruplaşmalar, (12) öğretmenler arasında yaşanan rekabet, (13) öğretmenlerin yöneticilerle olan ilişkileri, (14) öğretmenlerin görev ve sorumluluktan kaçması şeklindeki ifadeleridir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz öğretmen davranışlarıyla ilgili görüş belirten öğretmenlerden bazıları şunları söylemişlerdir:

Ö1: “...öğretmenler arasındaki yardımlaşma, yol gösterme, samimi ilişkiler ve selamlaşma motivasyonumu etkileyen olumlu öğretmen davranışlarından iken; çok bilmişlik tavırları, ek ders rekabeti ve gruplara ayrılma olumsuz öğretmen davranışlarındandır .”

Ö3: “...öğretmen arkadaşlarımızla frekans uyumu, birlik ve beraberlik duygunun gelişmiş olması motivasyonumu olumlu etkilerken; her yükü genelde aynı öğretmenlerin üstlenmesi motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö5: “...öğretmenler arasında bilgi ve tecrübe paylaşımı olması, birliktelik kavramına önem verilmesi, rekabet değil dayanışmanın ön planda olması beni olumlu motive etmektedir.”

Ö6: “...yöneticilere karşı şirin gözükme için karaldan fazla kralcı olan öğretmenler motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö9: “...uyguladığı başarılı ve yeni etkinlikleri ben uyguladım güzel oldu, sizler de kullanabilirsiniz diyerek paylaşan ve tavsiye eden öğretmen arkadaşların varlığı motivasyonumu arttırmaktadır.”

Ö11: “...okul ortamında siyasi sohbetler yapan, okulda tek çalışan öğretmenin kendisi olduğu izlemi vererek egoistçe davranan ve okul idaresi ile resmi olması gerekirken gereğinden fazla samimi olan öğretmenler motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö14: “...öğretmenler arasında oluşan gruplaşmalar ve dedikodu motivasyonumu olumsuz bir şekilde etkilemektedir.”

Ö15: “...yeniliklere kapalı ve kendini geliştirmeyen öğretmenlerle çalışmak motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö18: “...etkili iletişim, bütünü bir parçası olduğunu hissettiren, yol gösteren ve bilgi paylaşan öğretmen arkadaşların varlığı ve güven verici bir öğretmenler odası motivasyonumu arttırırken, öğrencilerin başarılı olabileceğine yönelik beklentinin düşük olduğu ve hedefi olmayan öğretmenlerin varlığı motivasyonumu düşürmektedir.”

Ö21: “...sorumluluktan kaçan,vazifelerini başkalarına yükleyen, iyi niyeti süistimal eden, sürekli halinden şikayet eden öğretmenlerle çalışmak motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö29: “...kendi fikir ve düşüncelerini başkalarına empoze etmeye çalışan ve gruplaşmaya neden olan öğretmenler motivasyonumu düşürmektedir.”

Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz veli davranışları nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular

Öğretmen motivasyonuna etki eden veli davranışlarıyla alakalı, “Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz veli davranışları nelerdir? sorusuna öğretmenlerin verdiği cevapların analizi Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz veli davranışlarına ilişkin bulgular

Görüşler	f	%
Çocukları ile ilgilenme	14	46,7
Saygı gösterme	11	36,7
Destek olma	8	26,7
Öğretmenlere işini öğretmeye çalışma	5	16,7
Etkinliklere katılım	4	13,3
Kendi çocukları ile özel ilgilenilmesini talep etme	4	13,3
Sorun çıkartma	3	10,0
Üst makamlara şikayette bulunma	2	6,7
Çocuklarının yanlış davranışlarını kabullenmeme	1	3,3
Zamansız arama	1	3,3
Çocukların şımartılması	1	3,3
Çocukları üzerinde etkiye sahip olmama	1	3,3
Bilinçsiz olma	1	3,3
Öğretmenleri çocuk bakıcısı gibi görme	1	3,3

Tablo 11’e göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz veli davranışlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcılar, öğretmen motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz veli davranışlarına yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında öğretmenlerin motivasyonuna etki eden veli davranışları sırasıyla; (1) Çocukları ile ilgilenme durumu, (2) saygı gösterme, (3) öğretmene destek olma, (4) öğretmene işini öğretme, (5) etkinliklere katılım, (6) kendi çocukları ile özel ilgilenilmesini talep etme, (7) sorun çıkartma, (8) üst makamlara şikayette bulunma, (9) çocukların yanlış davranışlarını kabullenmeme, (10) öğretmenleri zamansız arama, (11) çocukların şımartılması, (12) çocukları üzerinde etkiye sahip olmama, (13) bilinçsiz olma, (14) öğretmenleri çocuk bakıcısı olarak görme şeklindeki ifadeleridir.

Öğretmen motivasyonuna etki eden veli tutum ve davranışlarından öğretmenlere işini öğretmeye çalışma davranışı büyük oranda ilkokullarda görev yapan öğretmenler tarafından ifade edildiği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz veli davranışlarıyla ilgili görüş belirten öğretmenlerden bazıları şunları söylemişlerdir:

Ö1: “...dinlememe, hiçbir şeyden memnun olmama, ters cevap verme ve işimi öğretmeye kalkışma olumsuz veli davranışlarındandır.”

Ö4: “...bize işimizi öğretmeye kalkışmaları, çocuğunun yanlış davranışlarını kabullenmeyerek benim çocuğum asla yapmaz demeleri ve öğretmenleri şikayet etmeleri motivasyonumu olumsuz etkileyen veli davranışlarındandır .”

Ö5: “...mesleğime saygı gösterilmesi, çalışmalarımın velilerce desteklenmesi, öğretmen-veli ilişkilerinin saygı ve sevgi çerçevesinde ilerlemesi motivasyonumu arttıran olumlu veli davranışlarındandır .”

Ö10: “...bazı velilerimizin okula hiç uğramayarak, öğrencileri ile hiç ilgilenmemesi ve yükü tamamen öğretmenlere yıkmaları motivasyonumu olumsuz etkilenmemektedir.”

Ö11: “...okula uğramayan, aradığım halde telefona bile bakmayan, öğretmeni sadece kendi çocuğuyla ilgilenmesi gereken bir kişi olarak gören, mesai saatleri anlayışını hiçe sayarak öğretmeni her an arayabileceğini düşünen veliler motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö13: “...bazı velilerin çocuğuna karşı aşam paşam tavrı göstermeleri ya da tamamen ilgisiz kalmaları motivasyonumu etkileyen olumsuz veli davranışlarındandır .”

Ö16: “...velilerin öğretmenlere saygılı davranarak değer vermesi motivasyonumu arttırmaktadır.”

Ö20: “...öğrencisinin takibini yaparak, yakından ilgilenen ve sürekli öğretmen ile görüşmeye gelen veliler motivasyonuma olumlu etki etmektedir.”

Ö21: “...velilerin destekleyici tutumları, üzerine düşen sorumlulukların bilincinde olmaları, üsluplarının düzgün olması beni olumlu motive ederken, öğretmenlere saygı çerçevesinden uzak tutum göstermeleri, sorun çıkarma eğiliminde olmaları ve sorumsuzca davranmaları ise motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö23: “...konuşmasına sizi şikayet edeceğim diyerek başlayan velilerin varlığı motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö25: “...öğrencisi üzerinde etkisiz kalan veliler motivasyonumu olumsuz olarak etkilemektedir.”

Ö26: “...düzenlediğimiz etkinliklere katılım sağlayan ve sürekli desteğini hissettiğimiz veliler motivasyonumu olumlu etkilemektedir.”

Ö29: “...velinin okuldaki tek öğrencinin kendi öğrencisiymiş gibi davranması ve öğretmeni de çocuğunun bakışısı gibi görmesi motivasyonumu düşüren olumsuz veli davranışlarındandır .”

Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz öğrenci davranışları nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular

Öğretmen motivasyonuna etki eden öğrenci davranışlarıyla alakalı, “Görev yaptığınız okulda motivasyonunuza etki eden olumlu ve olumsuz öğrenci davranışları nelerdir? sorusuna öğretmenlerin verdiği cevapların analizi Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz öğrenci davranışlarına ilişkin bulgular

Görüşler	f	%
Sorumluluk sahibi olma	13	43,3
Dersi dinleme	12	40,0
Saygılı olma	10	33,3
Başarılı olma	6	20,0
Hedeflerinin olması	6	20,0
Arkadaşlarıyla ilişkisi	5	16,7
Okul kurallarına uyma	3	10,0
Öğretmenine bağlanma	1	3,3
Selam verme	1	3,3
Öğretmeninden şikayetçi olma	1	3,3
Küfürlü ve argolu konuşma	1	3,3
Yardımseverlik	1	3,3
Yalan söyleme	1	3,3
Ahlaklı olma	1	3,3

Tablo 12’ye göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz öğrenci davranışlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcılar, öğretmen motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz öğrenci davranışlarına yönelik farklı görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların görüşleri göz önüne alındığında öğretmenlerin motivasyonuna etki eden öğrenci davranışları sırasıyla; (1) öğrencilerin sorumluluk sahibi olması, (2) dersi dinlemesi, (3) saygılı olması, (4) başarılı olması, (5) öğrencilerin hedeflerinin olması, (6) öğrencilerin arkadaşlarıyla ilişkileri, (7) öğrencilerin okul kurallarına uyma durumu,

(8) öğretmenine bağlanma, (9) öğretmenine selam verme, (10) öğretmeninden şikayetçi olma, (10) küfürlü ve argolu konuşma, (11) yardımseverlik, (12) yalan söyleme, (13) ahlaklı olma ifadeleridir.

Öğrencilerin dersi dinlemesi, başarılı olması ve hedeflerinin olması gibi akademik başarıya yönelik öğrenci tutum ve davranışları daha çok yüksek lisans mezunu öğretmenler tarafından ifade edilen motivasyona etki eden öğrenci tutum ve davranışları olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz öğrenci davranışlarıyla ilgili görüş belirten öğretmenlerden bazıları şunları söylemişlerdir:

Ö2: “...çabalarımın kaşılığını akademik olarak alamıyor olmam motivasyonumu düşüren olumsuz öğrenci davranışlarındandır.”

Ö6: “...akıl yürüten, dikkatle dersimi dinleyen sorumluluk duygusu gelişmiş, sürekli soru soran, araştıran, samimi ve sevgi dolu olan öğrenciler motivasyonumu arttırırken, özellikle yalan söyleyen öğrenciler motivasyonumu düşürmektedir.”

Ö7: “...arkadaşlarıyla uyum içerisinde olan ve öğretmenini dikkatle dinleyen öğrenciler motivasyonuma olumlu etki etmektedir.”

Ö9: “...bütün uğraşlarıma rağmen dönüt alamadığım öğrenciler motivasyonumu düşürmektedir.”

Ö11: “...dersine düzenli çalışan, verilen sorumlulukları yerine getiren, derte öğretmeniyle göz teması kuran, öğretmenini gördüğünde selam veren öğrenciler motivasyonumu arttırmaktadır.”

Ö14: “...akademik yönden başarıları düşük olan, sorumsuzca davranan, amaç ve hedefleri olmayan, öğretmenini üst makamlara şikayet eden öğrenciler motivasyonumu düşürmektedir.”

Ö19: “...dersime karşı ilgisiz davranan, küfürlü ve argo ilke konuşan öğrenciler motivasyonumu düşürmektedir.”

Ö21: “...okula amaçsız gelen, şiddete meyilli, iletişim problemi olan, akran zorbalığı gösteren öğrenciler motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Ö22: “...öğrencilerin öncelikle hayalleri olmalıdır, hayalleri olan öğrenciler kendini, ailesini ve öğretmenini mutlu eder.”

Ö23: “...okul kurallarına uymayan disiplin problemi olan öğrenciler motivasyonumu düşürmektedir.”

Ö26: “...öğrencilerimin bir kısmının akademik başarısının iyi olması ve okulun hayatındaki önem derecesinin farkında olması, arkadaşlık ilişkilerinde hoşgörülü davranması motivasyonumu olumlu etkilerken bir kısmının ikili ilişkilerde şiddete başvurması, problem çözüme becerisinin zayıf olması ve akademik anlamda yetersiz olması motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.”

Görev yaptığımız okulun motivasyonunuzu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen çevresel ve fiziksel özellikleri nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular

Öğretmen motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz çevresel ve fiziksel özelliklerle alakalı, “Görev yaptığımız okulun motivasyonunuzu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen çevresel ve fiziksel özellikleri nelerdir?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevapların analizi Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz çevresel ve fiziksel özelliklere ilişkin bulgular

Görüşler	f	%
Okulun konumu	18	60,0
Okulun sosyo-ekonomik çevresi	10	33,3
Okul binası	8	26,7
Sınıf mevcudu	7	23,3
Donatım durumu	5	16,7
Okul bahçesi	5	16,7
Teknolojik altyapı	4	13,3
Güvenlik	3	10,0
Okulun ısınma durumu	3	10,0
Branş derslikleri	2	6,7
Okulun maddi imkanları	1	3,3

Tablo 13’e göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz çevresel ve fiziksel özelliklere ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcılar, öğretmen motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz çevresel ve fiziksel özelliklerle ilgili farklı görüşler bildirmişlerdir. Buna göre katılımcıların

görüşleri göz önüne alındığında öğretmenlerin motivasyonuna etki eden çevresel ve fiziksel özellikler sırasıyla; (1) okulun konumu, (2) okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi, (3) okul binasının durumu, (4) sınıf mevcutları, (5) okulun donatım durumu, (6) okul bahçesi, (7) okulun teknolojik altyapısı, (8) okulun güvenli olması, (9) okulun ısınma durumu, (10) branş derslikleri, (11) okulun maddi imkanları şeklindedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda motivasyonuna etki eden olumlu ve olumsuz çevresel ve fiziksel özelliklere ilişkin görüş belirten öğretmenlerden bazıları şunları söylemişlerdir:

Ö1: “...çalıştığım okulun evime yakın olması, sınıf mevcutlarının düşük olması, okulun az katlı olması motivasyonuma olumlu etki yaparken fakir bir bölgede bulunması, okuma yazma oranının düşük olması ve yeniliklere kapalı bir toplumsal yapının olması motivasyonuma olumsuz etki yapmaktadır.”

Ö6: “...okulumun şehir merkezinde bulunması, fiziksel şartlarının iyi olması, çevresindeki yeşil alanların fazlalığı motivasyonuma olumlu etki yaparken sınıfların çok kalabalık olması, trafiğin yoğun olması motivasyonuma olumsuz etki yapmaktadır.”

Ö9: “binamızın yeni olması, bahçesinin geniş, düzenli ve çok amaçlı olması motivasyonuma olumlu etki yaparken ikamet adresime uzak olması motivasyonuma olumsuz etki yapmaktadır.”

Ö10: “çalıştığım okulun çok uyumlu bir mahallede bulunması motivasyonuma olumlu etki yapmaktadır.”

Ö13: “çalıştığım okulda fotokopi makinesinin bozuk olması, ısıtma sisteminin çalışmaması motivasyonuma olumsuz etki yapmaktadır.”

Ö15: “çalıştığım okulun evimden çok uzak olması, aidiyet hissimi azaltıyor.”

Ö16: “okulumuzda akıllı tahtaların olması, okul binasının az katlı olması motivasyonuma olumlu etki yaparken okulumuzun köyde olması, öğrenci sayısının çok az olması, ve şehir merkezine çok uzak olması motivasyonuma olumsuz etki yapmaktadır.”

Ö21: “okulumuzun teknolojik donanımının iyi olması, maddi imkanlarının geniş olması, yardımcı personelinin yeterli olması, temiz olması ve güvenli bir çevrede bulunması motivasyonuma olumlu etki yapmaktadır.”

Ö25: “okulun merkezden uzak olması, okul çevresindeki duvarın yetersiz olması, güvenlik görevlisinin olmayışı motivasyonumu olumsuz olarak etkilemektedir.”

Ö30: “okulun bulunduğu konumdan dolayı ulaşımının zor olması, araç park yerinin olmayışı, bilgisayarların yetersiz olması, konferans salonunun olmaması, etrafının korunaklı olmaması motivasyonuma olumsuz etki yapmaktadır.”

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Okul iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Sonuçlar

Bu bölümde araştırma problemlerine yönelik sonuçlar sırasıyla aşağıda verilmiştir.

Okul iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada; öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin paydaşları olan eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin sergiledikleri tutum ve davranışların, okulun çevresel ve fiziksel özelliklerinin öğretmen motivasyonuna etkisi incelenmiş ve elde edilen bulguların sonuçlarına göre;

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre kuramsal çerçevede Yüner’in (2018) ifade ettiği olumlu bir okul ikliminde yönetici tutum ve davranışlarına, okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin fikirlerinin önemsenme durumu, öğretmenlerin yaptığı çalışmaların okul yöneticileri tarafından takdir edilme durumu, okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınma durumu, okul yöneticilerinin öğretmenlere mobbing uygulama durumu, öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından uyarılma durumu, öğretmenlere okul yöneticileri tarafından görevi olamayan işlerin yaptırılma durumu, okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı umursamaz tavır sergileme durumlarının da eklenebileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin tutum ve davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kuramsal çerçevede ifade edildiği şekilde Karakaya (2015) ve Beycioğlu (2009) çalışmalarında lider öğretmen davranışlarını açıklamışlardır. Bu çalışma sonucunda Karakaya (2015) ve Beycioğlu’nun (2009)

üzerinde durmadığı lider öğretmen davranışları olabilecek diğer davranışlar öğretmenler arasındaki birlik ve beraberlik durumu, öğretmenlerin birbirine saygılı davranma durumu, öğretmenler arasındaki yardımlaşma durumu, öğretmenler arasındaki mesleki dayanışma durumu, öğretmenlerin başarılı öğretmenlerle çalışma durumu, öğretmenler arasındaki bilgi paylaşımı durumu, öğretmenlerin meslektaşları tarafından yapıcı değerlendirilme durumları olarak tespit edilmiştir.

Velilerin tutum ve davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Veliler ile öğretmen arasındaki problemleri azaltabilmek için, karşılıklı anlayış çerçevesinde işbirliği kurulmalıdır. Bu işbirliği ile veliler ve öğretmen, daha çok hoşgörü, fayda, saygınlık ve samimiyet kazanır (Bursalıoğlu, 2019). Bu çalışma sonucunda velilerin öğretmene işini öğretme davranışı gösterme durumu, velilerin kendi çocukları ile özel ilgilenilmesini talep etme durumu, velilerin sorun çıkartma durumu, velilerin üst makamlara şikayette bulunma, velilerin çocukların yanlış davranışlarını kabullenme durumu, velilerin öğretmenleri zamansız arama durumu, velilerin öğretmenleri çocuk bakıcısı olarak görme durumu bulguları bu işbirliğini engelleyici veli davranışları olarak öğretmen motivasyonuna olumsuz etki ettiği görülmüştür.

Öğrencilerin tutum ve davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel iklimin unsurları Kovalski ve Ulrich'e (1993) göre, *Sosyal sistem*: Bireylerin oluşturduğu alt sistemlerdir. Bunlar, girdi, üretim, çıktı diye de adlandırılabilir. Eğitim organizasyonlarında tüm sistem okul (öğrenci) başarısına göre oluşturulmaktadır (Akt., Taymaz, 2003). şeklinde ifade ederken bu çalışma sonucunda öğretmenlerin motivasyonunu arttıran öğrenci davranışlarında akademik başarıdan ziyade öğrencilerden beklenen ahlaki değerlerden öğrencilerin sorumluluk sahibi olma durumu, öğrencilerin saygılı olma durumu, öğrencilerin arkadaşlarıyla ilişki durumları, öğrencilerin okul kurallarına uyma durumu, öğrencilerin öğretmenine bağlanma durumu, öğrencilerin öğretmenine selam verme durumu, öğrencilerin küfürlü ve argolu konuşma durumu, öğrencilerin yardımseverlik durumu, öğrencilerin yalan söyleme durumu, öğrencilerin ahlaklı olma durumu ön plana çıkmaktadır.

Okulun çevresel ve fiziksel özellikleri ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Literatür taramalarında çokça rastlanmayan ancak yapılan araştırma sonucunda öğretmenler için motivasyonu belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkan okulun konumuyla ilgili, (şehir merkezinde veya köyde bulunması, ulaşım açısından yolların durumu, trafik sorunu ve taşıt sorunu, eve yakınlık durumu gibi) faktörlerin önemli olduğu görülmektedir.

Ayrıca bu çalışma sonucunda; okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin fikirlerinin önemsenme durumu, öğretmenlerin yaptığı çalışmaların okul yöneticileri tarafından takdir edilme durumu, öğretmenlerin birbirine saygılı davranma durumu, öğretmenlerin meslektaşları tarafından yapıcı değerlendirilme durumu, velilerin öğretmenlere saygı gösterme durumu, velilerin öğretmene işini öğretme davranışı gösterme durumu, velilerin öğretmenleri çocuk bakıcısı olarak görme durumu, öğrencilerin dersi dinleme durumu, öğrencilerin saygılı olma durumu, öğrencilerin öğretmenine selam verme durumu gibi ifadeler saygıya dayalı yönetici, veli, öğretmen ve öğrenci davranışlarını ifade etmektedir. Sonuç olarak saygıya dayalı ifadelerin sıklıkla tekrarlanması öğretmenlerin kendilerine, okul iklimini oluşturan paydaşlar tarafından, saygılı davranılmasını beklediğini göstermektedir. Bu durumun öğretmen motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırmanın sonuçlarında öğretmenlerin mesleki açıdan önemsenmesinin önemli bir motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı ve Sendikalar tarafından konuyla ilgili yasal düzenleme ve farklı uygulamaları içeren çalışmalar yapılabilir.
2. Bu araştırmanın sonuçlarında özellikle ilkökul öğretmenlerinin işlerine veliler tarafından müdahale edilmesinin öğretmenlerde motivasyon düşüklüğüne sebep olduğu tespit edilmiştir. Milli Eğitim Müdürlükleri ve okul idareleri tarafından gerekli önlemler alınabilir.
3. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerince destek verici müdür davranışlarının sergilenmesi öğretmenlerde motivasyonu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'na ya da İl Milli Eğitim Müdürlüklerince eğitim yöneticilerine dönük hizmetiçi eğitimler ve seminerler ile eğitim yöneticilerinin destek verici müdür davranışlarını sergileme davranışı sağlayacak uygulamalar çoğaltılabilir.
4. Araştırma sonuçlarına göre velilerin ve öğrencilerin üst makamlara öğretmenleri kolayca şikayet edebilmesi öğretmenlerde motivasyon düşüklüğüne sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu durumla ilgili Milli Eğitim Bakanlığı ve sendikalar tarafından gerekli çalışmalar yapılabilir.

5. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre; çocukları ile ilgilenmeyen duyarsız veli davranışlarının öğretmenlerin genelinde motivasyon düşüklüğüne ve öğrenci başarısının düşmesine sebep olduğu görülmüştür. Velilerin ilgi ve alakasını arttırmaya dönük politikaların ve yasal sorumluluğun oluşması ve takibine dönük çalışmaların yapılması sağlanabilir.
6. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre; okulun bulunduğu konumun (şehir merkezinde veya köyde bulunması, ulaşım açısından yolların durumu, trafik sorunu ve taşıt sorunu, eve yakınlık durumu gibi) öğretmenlerin genelinde motivasyonuna önemli derecede etki ettiği görülmektedir. Atamalarla ilgili mevzuatta konuya ilişkin düzenlemeler yapılması önerilebilir.
7. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre; velilerin öğretmen motivasyonu üzerindeki olumsuz etkilerini olumlu yöne aktarmak amacıyla okul-aile birliği ilişkilerini güçlendirmek ve veli öğretmen ilişkilerinde velilerin destekleyici tutumlarını arttırmak yönünde çalışmaların yapılması önerilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup daha sonra yapılacak çalışmalarda nicel araştırma yöntemleri kullanılarak farklı sonuçlara ulaşılabilir.
2. Araştırmada bilgiler öğretmenlerle yapılan görüşme sonucunda elde edilmiş ve analiz edilmiştir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda eğitim yöneticileri, öğrenciler, veliler gibi okulun diğer paydaşlarının görüşleri de alınarak çalışma geliştirilebilir.
3. Bu araştırmada resmi okullarda görev yapan öğretmen görüşleri dikkate alınmış olup sonraki çalışmalarda özel okullardan elde edilecek verilerle kıyaslama imkanı sağlanabilir.
4. Bu araştırma Samsun İli Canik İlçesi ile sınırlanmış olup sonraki çalışmaların il geneli ve ülke genelinde yapılması farklı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir.
5. Bu araştırma sonucunda uluslararası boyutta eğitim-öğretim sürecini etkileyen pandemi süreci ve katılımcı öğretmenlerin bu yöndeki ifadeleri de göz önünde bulundurulduğunda, bu alanda güncel çalışmalar yapılabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2004). Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin iş gören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(30), 281-297.
- Anees Ul Hüsnain Şah, M. (2011). *Effect of school climate on teachers' motivation and self-esteem at secondary level*, (Doktora Tezi), Punjab
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 70-89.
- Argyris, C. (1958). Organizational health: what makes it healthy? *Harvard Business Review*, 36(6), 107-116.
- Aydoğan, İ. (2019) *Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yordayıcısı olarak okul iklimi algıları* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden 15.10.2021 tarihinde edinilmiştir. (Tez No: 530252)
- Aypay, A. (2011). "İlk ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Davranış Alışkanlıkları ve „İyi Öğretmen“ Özelliklerine İlişkin Algıları", *İlköğretim Online*, 10(2), 620-645.
- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.
- Bektaş, A. (2012). Yöneticilerin iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin yaşam anlamı üzerindeki etkisi (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden 15.10.2021 tarihinde edinilmiştir. (Tez No: 240522).
- Bilgin, O ve İnce, M. ve Yeşilyurt, E., *The Effects of University Students' School Climate on Their Motivation Level*, *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 2021, 8 (2), 112-121

- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, And Teacher Education. *The Teachers College Record, 111* (1), 180-213.
- Çınkır, Ş. (2004). Okulda etkili öğretmen öğrenci ilişkisinin yönetimi. *Meb Dergi*, 161.
- Çolakoğlu, Ö. M. (2009). ARCS motivasyon modeli kullanılarak oluşturulan ders modüllerinin harmanlanmış öğretim uygulamalarındaki öğrenci motivasyonuna etkisinin incelenmesi (Unpublished master's thesis). Zonguldak Karaelmas University, Institute of Social Sciences, Zonguldak
- De Cenzo D.A, Robbins S.P, Human Resource Management (1996),
- Demir, R. (2021), *Liderlik ve motivasyon*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim fakültesi Web:https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/liderlik_ve_motivasyon_adresinden 15 Ekim 2021 tarihinde alınmıştır
- Denison, D.R. (1996). What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point Of View On a Decade Of Paradigm Wars. *Academy of Management Review, 21*(3), 619-654.
- Düru, M. Ş. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2017). Okul Kültürü Ve İklimi. C. T. Uğurlu içinde, *Okul Yönetimi* (s. 91-119). Sivas: Anı Yayıncılık.
- Dowson, M., & McInerney, D.M. (2003). What do students say about their motivational goals? Towards a more complex and dynamic perspective on student motivation. *Contemporary Education Psychology, 28*, 91-113.
- Erden, M. (2005). *Sınıf yönetimi*. (2 b.). İstanbul: Epsilon.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay., No:174
- Ertürk, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fermanoğlu, E. N. (2015). İş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: İnşaat sektöründe bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*, 147-159
- Halpin, A. W., (1966). *Theory and Research in Administration*, Macmillan, New York. (Thapa Vd., 2013)
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1966). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago, Midwest Administration Centre.
- Halpin, A. & Croft D. B. (1969). *Elementary School Administration Readings*. W. M. C. Brown Company Publishers
- Hoy, W. (2003). School climate. In J.W. Guhtrie. *Encyclopedia of education* (s. 2121- 2124). içinde New York: Thompson Gale.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi* (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.

- İdi, A. (2017). İlkokul Ve Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- İnanır, B. (2020) *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile okul iklimi ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez
- Jalongo, M., & Heider, K. (2010). Editorial teacher attrition: An issue of national concern. *Early Childhood Education Journal*, 36(6), 179-193.
- Karakaya H. (2015) *İşe tutkunluk ve okul iklimi arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden 15.10.2021 tarihinde edinilmiştir. (Tez No: 439977)
- Karcıoğlu F “Örgüt Kültürü ve İklimi İlişkisi Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001 Cilt:15, Sayı:1, sf: 266
- Kırcı, E. (2010). Motivasyona etki eden faktörler: Ankara çevik kuvvet örneği.
- Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). “Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul. Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul : Beta Basım Yayın
- Koçel, T. (2014) İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Küçüközkan, Y. (2015). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri*. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com), Cilt 1, Sayı 2 sf.103
- Kreitner, N. K. R. & Kinicki, A. & Cole, N. & Digby, V. (2010). Organizational Behaviour. McGraw-Hill Ryerson Higher Education.
- MEB, (2005). 13.08.2005 Tarihli Resmi Gazete’de Yayımlanan 25905 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği .<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/08/20050813-2.htm> Erişim tarihi: 21.10.2021.
- MEB, (2021). 05.02.2021 Tarihli Resmi Gazete’de Yayımlanan 31386 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> Erişim tarihi: 21.10.2021.
- Nural, E. (2010). *Okul çevre ilişkileri ve okula toplumsal katılım*. Trabzon: Celepler Matbaacılık .
- Oksay, A. (2005), Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Omirtay, B. (2009). Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Onaran, O. (1981). Çalışma yaşamında güdülenme kuramları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları*, 470, 13-21
- Owens, R. G. (1995). *Organizational behavior in education* (5th Ed.). Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Karip, E. ve Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine etkisine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi* (38), 213-214.
- Öztürk Z. & Dündar H. (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4. Sayı 2.
- Purkey, S., & Smith, M. (2001). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 99 (4), 227-252.
- Sansone, C., Harackiewicz, J. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance. Academic Press.

- Semerci, A.S. (2005). İş motivasyonu ve sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında bir uygulama (Uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez
- Serinkan, C. (2012). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular. C. Serinkan (Ed.) içinde, *Liderlik ve motivasyon: geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (s. 149-177). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Stipek, D. (2006). Motivation and Instruction. In P. Alexander., & P. Winne (Eds.), *Handbook of Educational Psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 85 -106.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin Motivasyonu ile Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, Türkiye
- Şentürk, C. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, M.Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde mükemmellik arayışı (Etkili okullar). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H., (2011), Eğitim sisteminde teftiş: kavramlar, ilkeler, yöntemler. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2018). *Kuramdan araştırmaya okul iklimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2013). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Tuna, M. & Türk, S. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 619-632. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Ünal, S. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. Pamukkale Üniversitesi Dergisi, 7, 88-94
- Urhan, F. (2018). *Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Değişkenlerin Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Wei, L. T. (2003). *Organizational Climate And Effectiveness In Junior-Middle Schools In P. R. China*. University Of Regina. Proquest Dissertations And Theses, Aat Mq92858
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. & Aslan, H. (2013). “Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlıkları ve Yaşam Doyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 56-69.
- Yüner, B. (2018). *Okul yönetişimi ile okul iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Doktora tezi).