



Covid-19 Pandemi Sürecinde Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Okul Yöneticileri ile İlişkilerinden Kaynaklı Motivasyon Düzeyleri

Melek Şener Pars ^{1*}, Necati Cemaloğlu ²

¹ Millî Eğitim Bakanlığı, Samsun, Türkiye, 0000-0002-9537-7657

² Eğitim Fakültesi, Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye, 0000-0001-7753-2222

Özet

Bu araştırmanın amacı Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeylerini belirlemektir. Araştırma tarama modeliyle yürütülmüş olup araştırmanın evreni Samsun ili merkez ilçelerde çalışmakta olan 5540 sınıf ve ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Evrene ilişkin örneklem ilk olarak tabakalı örnekleme ikinci olarak basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenerek belirlenen bölgelerde çalışan 360 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Bektaş (2010) tarafından geliştirilen "Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde Lisrel ve SPSS programından yararlanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .93 olduğu ve yapı olarak iyi uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Verilerin analizinde Ortalama, t-Testi ve Tek Yönlü Varyans analizleri hesaplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerinden kaynaklı motivasyon algıları yüksek düzeydedir. Lise Giriş Sınavına girecek öğrencilerin dersine giren LGS branş öğretmenlerinin motivasyon algı düzeyinin, sınıf ve diğer branşlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenlere yönelik analizlerde cinsiyet değişkenine bağlı olarak kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre motivasyon algı düzeylerinin daha yüksek olduğu; mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem yıllarına sahip öğretmenlere daha motivasyon algı düzeylerinin düşük çıktığı saptanmıştır. Branş değişkenine bağlı olarak yapılan analizlerde anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

Makale

Geçmişi:

Alındı:

10/11/2021

Revize Edildi:

22/04/2022

Kabul Edildi:

28/04/2022

Anahtar

Kelimeler:

Motivasyon;
Uzaktan Eğitim;
Yönetici-
Öğretmen İlişkisi

Atf için:

Şener Pars, M. ve Cemaloğlu, N. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 21-37. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/1>



The Motivation Levels of the Teachers Who Provide Online Education During the Covid-19 Pandemic Process Originating From Their Relationship with School Administrators

Melek Şener Pars ^{1*}, Necati Cemaloğlu ²

¹Ministry of Education, Samsun, Turkey, ORCID: 0000-0002-9537-7657

²Faculty of Education, Gaze University, Ankara, Turkey, ORCID: 0000-0001-7753-2222

Abstract

The aim of this research is to determine the motivation levels of the teachers who provide online education during the Covid-19 pandemic process, originating from their relationships with school administrators. While being carried out with a survey model, the universe of this research consists of 5540 primary and secondary school teachers working in the central districts of Samsun. The sample of the universe consists of 360 teachers that work in the determined regions who are picked out firstly by stratified sampling and secondly by simple random sampling method. As the data collection tool “Motivation Scale” developed by Bektaş (2010) was used. Lisrel and SPSS programs were used in the analysis of the data. In the analysis of the data, Mean, t-Test and One-Way Anova were calculated. According to the results of the research, the motivation perception of teachers who provide online education during the pandemic process are high due to their relationships with their administrators. It has been determined that the motivation perception levels of LGS branch teachers who attend the classes of the students who will take the High School Entrance Exam are lower than that of the primary and other branches.

Article History:

Received:
10/11/2021

Revised:
22/04/2022

Accepted:
28/04/2022

Keywords:

Motivation;
Online
Education;
Administrator-
Teacher
Relationship

To cite this article:

Şener Pars, M. ve Cemaloğlu, N. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri. *Amasya Education Journal*, 11(1), 21-37.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/1>

*Corresponding Author Melek Şener Pars ✉ melek.sener@hotmail.com

ISSN: 2146-7811, ©2022 Amasya University

Giriş

İnsanoğlu var olduğu sürece değişimi yaşayan ve değişimden etkilenen bir varlıktır. Covid-19 salgını da insanların yaşadığı ve etkilendiği bu değişimlerden birisidir. Covid-19 salgını, 2019 yılı Mart ayında Çin, Wuhan kentinde deniz ürünleri satan canlı hayvan pazarından bütün Dünya'ya yayılan ve yayılmaya devam eden, korona virüsünün neden olduğu ve ciddi sonuçları olan bir hastalıktır (Demir vd., 2020, s. 81). Virüsün yeni bir tür olması, insandan insana hızlı ve kolay bir şekilde bulaşması sebebiyle 2020 yılı Dünya Sağlık Örgütü tarafından "pandemi" olarak ilan edilmiştir (Sevin vd., 2020, s. 8). Türkiye'de ilk vakanın 2020 Mart ayında görülmesi ve virüsün yayılım hızının zamanla artması örgütleri harekete geçirerek, sürdürülebilirliğin sağlanması için güvenli çalışma ortamları oluşturmalarına neden olmuştur (Hasanhanoglu, 2020, s. 19). Bu durumdan en çok etkilenen örgütlerin başında eğitim örgütleri gelmektedir. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında Türkiye'de Covid-19 vakalarının görülmesiyle birlikte 23 Mart 2020 tarihinde Millî Eğitim Bakanlığı hızlı karar alma süreci sonucunda web tabanlı uzaktan eğitim faaliyetlerine başlamıştır. Uşun (2006), uzaktan eğitimi, kaynak ve alıcıların birbirlerinden uzak ortamlarda bulunduğu, bireysellik, esneklik ve bağımsızlık özellikleri bulunan, iletişimin ve etkileşimin teknik araçlarla sağlandığı bir eğitim teknolojisi uygulaması olarak tanımlar. Bu süreç ile birlikte öğretmenler Millî Eğitim Bakanlığı'na ait Eğitim Bilişim Ağı (EBA) sistemi üzerinden, Zoom, Google meeting vb. uygulamalar aracılığıyla yarım saat süren dersler ile öğrencilerine eğitim öğretim faaliyeti sunmaktadırlar. Uzaktan eğitim başlamasıyla birlikte ders programları okul yöneticileri tarafından belirlenmekte ve çevrim içi gruplar (Whats up, Bip, Telegram vb.) aracılığıyla öğretmenlerle paylaşım sağlanmaktadır. Bu grupların pandemi döneminde kullanımı artmış olup, yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli iletişimi tamamen bu sosyal ağlar aracılığı ile kurulmaktadır. Öğretmenlerin bu süreçte yaşadıkları değişim zaman zaman enerjilerinin düşmesine sebep olmakta ve motive olma ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır.

Motivasyon bir hedefe ulaşma yolunda enerjimizi sağlayan içsel ve dışsal faktörlerin tümüdür. Latince *movere* kipinden türeyen motivasyon "hedefe doğru harekete geçmek" anlamında kullanılmaktadır. Bu hedef birey veya örgütün ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile sonuca varılacak yolda bireyi veya örgütü harekete geçiren itici güçtür (Can, 1997). Bu gücün oluşmasında bireylerin istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 1987). Motivasyonu ele alan birçok kuram geliştirilmiş olup bunlardan insan motivasyonunu ele alan en bilinen kuramlardan biri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramıdır. Kuramın varsayımlarına göre insan yaşamında beş temel ihtiyaç vardır. Bunlar gereklilik sırasıyla fiziksel, güvenlik, ait olma, saygı ve kendine gerçekleştirilmedir. Bu ihtiyaçları sağlanan kişiler amaçlarına ulaşmada güdülenmiş olmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Bireylerin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları dışında onları güdüleyen başka faktörlerde vardır. Locke (1968) tarafından geliştirilen modele göre çalışanları güdüleyen bilinçli istekleri ve hedefleridir. Bu sebeple motivasyon sağlamak için çalışanlar bir hedefe yönlendirilmelidir. Diğer bir kurama göre ise bireyleri inançları motive etmektedir (akt. Hoy ve Miskel, 2010). Örgüt içinde çalışanlar kendilerine değer verildiğine inandıklarında; çalışmalarını sonucu başarılı olduklarını veya başarısızlık yaşadıklarında bunun içsel bir süreç olduğunun farkında olduklarında motive olmaları daha kolay olmaktadır (Ünal ve Gülmez, 2017, s. 124).

Yönetim, örgüt içinde madde ve insan kaynaklarının örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi adına etkili kullanılmasıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, beklentileri karşılaması, insan kaynaklarını etkili kullanmasına bağlıdır (Cemaloğlu, 2016). İnsan kaynaklarını etkili kullanan örgütlerde verimli çalışma ortamı oluşmaktadır. Örgütler için verimli çalışma ve hedeflere ulaşmak; çalışanların hedeflerinin örgütün hedefleriyle uyumlu olması, kabiliyetleri doğrultusunda tam kapasite çalışmaları, bilgilerini beceriye dönüştürebilme derecesine bağlıdır. Çalışanların performanslarındaki bu başarı güdülenmelerini gerektirmektedir (Koçel, 2005). Çalışanların başarısı, örgüt yönetimi tarafından psikososyal, maddi, fiziksel ve özellikle iletişim yönünden motive olmalarına bağlıdır (Genç, 2007). Motive olmayan çalışanlar istekleri gerçekleştirilmediğinden, içsel olarak psikolojik sorunlar yaşamakta, davranışlarında ve iş performanslarında dengesiz durumlar oluşmakta ve bu tür durumlar da örgütte gerilim ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Eren, 2001). Diğer açıdan bakıldığında, insanın karmaşık yapısını doğru çözümlen ve onların beklentilerine cevap vererek onları motive eden örgütler başarı olmaktadır (Karakaya ve Ay, 2007). Örgütlerde bireyleri harekete geçiren itici gücün neler olduğuna ilişkin varsayımlara dair bireyleri motive eden dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki bakış açısı bulunmaktadır (Steers vd., 2004). İçsel motivasyon kişilerin kendi ilgi, merakıyla hedeflerinin peşinden

gitme süreci; dışsal motivasyon ise dışarıdan teşvik, ödül, ceza gibi yöntemler ile kişilerin hedefe ulaşma süreci olarak tanımlanabilir (Hoy ve Miskel, 2010). Örnekle açıklamak gerekirse, dıştan motive edilen bireyler her 600 km'de bir yakıt istasyondan yakıt alan sürücüye; içten motive olan bireyler ise kendi yakıtını kendi üreten otomobile benzemektedir (Cemaloğlu, 2020, s. 260). Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre içsel ve dışsal motivasyon tekniklerinin iş gören motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuç olarak içsel motivasyonun iş görenlerin motive olmaları üzerinde olumlu etkileri bulunurken; dışsal motivasyonun iş tatminsizliğini gidermede etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütlerde çalışanların hem içsel motivasyonu hem de dışsal motivasyonu üst düzey tutulduğunda örgütler için verimlilik gerçekleşecektir. Aksi halde içsel veya dışsal olarak meydana gelecek değişimler için dirençli olarak değişime uyum sağlamak ve kendilerini geliştirmek durumunda kalacaklardır (Çağlar, 2013, s. 121).

Eğitim örgütleri, bünyesindeki insan kaynaklarıyla iletişim şekli, farklı motivasyon yaklaşımları ile diğer örgütlerden farklı bir yapıya sahiptir (Korkmaz, 1995). Öncelikli amacı insan yetiştirmek olan eğitim örgütlerinin etkili olmasında öğretmenlerin görevlerini yaparken istekli olması önem taşımaktadır. Okulun en önemli ögesi olan öğretmenlerin örgütsel ve bireysel ihtiyaçlarının karşılanması motivasyon düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Baygül ve İnam, 2006). Öğretmenlerin motive olması, öğrencilerin güdülenmesini sağlayarak eğitimde reform düzeyinde gelişmeye neden olmakta ve tüm bu süreç öğretmen memnuniyeti ve tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Jesus ve Lens, 2005, s. 120).

Okul yöneticisi Mili Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği politika ve amaçlar doğrultusunda hedefleri yerine getirmek için içinde bulunduğu öğeleri örgütleyen, kontrol eden, düzenleyen ve denetleyen kişidir (Gürsel, 1997). Bu hedeflere ulaşmada yönetici tarafından örgütlenen ve koordine edilen kişiler öğretmenlerdir. Yöneticinin en önemli görevi, öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmasında onları motive ederek istekli olmalarını sağlamak ve görevlerini tam kapasite yapmalarında onları desteklemektir. Okulda sosyal etkileşimi başarı ile sağlayan, öğretmenlerine güvenip onlara inanan, insan ilişkileri konusunda sürekli gelişim halinde olan yöneticiler öğretmenlerin motivasyonunu sağlama konusunda daha başarılı olmaktadır (Ünal, 2000, s. 89). Motive olmuş bir öğretmen, kişisel ve örgütsel beklentileri karşılandığında, eğitimin amaçlarına ulaşması için öğrencisini güdüleyerek bu amaca hizmet etmektedir (Jesus ve Lens, 2005, s. 120). Yönetim ile iyi bir iletişim içinde olmak ve yönetim tarafından desteklenmek (Ma ve MacMillan, 1999); ders programlarının adil dağılımı; öğrencilerinin başarılı olduklarına tanık olmak (Zembylas ve Papanastasiou, 2006); meslektaşları ile iyi ilişki içinde olmak (Günbayı, 2001) öğretmenleri motivasyonunu artıran bazı faktörlerdir. Gök (2009) yaptığı araştırmada iyi bir örgüt ikliminin öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artmasında önemli bir etken olduğu sonucuna varmaktadır. Yöneticilerin öğretmenler ile etkili iletişim içinde olmadıkları, sorun çözümünde uzmanlık gücünü yeterince kullanmadıkları, okul ile ilgili alınacak kararlarda öğretmenlere katılım hakkı sunmadıkları, iş paylaşımında adil davranışlar sergilemedikleri çeşitli araştırma sonuçlarında vurgulanmaktadır (Cemaloğlu, 2002, s. 154, Çubukçu ve Döndar, 2003, s. 157, Okutan, 2003, s. 157). Bu örgütlerde öğretmenler yeteri kadar motive edilmediği için iş performansları bu durumdan etkilenmektedir. Etkili ve doğru yönetilen örgütlerde ise yöneticiler adil iş bölümü, eşit ücret sistemi (ek ders dağılımı), çalışma koşullarının doğru planlaması, öğretmenlerin kararlara katılmasının desteklenmesi ve kişisel sorunlara anlayış gösterilmesi gibi önemli nitelikleri sağlayarak öğretmenlerini motive ettiğini destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Ataklı, 1996, s.14; Aşan, 1992, s. 9-10; Kozak, 1991, s. 10- 12). Bu niteliklerden yola çıkarak okullarda yönetici kalitesi öğretmenin motivasyonu ve eğitim kalitesi üzerinde etkilidir.

Okul yöneticileri öğretmenlerine okulun hedeflerine ulaşması adına bir görev verdiklerinde, onlardan bir şeyler yapmasını istediklerinde öğretmenlerin motive olup o işi gerçekleştirmesi yöneticinin öğretmen ile kurduğu iletişim şekli ve becerisine bağlıdır. Ron'a (1992) göre öğretmenin motivasyon düzeyini artırmanın en etkili yolu etkili iletişim becerisidir. Açık iletişim kuran öğretmen ve yöneticisi arasında oluşan güven duygusu okulun hedeflerinin gerçekleşmesinde ve etkililiğinde önem taşımaktadır (Şener Pars, 2017). Sullivan (1988) çalışanların başarılı olmasında yöneticilerin kullandığı iletişim kaynaklarından yola çıkarak liderler için etkili iletişim modeli olarak oluşturduğu Motivasyonel Dil teorisini geliştirmiştir. Bu teoriye göre yöneticiler üç faktörden oluşan iletişim dili kullanılmaktadır. Birincisi çalışanlarına ödüller, işin işleyici, performans durumu vb. konularda sözel açıklamalar yaptığı yönlendirici dildir. İkincisi çalışanların duygularını anlaması, ilgi ve ihtiyaçlarına cevap vermesi olarak

tanımlanan empatik dildir. Üçüncüsü ise çalışılan kuruma ait örgüt kültürünü içeren o kurumun anlam ve değerlerini aktardığı anlam oluşturuvcu dildir. Okul yöneticileri bu üç dil ediminden doğru anlamda faydalanmaları öğretmenlerin motive olmaları üzerinde etkilidir. Bu dil yapılarını uygularken yüz yüze yapılan iletişim şeklinde kullanılan mimik ve beden dili önemli bir etkidir. Fakat pandemi dönemi ile birlikte bu iletişim şekli yüz yüzden farklı bir boyut kazandığı ve dijital iletişim şekline dönüştüğü görülmektedir. Öğretmenlerin sınıf ortamından, öğretmenler odasından kısacası okul ikliminden uzak eğitim öğretim faaliyetleri yapmaları, yöneticileri ile iletişimde kararları uzaktan alıp uygulamaya başlaması, yönetici öğretmen arasındaki iletişim şeklinin farklılaşması bu süreçte öğretmenlerin yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeylerinin araştırılmasının önemini artırmaktadır. Bu sebeple bu araştırmanın amacı, Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeylerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon algıları ne düzeydedir?
2. Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon boyutlarına (Yönetici ile çalışma; Yönetici saygısı; Yönetici- bireysel ihtiyaçlar ilişkisi; Yönetici tutum davranışları) ilişkin algı düzeyi farklılaşmakta mıdır?
3. Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin algılarına göre yöneticisi ile ilişkisinden kaynaklı motivasyon düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada tarama modeli ile oluşturulmuştur. Tarama modeli bu çalışmada geçmişten günümüze halen geçerli olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeye çalışan bir araştırma yaklaşımı olarak kullanılmıştır (Karasar, 2014, s. 77).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Samsun ili merkez ilçelerinde (Canik, Atakum, İlkadım, Tekkeköy) ilkököl ve ortaokulda görev yapan 5540 öğretmenden oluşmaktadır. Evren ve örneklemeye ilişkin istatistiksel bilgiler Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik bölümünden (2021) alınmıştır. Evrene ilişkin kurum ve öğretmen sayısı dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Evrenine İlişkin Dağılım

İlçeler	Kurum Sayısı			Öğretmen Sayısı
	İlkokul	Ortaokul	Toplam	Toplam
Atakum	37	37	74	158
Canik	23	22	45	892
İlkadım	46	43	89	2575
Tekkeköy	23	18	41	486
Toplam	129	120	249	5540

Kaynak: Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bürosu (2021).

Örneklem belirlenirken çok aşamalı örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde önce tabakalı örneklem yöntemi ile evren içinde bulunan okulların ilçeler bazında tabakalandırılarak genel toplam içindeki oranları belirlenmiştir. Bu örneklem yöntemindeki amaç alt tabakaların evren içindeki oranlarına bakarak örnekleme temsil edebilmesini sağlamaktır. Tabakalı örneklem yapıldıktan sonraki aşamada basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örneklemede, evrende bulunan bütün birimlerin, örnek olarak seçilebilmesi adına eşit ve bağımsız bir şansa sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu açıdan örneklem sayısının belirlenmesi için örneklem formülünden yararlanılmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s.85-86). Tablo 1 incelendiğinde araştırmanın evreni içerisinde 129 ilkököl ve 120 ortaokul olmak üzere toplam 249 okul; Atakum ilçesinde çalışan 1587; Canik ilçesinde çalışan 892; İlkadım ilçesinde çalışan 2275; Tekkeköy ilçesinde

çalışan 486 öğretmen olmak üzere toplam 5540 öğretmen bulunmaktadır. Evrene bağlı olarak yapılan işlemler sonucunda araştırmanın örneklemini 360 öğretmenden oluşması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde %57,8'inin kadın ve %42,2'sinin erkek olduğu; %4,7'sinin 1-5 yıl, %28,3'ünün 5-10 yıl, %18,1'inin 10-15 yıl ve %29,4'ünün 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu; %30,3'ünün sınıf öğretmeni; %50,6'sının LGS sınav branş öğretmenleri (Türkçe, Matematik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Sosyal Bilgiler, Fen Bilimleri, İngilizce) ve %19,2'sinin diğer branşlara (Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi, Teknoloji ve Tasarım, Rehberlik, Bilişim Teknolojileri) ait olduğu görülmektedir. Branş değişkenine ilişkinin uzaktan eğitim döneminde sınıf öğretmenlerinin, LGS branş öğretmenlerinin ve sanatsal, bedensel, teknolojik ve teknik yönden beceri gerektiren diğer branşların yaşamış olduğu ortak sorunlar göz önüne alınarak sınıflama yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik değişkenlerini içeren maddeler (cinsiyet, mesleki kıdem, branş); ikinci bölümde öğretmenlerin motivasyon düzeyini ölçmeye yönelik maddeler bulunmaktadır.

Öğretmenlerin yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeylerini ölçmek için Bektaş (2010) tarafından geliştirilen "Motivasyon Ölçeği" gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Dört boyuttan oluşan ölçek "Yönetici ile Çalışma" boyutunda 7 (Madde 3, 4, 5, 6, 10, 14, 15); "Yönetici Saygısı" boyutunda 5 (Madde 7, 8, 9, 17, 18); "Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi" boyutunda 4 (Madde 12, 16, 19, 20); "Yönetici Tutum Davranışları" boyutunda 4 (Madde 1, 2, 11, 13) madde olmak üzere 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi olup "1.00-1.79: Hiç Katılmıyorum, 1.80-2.59: Biraz Katılıyorum, 2.60-3.39: Orta Katılıyorum, 3.40-4.19: Katılıyorum, 4.20-5.00: Tamamen Katılıyorum" şeklindedir. Bektaş (2010, s. 60) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach's Alpha Katsayısı boyutlar için "Yönetici ile Çalışma" boyutunda .90, "Yönetici Saygısı" boyutunda .87, "Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi" boyutunda .85, "Yönetici Tutum Davranışları" boyutunda .86 ve ölçeğin geneli için .94 olarak hesaplanmıştır. Katsayı değerlerinin .70 ve üzeri olması ölçeğin tutarlı ve güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması için gerekli izinler alındıktan sonra örneklem grubuna dijital ortamda anket formları uygulanarak veriler araştırmacı tarafından toplanmıştır. Formların e- posta vb. uygulamalar aracılığıyla toplanmasına öğretmenlerin uzaktan çalışma koşulları neden olmuştur. Uygulanan motivasyon ölçeğinin (MÖ) yapı geçerliliğinin analizinde Lisrel Programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA); SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 3'te DFA sonucu ortaya çıkan uyum değerleri sunulmuştur.

Tablo 3. Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

Ölçek	χ^2	Df	χ^2 / df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	NFI
MÖ	780.51	160	4.87	.08	.95	.82	.77	.07	.94

Tablo 3'te motivasyon ölçeğine ilişkin DAF analizi uyum değerleri incelendiğinde 4 faktörlü yapıdan oluşan ölçeğin genel olarak iyi uyum değerlerine sahip olup kabul edilebilir olduğu ve model olarak doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 4'te motivasyon ölçeğine ilişkin Cronbach's Alfa değerleri sunulmuştur.

Tablo 4. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Cronbach's Alfa
Yönetici ile Çalışma Boyutu	.86
Yönetici Saygısı Boyutu	.85
Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi Boyutu	.87
Yönetici Tutum Davranış Boyutu	.83
Ölçeğin Geneli	.93

Tablo 4 incelendiğinde Cronbach's alfa değerlerinin her bir boyutta ve ölçeğin genelinde .80 ve üzeri olduğu görülmektedir. Alfa katsayılarının .80 ile 1.00 arasında olması ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2013, s.522).

Geçerliliği ve güvenirliği sağlanan ölçeğin yapılacak analizler için öncelikle normal dağılım durumu saptanmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde ± 1.0 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Normalite analizinde ± 1.0 arasındaki basıklık ve çarpıklık değeri mükemmel olarak kabul edilir (Hair vd., 2013). Bu nedenle analizlerde parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeylerini belirlemede aritmetik ortalama ve standart sapma değerinden; bu süreçte uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi; öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin mesleki kıdeme ve branş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise tek yönlü varyans analizinden (One Way Anova) yararlanılmıştır. Varyans analizinin anlamlı çıkması durumunda ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemede ise Tukey Testi kullanılmıştır. Yapılan istatistik çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi $\alpha = 0,05$ olarak alınmıştır.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına yönelik yapılan analizlerin sonuçları ve yorumlar yer almaktadır. Uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin algı düzeylerine ait bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Algılarına Göre Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

Grup	N	\bar{X}	Ss
Sınıf öğretmenleri	109	4.20	.59
LGS branş öğretmenleri	182	4.15	.57
Diğer branşlar öğretmenleri	69	4.24	.51
Toplam	360	4.18	.56

Tablo 5 incelendiğinde motivasyon algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek diğer branşlar ($\bar{X} = 4,24$); sınıf öğretmenleri ($\bar{X} = 4,20$); LGS branş öğretmenleri ($\bar{X} = 4,15$) olduğu görülmektedir. Diğer branş öğretmenleri ve sınıf öğretmenlerinin uzaktan eğitim döneminde yönetici ile ilişkilerinden kaynaklı oluşan motivasyon düzeylerini belirlemenin hedeflendiği bu araştırmada bu branşlara ait öğretmenler "Tamamen Katılıyorum"; LGS branş öğretmenleri ise "Katılıyorum" düzeyinde oldukları görülmektedir. Ölçeğin geneli incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon algıları ($\bar{X} = 4,18$) olup "Katılıyorum" düzeyindedir. Covid- 19 pandemi süreciyle birlikte 2020 Mart ayından itibaren uzaktan eğitim süreci içerisinde olan öğretmenlerin içinde LGS branşları bu sürede dönem dönem yüz yüze eğitim vermekte; yoğun bir tempoda öğrencileri sınava hazırlamaya çalışmaktadır. Üzerlerinde sınav müfredatını yetiştirme ve öğrencileri tam ve eksiksiz olarak sınava hazır hale getirme kaygısı yaşamaları ve bu süreçte yöneticileri ile daha fazla iletişim halinde olmaları düzeyin düşük çıkmasına sebep olabilir.

Uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon boyutlarındaki algı düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Motivasyon Boyutlarındaki Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Alt Boyut	N	\bar{X}	Ss
Yönetici ile Çalışma	360	4.28	.57
Yönetici Saygısı	360	4.43	.58
Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi	360	3.61	.90
Yönetici Tutum Davranış	360	4.27	.65
Toplam	360	4.18	.56

Tablo 6 incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon algıları Yönetici ile Çalışma ($\bar{X} = 4,28$), Yönetici Saygısı ($\bar{X} = 4,43$) ve Yönetici Tutum Davranış ($\bar{X} = 4,27$) boyutlarında "Tamamen Katılıyorum"; Yönetici- Bireysel İhtiyaç İlişkisi ($\bar{X} = 3,61$) boyutunda "Katılıyorum" düzeyindedir. Her bir boyuta ait madde bazında analizler ortalamalar arasındaki farkın nedenlerini ortaya koymada etkilidir. Öğretmenlerin algılarına göre Yönetici ile Çalışma boyutuna ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici ile Çalışma Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Madde	N	\bar{X}	Ss
3	Okul yöneticimin sosyal ilişkilerdeki başarısı beni daha fazla çalışmaya teşvik eder.	360	4.24	.91
4	Yöneticim tarafından, başarılı çalışmalarımın tebrik edilmesi beni onurlandırır.	360	4.52	.72
5	Yöneticimin, gurur duyacağım bir görevi yapmamı istemesi benim için bir ödüldür.	360	4.44	.84
6	Yöneticimin, çalışmalarım karşı ilgili olması beni yeni çalışmalar yapmam için cesaretlendirir.	360	4.27	.67
10	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	360	4.28	.84
14	Yöneticimin, demokratik tutum göstermesi beni motive eder.	360	4.44	.78
15	Yöneticim, yaptığım işin önemli olduğuna beni inandırır	360	3.80	.99

Tablo 7 incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin “Yönetici ile Çalışma” boyutuna ilişkin en yüksek algıladıkları ($\bar{X} = 4,52$) 4. madde olan “*Yöneticim tarafından, başarılı çalışmalarımın tebrik edilmesi beni onurlandırır*” ifadesidir. En düşük algılanan ($\bar{X} = 3,80$) 15. madde olan “*Yöneticim, yaptığım işin önemli olduğuna beni inandırır*” ifadesidir. Her iki maddenin de algı düzeylerinin belirli ölçüde yüksek olması öğretmenlerin dışsal motivasyon araçlarından olumlu yönde etkilendiklerini göstermektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre Yönetici Saygısı boyutuna ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici Saygısı Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Madde	N	\bar{X}	Ss
7	Yöneticimin duyarlılığı, benim işi en iyi şekilde yapmama neden olur.	360	4.43	.78
8	Yöneticimin, düşüncelerime ve sözlerime karşı olumlu yaklaşımı, kendimi daha iyi ifade etmemi sağlar.	360	4.50	.70
9	Okul yöneticimin saygılı davranışları beni fazlasıyla mutlu eder.	360	4.63	.60
17	Okul yöneticimin karar verme sürecine beni dahil etmesi, görevimi daha istekli yapmamı sağlar.	360	4.24	.81
18	Okulda yapılan çalışmalarla ilgili bilgi vermesi beni memnun eder	360	4.36	.71

Tablo 8 incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin “Yönetici Saygısı” boyutuna ilişkin en yüksek algıladıkları ($\bar{X} = 4,63$) 9. madde olan “*Okul yöneticimin saygılı davranışları beni fazlasıyla mutlu eder.*” ifadesidir. Diğer maddelere göre daha düşük algılanan ($\bar{X} = 4,24$) 17. madde olan “*Okul yöneticimin karar verme sürecine beni dahil etmesi, görevimi daha istekli yapmamı sağlar.*” ifadesidir. Genel olarak bütün ifadeler “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olup öğretmenler yöneticilerinin kendilerine karşı saygılı davranışlarından hoşnut olduklarını ifade etmektedirler. Karar verme süreçlerine öğretmenleri dahil etmek ve demokratik bir okul iklimi oluşturmak öğretmenlerin motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan yöneticiler katılımı sağlamalıdır.

Öğretmenlerin algılarına göre Yönetici- Bireysel İhtiyaç İlişkisi boyutuna ilişkin bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici- Bireysel İhtiyaç İlişkisi Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Madde	N	\bar{X}	Ss
12	Okul yöneticim, üzüntülü ve mutsuz olduğumu anlar.	360	3.26	1.14
16	Yöneticimin, benim bireysel ihtiyaç veya sorunlarımla ilgilenmesinden memnunum.	360	3.66	1.10
19	Yöneticim, öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar.	360	3.74	1.08
20	Yöneticim, öğretmenlerin alınan kararlara katılmasını sağlar	360	3.78	1.02

Tablo 9 incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin “Yönetici – Bireysel İhtiyaç İlişkisi” boyutuna ilişkin en yüksek algıladıkları ($\bar{X} = 3,78$) 20. madde olan “Yöneticim, öğretmenlerin alınan kararlara katılmasını sağlar” ifadesidir. Diğer maddelere göre daha düşük algılanan ($\bar{X} = 3,26$) 12. madde olan “Okul yöneticim, üzüntülü ve mutsuz olduğumu anlar.” ifadesidir. Uzaktan eğitim sürecinde öğretmen-yönetici iletişimde duygulara tanık olmak yüz yüze çalışma ortamına göre daha zor olduğundan öğretmenlerin bu sürede mutsuzluk yaşamaları yöneticileri tarafından fark edilememiş olabilir. Bunun dışında haftada bir gün okul nöbet görevi olan öğretmenler okula gitmelerine rağmen pandemi kurallarının gerektirdiği mesafeyi korumak adına yöneticisi ile olan iletişimi pandemi sürecinden önceki eğitim öğretim dönemlerine göre zayıflamış olabilmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre Yönetici Tutum ve Davranışları boyutuna ilişkin bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Algılarına Göre Yönetici Tutum ve Davranışları Boyutuna İlişkin Bulgular

No	Madde	N	\bar{X}	Ss
1	Yöneticimin tutum ve davranışları, benim güven içinde çalışmama olanak sağlar.	360	4.41	.78
2	Okul yöneticimin, açık ve anlaşılır ifadeleri çalışma sırasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırır.	360	4.42	.80
11	Bir amaç için, çaba göstermenin önemini net bir biçimde belirtir.	360	4.13	.84
13	Okul yöneticimin, davranış ve uygulamaları benim eğitim-öğretim işlerine daha yüksek düzeyde odaklanmamı sağlar.	360	4.12	.88

Tablo 10 incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin “Yönetici Tutum ve Davranışları” boyutuna ilişkin en yüksek algıladıkları ($\bar{X} = 4,42$) 2. madde olan “Okul yöneticimin, açık ve anlaşılır ifadeleri çalışma sırasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırır.” ifadesidir. Diğer maddelere göre daha düşük algılanan ($\bar{X} = 4,12$) 13. madde olan “Okul yöneticimin, davranış ve uygulamaları benim eğitim-öğretim işlerine daha yüksek düzeyde odaklanmamı sağlar.” ifadesidir. Genel olarak maddeler ve düzeyler incelendiğinde uzaktan eğitim sürecinde alınan ve değişim gösteren kararlar, farklı uygulamalar öğretmenleri belirsizliğe itmemesi açısından yöneticisinin bu konuda açık ve anlaşılır ifadeleri, yol gösterici uygulamaları öğretmenlerin işlerine odaklanmaları ve motive olmaları açısından önem taşımaktadır. Yöneticilerin bu konuda öğretmenler ile olan iletişimlerinde kullandıkları dil motivasyonel olması önem taşımaktadır. Uzaktan eğitim veren öğretmenlerin algılarına göre motivasyon düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi bulguları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticisi ile İlişkisinden Kaynaklı Motivasyon Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	T	P
Yönetici ile Çalışma	Kadın	208	4.33	.55	2.38	.011*
	Erkek	152	4.15	.65		
Yönetici Saygısı	Kadın	208	4.49	.52	2.81	.005*
	Erkek	152	4.29	.64		
Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi	Kadın	208	3.62	.91	.43	.664
	Erkek	152	3.58	.87		
Yönetici Tutum ve Davranışları	Kadın	208	4.34	.61	2.99	.003*
	Erkek	152	4.09	.73		
Toplam	Kadın	208	4.23	.53	2.42	.016*
	Erkek	152	4.06	.62		

*p<.05

Uzaktan eğitim veren öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticisi ile ilişkisinden kaynaklı motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticisi ile İlişkisinden Kaynaklı Motivasyon Düzeylerine İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P	Fark
Yönetici ile Çalışma	1.1-5 yıl	17	3.67	.56	6.679	.000*	1-2
	2.5-10 yıl	102	4.34	.53			1-3
	3.10-15 yıl	65	4.14	.64			1-4
	4.15-20 yıl	70	4.34	.54			1-5
	5.20 ve fazlası	106	4.35	.57			
	Toplam	360	4.28	.58			
Yönetici Saygısı	1.1-5 yıl	17	3.85	.66	6.495	.000*	1-2
	2.5-10 yıl	102	4.50	.49			1-3
	3.10-15 yıl	65	4.30	.62			1-4
	4.15-20 yıl	70	4.49	.55			1-5
	5.20 ve fazlası	106	4.50	.54			
	Toplam	360	4.43	.57			
Yönetici- Bireysel İhtiyaç İlişkisi	1.1-5 yıl	17	3.29	.76	1.576	.180	
	2.5-10 yıl	102	3.61	.94			
	3.10-15 yıl	65	3.47	.93			
	4.15-20 yıl	70	3.61	.92			
	5.20 ve fazlası	106	3.75	.84			
	Toplam	360	3.61	.90			
Yönetici Tutum ve Davranışları	1.1-5 yıl	17	3.72	.76	5.461	.000*	1-2
	2.5-10 yıl	102	4.34	.58			1-4
	3.10-15 yıl	65	4.11	.71			1-5
	4.15-20 yıl	70	4.42	.59			3-4
	5.20 ve fazlası	106	4.29	.65			
	Toplam	360	4.27	.70			
Toplam	1.1-5 yıl	17	3.65	.58	5.938	.000*	1-2
	2.5-10 yıl	102	4.23	.52			1-4
	3.10-15 yıl	65	4.04	.62			1-5
	4.15-20 yıl	70	4.25	.53			
	5.20 ve fazlası	106	4.26	.53			
	Toplam	360	4.18	.56			

*p<.05

Tablo 11 incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon algı düzeyleri cinsiyet değişkenine bağlı olarak Yönetici İle Çalışma boyutunda [$t(358)= 2,38, p<.05$], Yönetici Saygısı boyutunda [$t(358)= 2,81, p<.05$], Yönetici Tutum ve Davranış boyutunda [$t(358)= 2,99, p<.05$] ve ölçeğin genelinde [$t(358)= 2,42, p<.05$] anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili boyutların her birinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre uzaktan eğitim verdikleri sürede motivasyon düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetici – Bireysel İhtiyaç İlişkisi boyutunda [$t(358)= .43, p>.05$] kadın ve erkek öğretmenler arasında motivasyon algı düzeylerinin farklılaşmadığı görülmektedir. Bu boyuta yönelik maddeler incelendiğinde öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçları karşısında yöneticisi tarafından fark edilerek motive edilmeleri cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı ifade edilebilir. Diğer boyutlar ve ölçeğin genelinde kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin erkek öğretmenlere nazaran yüksek çıkması yönetici ile olan ilişkisinde daha olumlu bir süreç yaşadıklarının sonucu olarak yorumlanabilir.

Tablo 12 incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon algı düzeyleri mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak Yönetici ile Çalışma boyutunda [$F_4; 355= 6.679, p<.05$], Yönetici Saygısı boyutunda [$F_4; 355= 6.495, p<.05$], Yönetici Tutum ve Davranışları boyutunda [$F_4; 355= 5.461, p<.05$] ve ölçeğin genelinde [$F_4; 355= 5.938, p<.05$] anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yönetici- Bireysel İhtiyaçlar İlişkisi boyutunda mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılıkların kaynağını belirlemede kullanılan pos-hoc (Tukey) analizi sonucunda

anamlı farklılığın var olduğu boyutlarda genel olarak mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin diğer mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre uzaktan eğitim sürecinde motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda mesleğe yeni başlayan veya mesleki tecrübesi kıdem olarak az olan öğretmenlerin yaşanan sorunlar karşısında motive olma ihtiyaçları daha fazla olduğu söylenebilir.

Yönetici Tutum Davranışları boyutunda 10-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 15-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre motivasyon algı düzeyleri daha düşüktür. Aynı boyutta 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yüksek kıdeme sahip öğretmenlere göre motivasyon algı düzeyleri daha düşüktür. Yöneticilerin pandemi süreci içinde öğretmenler ile olan ilişkisinde açık ifadeler kullanması, eğitim öğretim işleri ile ilgili bilgilendirme yaparken motive edici bir dil kullanması mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenleri daha fazla motive etmektedir. Bu konuda mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin daha düşük çıkmasında, yöneticisi ile ilişkiler konusundaki tecrübesinin diğer mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlere göre daha az olması neden olarak gösterilebilir. Yöneticileri iyi tanıyan, iletişim dilini, öğretmene yaklaşım tarzını bilen kıdemli öğretmenler daha az kıdemli öğretmenlere göre motive olabilmektedirler.

Uzaktan eğitim veren öğretmenlerin branş değişkenine göre okul yöneticisi ile ilişkisinden kaynaklı motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 13' de gösterilmiştir

Tablo 13. Uzaktan Eğitim Veren Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticisi ile İlişkisinden Kaynaklı Motivasyon Düzeylerine İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P	Fark
Yönetici ile Çalışma	1.Sınıf öğretmenleri	109	4.27	.65	.400	.670	
	2.LGS öğretmenleri	182	4.26	.57			
	3.Diğer öğretmenler	69	4.33	.51			
Yönetici Saygısı	1.Sınıf öğretmenleri	109	4.39	.62	.405	.667	
	2.LGS öğretmenleri	182	4.45	.54			
	3.Diğer öğretmenler	69	4.44	.55			
Yönetici-Bireysel İhtiyaç ilişkisi	1.Sınıf öğretmenleri	109	3.78	.82	5.877	.003*	1-2 3-2
	2.LGS öğretmenleri	182	3.45	.94			
	3.Diğer öğretmenler	69	3.75	.85			
Yönetici Tutum ve Davranışları	1.Sınıf öğretmenleri	109	4.24	.66	.245	.783	
	2.LGS öğretmenleri	182	4.27	.69			
	3.Diğer öğretmenler	69	4.31	.55			
Toplam	1.Sınıf öğretmenleri	109	4.20	.59	.712	.491	
	2.LGS öğretmenleri	182	4.15	.57			
	3.Diğer öğretmenler	69	4.24	.51			

*p<.05

Tablo 13 incelendiğinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon algı düzeyleri branş değişkenine bağlı olarak Yönetici – Bireysel İhtiyaç ilişkisi boyutunda [$F_2; 355= 5.877, p<.05$] anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların kaynağını belirlemede kullanılan pos-hoc (Tukey) analizi sonucunda LGS branş öğretmenlerinin ($\bar{X} = 3,45$), sınıf öğretmenleri ($\bar{X} = 3,78$) ve diğer branş öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,75$) motivasyon algı düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer boyutlarda ve ölçeğin genelinde motivasyon düzeyinde branş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genel olarak yaşanan süreçte öğretmenlerin yaşadıkları ortak sorunlar göz önüne alındığında her bir branş grubuna ait öğretmenin motivasyon düzeyleri birbirlerine yakın değerler almaktadır. Yönetici- Bireysel İhtiyaçlar ilişkisi boyutundaki farklılığa

bakıldığında LGS öğretmenlerinin bu süreçte hem uzaktan hem yüz yüze eğitim şeklinde çalışmaları ve öğrencileri sınava hazırlama sorumluluğu yöneticileri tarafından motive edilme ihtiyacı doğurmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticisi davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar mevcut olsa da Covid-19 pandemi döneminde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin yönetici ve öğretmen etkileşiminden kaynaklı motivasyon düzeylerini araştıran özellikte olması açısından bu araştırma önem taşımaktadır. Bu nedenle bu araştırmada Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmamızın birinci alt problemi olan Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon algıları “Katılıyorum” düzeyindedir. Branşlar bazında motivasyon algıları incelendiğinde LGS branşlarına ait öğretmenlerin algı düzeyleri sınıf ve diğer branş öğretmenlerine göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu gösteren araştırmalar (Akbolat vd, 2013; Başak, 2013;; Sucu, 2016) göz önüne alındığında öğretmenler yöneticilerinin uzaktan eğitim süresince kendilerine karşı olan olumlu tutum davranışlarından, çalışma prosedürlerine ilişkin açık ve anlaşılır iletişim şeklinden, sürece yönelik alınan kararlarda kendilerini sürece katmalarından, demokratik davranışlarından olumlu etkilenmekte ve bu durum öğretmenlerin motive olmaları üzerinde etkili olmaktadır. LGS branş (Türkçe, Matematik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Sosyal Bilgiler, Fen Bilimleri, İngilizce) öğretmenlerinin motivasyon algı düzeylerinin sınıf ve diğer branş öğretmenlere göre düşük çıkmasında öğretmenlerin süre içinde yaşadıkları farklı uygulamalar, sınava hazırlama kaygısı, öğrencileri motive etme çabaları, yöneticileri ile daha fazla iletişim halinde olma ihtiyaçları, yöneticileri tarafından hazırlanan programlarının yoğunluğu motivasyon algı düzeylerinin daha düşük olmasında etkili olabilir. Minarechová (2012) ve Buyruk (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da merkezi sınav olarak da adlandırılan LGS sınavının yönetici tarafından arzulanan okul başarısının sağlanmasında öğretmenin baskı altına alındığı ve öğretmenlerin üzerinde stres ve kaygı oluşturduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Araştırmamızın ikinci alt problemi olan Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon boyutlarına (Yönetici ile çalışma; Yönetici saygısı; Yönetici- bireysel ihtiyaçlar ilişkisi; Yönetici tutum davranışları) ilişkin algı düzeyi incelendiğinde Yönetici- Bireysel İhtiyaçlar İlişkisi boyutunda “Katılıyorum” düzeyinde; diğer boyutlarda “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığı anlamaya yönelik maddeler bazında yapılan aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri incelendiğinde Yönetici-Bireysel İhtiyaçlar İlişkisi boyutunda yöneticilerin öğretmenlerin mutsuz olduğunda anlaması, bireysel sorunlarıyla ilgili olması, fikirlerinin kararlar alınırken önemsenmesi öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olduğu fakat diğer maddelere göre daha düşük düzeyde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada uzaktan çalışma sisteminden kaynaklanan yüz yüze etkileşimden uzak olmak yöneticilerin öğretmenlerinin bireysel sorunlarından haberdar olamamaları veya duygu durumlarını gözlemleyememesi sonucunda gerçekleşmiş olabilir. Öztürk ve Dündar (2013) yaptığı araştırmada kamu çalışanlarını motive olmasında iş konusunda fikirlerinin alınması, takdir edilme, önemsenme gibi faktörlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Boyutlardaki genel ortalamalar incelendiğinde en yüksek düzeyin Yönetici Saygısı boyutunda olduğu görülmektedir. Bu boyuttaki madde özellikleri incelendiğinde yöneticilerin iş ile ilgili konularda öğretmenlere bilgi vermesi, haberdar etmesi, iletişimde saygılı dil kullanılması ve duyarlı davranışları öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Süreç içerisinde eğitim-öğretim; öğretmen hizmet içi eğitimleri vb. uygulamalar ile ilişkin her türlü resmi yazışma, evrak, talep yöneticiler tarafından öğretmenler ile paylaşılmakta; sürece dair önemli kararlar ve gelişmelerden haberdar edilmektedirler. Sistem yöneticisi, öğretmen, öğrenci zinciri şeklinde olup bilgilendirme bu akışa göre yapılmaktadır. Bu açıdan emrivaki olmayan, saygı çerçevesinde kullanılan dil iletişim aracı olarak önem taşımakta ve öğretmenlerin işlerine karşı güdülenmelerinde de etkili olmaktadır. Ada vd. (2013) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri” başlıklı araştırmada öğretmenlerin motivasyon düzeyinin yüksek olmasında insan ilişkilerine ve iletişime önem veren yönetici desteğine ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak yöneticilerin sözlü iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu üzerinde etkisi olduğu söylenebilir (Özgan ve Aslan, 2008).

Araştırmamızın üçüncü alt problemi olan Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin algılarına göre motivasyon düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık gösterme durumu incelenmiştir. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak karşılaştırma yapıldığında Yönetici- Bireysel İhtiyaçlar İlişkisi boyutunda anlamlı bir farklılık görülmezken; diğer boyutlar ve ölçeğin genelinde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üç boyutta ve ölçeğin genelinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre motivasyon algı düzeyleri daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Ertürk (2016) tarafından yapılan araştırmada kadın öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmış olup araştırmacı bu durumu kadın öğretmenlerin yöneticileri ile iyi ilişkiler içinde olması, takdir edilmesi ve bu durumunun işine olan sevgisini ve saygısını artırdığına dair yargıya ulaşmıştır. Doğan ve Koçak (2014) tarafından yapılan ve okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran araştırma bulgularına göre kadın öğretmenler yöneticilerin sosyal iletişim becerisi sayesinde erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde motive olmaktadır. Yapılan çalışmaların bu araştırmadan farkı uzaktan eğitim süreci olmadığı dönemlerde yapılmış olması ve yüz yüze eğitim halinde yönetici ile olan etkileşimin temel alınmasıdır. Bu bağlamda uzaktan eğitime dair öğretmen görüşlerinin cinsiyete bağlı olarak karşılaştırmasını sunan araştırmada kadın öğretmenlerin uzaktan eğitim sürecine ilişkin düşünceleri, uzaktan eğitimin sürdürülmesine karşı tutumları erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır (Kurnaz, Kaynar vd., 2020). Bu sebeple kadın öğretmenler bu sürece daha kolay adapte olması yöneticileri ile olan ilişkilerinin anlamlı olması ile ilgili olabilir ve sonuç olarak motivasyon düzeylerine etki edebilir. Bu duruma ek olarak Özgan ve Aslan (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin nazik ve kibar davranışları kadın öğretmenler tarafından erkek öğretmenlere göre daha fazla etki uyandırması kadın öğretmenlerin iş ile ilgili motive olmalarına etki etmektedir. Barlı vd., (2005) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerin karar almada öğretmenlere katılım sağlaması, öğretmenlere karşı adil olması, değerli olduklarını hissettirmesi, öğretmenin bireysel sorunlarıyla ilgili olması konularında kadın öğretmenlerin motivasyon algı düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumun tam zıttı sonuçların elde edildiği araştırmalar da mevcuttur. Aygün' e(2016) göre erkek öğretmenlerin yöneticileri tarafından motive olma düzeyleri kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Bektaş (2010); Dur (2014) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon algılarının mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak Yönetici ile Çalışma, Yönetici Saygısı, Yönetici Tutum ve Davranışları boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetici ile Çalışma, Yönetici Saygısı boyutlarında mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin diğer kıdemlere göre motivasyon algı düzeylerinin daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yönetici Tutum ve Davranışları boyutunda mesleki kıdemi 10-15 yıl olan öğretmenlerin motivasyon algı düzeyleri mesleki kıdemi 15-20 yıl olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ölçeğin geneli incelendiğinde mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin motivasyon algı düzeyleri diğer kıdemlere daha düşük bulunmuştur. Genel olarak kıdem arttıkça motivasyon algı düzeyleri artmaktadır. Bu durum mesleğin ilk yıllarında yönetici ile olan ilişkilerde diğer kıdemli öğretmenlere göre daha tecrübesiz olmanın vermiş olduğu bir yansıma olabilir. Okul yöneticisini tanıma, okul kültürüne hakim olma, yöneticilerle olan ilişkilerde davranış ve tutumların nasıl olacağına dair bilgili olma mesleki kıdem gerektiren bir süreçtir. Memişoğlu ve Kalay (2017) tarafından yapılan araştırmada mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre motivasyon düzeyleri düşük çıkmasını yöneticiler tarafından daha fazla takdir edilme ihtiyacı duydukları sonucuyla ilişkilendirmiştir. Recepoğlu (2013) araştırmasında benzer sonuçlar elde etmiştir. Howard (2007), Pennington (1997), Smith (1999) araştırmaları incelendiğinde araştırmaların bulgularıyla örtüşmediği görülmektedir.

Uzaktan eğitim veren öğretmenlerin motivasyon algılarının branş değişkenine bağlı olarak Yönetici ile Çalışma, Yönetici Saygısı, Yönetici Tutum ve Davranışları boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı farklılık görülmezken; Yönetici- Bireysel İhtiyaçlar İlişkisi boyutunda LGS branş öğretmenlerinin motivasyon algıları hem sınıf öğretmenlerine göre hem de diğer branş öğretmenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu boyuttaki maddeler incelendiğinde öğretmenlerin mutsuz olduğunda yöneticileri tarafından fark edilmesi ve işlerin işleyişinde öğretmenlerin özgür olması gibi önemli özellikler yer almaktadır. Merkezi sınav olarak da adlandırılan LGS sınavı öğretmenlerin öğrencilerini ve dolaylı olarak okullarını akademik başarıya taşıma da bir etken olarak görülmektedir. Öğretmenler üzerinde yöneticileri tarafından okul başarısı artırılmasına yönelik oluşturan baskılar öğretmenlerin dersleri işleyişinde özgür olmalarından ziyade daha çok müfredata ve test tekniğine bağlı bir yöntemle ders işlemelerine neden olmaktadır. Bu sürece uzaktan eğitim faktörü de eklendiğinde öğretmenler için motivasyonlarının düşmesi kaçınılmazdır. Alanyazında araştırmada belirtilen branşlara yönelik üçlü bir karşılaştırma yapılan bir araştırma bulgusuna rastlanmamaktadır. Branş değişkenine bağlı olarak yapılan bazı araştırmalarda (Çoşkun, 2009; Helvacı ve Başın, 2013; Kulpçu, 2008) sınıf ve branş öğretmenleri arasında motivasyon algı düzeyleri farklılığı görülmediği sonucuna varılmıştır.

Öneriler

Yöneticilere Öneriler

1. Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerle çevrim içi iletişim yoluyla resmi yazışmalar veya günlük yazışmalarda motivasyonel dil kullanımına özen gösterilmelidir.
2. Okul yöneticileri öğretmenler ile eğitim öğretim süresi içerisinde belirli aralıklarla görüşme toplantıları yaparak, samimi bir ortam kurmalı ve öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına dönük düzenlemeler yapmalıdır.
3. Okul yöneticilerinin motivasyon kaybını en aza indirmesi açısından öğretmenlerine güven verici bir çalışma düzeni kurması gerekmektedir. Bu açıdan öğretmenlerin ev içi çalışma ortamları göz önüne alınarak onları mutsuzluğa itmeyecek şekilde ders programlarının hazırlanması önerilebilir.
4. Özellikle kıdem yılı düşük olan öğretmenlere karşı dışsal motivasyon teknikleri kullanımının artırılması motivasyonlarına etki edebilir.
5. Öğretmenler karar sürecine katılımını sağlayacak demokratik ortamlar oluşturulmalıdır.
6. Okul yöneticileri erkek öğretmenlere yönelik destekleyici ve güdüleyici dil kullanımına özen göstermelidir.
7. Merkezi sınava girecek olan öğrencilerin dersine giren LGS öğretmenlerine karşı nazik, anlayışlı olmalı; yaşadıkları stres ve yorgunluğu onlarla paylaşmalı; akademik başarı baskısı ile öğretmeni mutsuzluğa itecek sözlü davranışlardan kaçınılmalıdır.
8. Öğretmenler ile olan görüşmelerinde uzaktan eğitim sürecinin zorlu olduğunu, yorulduklarının farkında olduğunu ve duygularını paylaştığını ifade etmeli ve ihtiyaçları doğrultusunda yardıma hazır olduğunu belirtmelidirler.

Araştırmacılara Öneriler

1. Çalışma devlet okullarında görev alan sınıf ve ortaokul öğretmenlerini kapsadığından lise düzeyinde araştırılabilir.
2. Uzaktan eğitim süresince özel okulların çalışma sistemleri bazı yönlerden devlet okullarından farklı olduğundan okul tipine yönelik karşılaştırmaya dönük araştırmalar yapılabilir.
3. Mevcut araştırma örneklemini 360 öğretmenden oluşan nicel bir araştırmadır. Araştırmanın sonuçları göz önüne alındığında da motivasyon düzeylerine etki eden yönetici davranışlarını derinlemesine analiz edebilme adına nitel ve nicel olmak üzere karma araştırmalar yapılabilir.
4. Özellikle uzaktan eğitimde öğrenci erişim sorunu yaşayan ilçelerde bulunan öğretmen katılımıyla araştırma genişletilebilir.

Ek Bilgi

Yazarlar, makaleye eşit oranda katkı sunmuş ve makalede raporlanan çalışmanın yapılması ve raporlanmasında herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

ORCID ve İletişim

Melek ŞENER PARS <http://orcid.org/0000-0002-9537-7657>, melek.sener@hotmail.com

Necati CEMALOĞLU <http://orcid.org/0000-0001-7753-2222>, necaticemaloglu@hotmail.com

Kaynaklar

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 11(6), 35-50.
- Ataklı, A. N. (1996). İlkokul öğretmenliğinde kişisel niteliklerin ve işe güdülemenin önemi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 221.
- Aşan, Ö. (1992). *Çalışma ortamının güdüleme üzerine etkileri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Aygün, H. (2016). *Okul yöneticilerinin çalışan öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S. ve Bayrakçeken, S. (2005). İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: Farklılıkların ve sorunların araştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 391-417.
- Başak, K. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Baygül, B. ve İnam, Ö. (2006, Nisan 27-28). Kurum içi iletişim: *Çalışanların sağlıklı iş yaşamı beklentilerinin betimlenmesine yönelik bir çalışma*. 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, (s. 92-100). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Buyruk, H. (2014). Öğretmen performansının göstergesi olarak merkezi sınavlar ve eğitimde performans değerlendirme. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 28-42.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 15(2), 153-154.
- Cemaloğlu, N. (2016). Etkili yönetim. *Kamudan Haber*. Erişim: [Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU- Etkili Yönetim \(kamudanhaber.net\)](http://Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU- Etkili Yönetim (kamudanhaber.net)).
- Cemaloğlu, N. (2020). *Yönetimin Pin kodu*. Pegem Akademi.
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (15), 119-150.
- Çoşkun, M. (2009). *İlköğretim okullarında motivasyon araçları hakkında öğretmen görüşleri ve doyum düzeyleri üzerine bir alan araştırması (Silivri örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Demir, M, Günaydın, Y, Demir, Ş. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de turizm üzerindeki öncülleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 80-107.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Dur, B. (2014). *Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayın.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Günbayı, İ. (2001). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu*. [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Mikro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Hasanhanoğlu, C. (2020). Covid-19'un iş sağlığı ve güvenliği kapsamında işletmeler üzerine etkileri. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4 (10), 11-27.
- Helvacı, M. ve Başın, H. (2013). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları (Uşak ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 300-322.

- Howard, J. B. (2007). *A study to determine the relationship between principals' leadership style and teacher motivation*. [Doktora Tezi]. Capella University.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev: S. Turan). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Jesus, S. N. ve Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation, applied psychology: *An International Review*, 54(1), 119-134.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Basın Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, M. (1995). Okul yönetiminde çatışma. *Çağdaş Eğitim*, 20 (207), 26-29.
- Kozak, N. (1991). *Mevsimlik otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin sorunları ve güdüleme kuramları çerçevesinde bir değerlendirme*. [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kulpaç, O. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticileri motive etmede kullanılabilir motivasyon araçları üzerine bir inceleme (Gaziantep örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Kurnaz, A., Kaynar, H., Şentürk B. C. ve Doğrukök, B. (2020). Öğretmenlerin uzaktan eğitime ilişkin görüşleri. *Millî Eğitim Dergisi*, 49(1), 293-233. [10.37669/milliegitim.787959](https://doi.org/10.37669/milliegitim.787959)
- Ma, X. ve MacMillan, R. B. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47.
- Memişoğlu, S. P. ve Kalay, M. (2017). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu il örneği). *Turkish Studies*, 12(4), 367-<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies>.
- Minarechová, M. (2012). Negative impacts of high-stakes testing. *Journal of Pedagogy*, 3(1), 82-100.
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, *Millî Eğitim Dergisi*, 157.
- Özdamar, K. (2013). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Nisan Kitapevi
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(4), 57-67.
- Pennington, P. W. (1997). *Principal leadership and teacher motivation in secondary schools*. [Doktora Tezi]. Tennessee State University Graduate School.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Ron, R. (1992). *Student motivation school culture, and academic achievement: What school leaders can do*. University Publications.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma psikolojisi*. Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sevin, A. E., Bektaş, B. O., Çelen, E., Kozioğlu, E., Oğuz, K. B., Kavak, K., Bitlis, M., Şalgam, S. ve Çınar, Ş. (2020). *Bir eko-sosyal kriz olarak covid-19 salgını ve sürdürülebilirlik*. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Sürdürülebilirlik Danışmanlığı A.Ş. (Escarus).
- Smith, T. M. (1999). *A study of the relationship between principal's leadership style and teacher motivation: The teachers' perspective*. [Doktora Tezi]. Georgia State University College of Education.
- Steers, M. R., Mowday, T. R. ve Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 3(29), 379-387.

- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivating theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104- 115.
- Şener Pars, M. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Uşun, S. (2006). *Uzaktan eğitim*. Nobel Yayınevi.
- Ünal, S. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, 7, 88–94.
- Ünal, A. ve Gülmez, D. (2017). Motivasyon kuramları ve uygulamaları. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Eds.), *Örgütsel Davranış ve Yönetim içinde* (s. 89-124). Pegem Akademi.
- Zembylas, M. ve Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare*, 36(2), 229-247.

Etik Beyanı

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik Kurul Onayına İlişkin Bilgi

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu

Etik değerlendirme kararının tarihi= 06.05.2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası= E-77082166-604.01.02-83058