

Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Motivasyon ile İlgili Yapılan Bilimsel Çalışmalarda Elde Edilen Sonuçların İçerik Analizi

Content Analysis of the Results Obtained in Scientific Studies on Motivation of School Administrators and Teachers

ÖZET

Alan yazında motivasyon, öğretmen ve okul yöneticilerin işlerini en iyi bir şekilde yerine getirme konusunda sık sık kullanılan bir olgu olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarda motivasyonun çeşitli faktörler açısından öğretmen ve yöneticiler üzerinde olumlu etkiler bıraktığı ve işi en verimli bir şekilde yapılmasına destek olduğu ortaya konmuştur. Nitel çalışmaların içerik analizi ve tarama deseni kullanılarak, alanda yapılmış çalışmaların sonuçlarının bütünsel bir şekilde kodlanarak ve kodlardan temalar oluşturularak yeniden yazılması ve bütünleştirilmesinin amaçlandı. Bu nedenle öğretmen ve yönetici motivasyonu ile ilgili 52 bilimsel araştırmanın sonuçları incelendi. Sonuçlardan 67 kod ve bu kodlardan 3 tema oluşturuldu. Kod ve temalardan yola çıkılarak incelenen sonuçlar bütünleştirilip birleştirilerek yeniden yazıldı. Araştırma verilerinin analizinde MAXQDA 20 nitel araştırma veri analiz programı kullanıldı. Araştırmanın yasa koyuculara eğitim ve yönetim faaliyetlerinde kullanılan motivasyon unsurlarına kolay bir şekilde ulaşması ve araştırmacılara yeni bir araştırma alanı yaratması umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Okul yöneticiliği, Liderlik, Okul kültürü, Okul iklimi

ABSTRACT

In the literature, motivation is seen as a phenomenon frequently used by teachers and school administrators to perform their jobs in the best way. Studies have shown that motivation has positive effects on teachers and administrators in terms of various factors and supports the most efficient way of doing the job. It was aimed to rewrite and integrate the results of the studies conducted in the field by using the content analysis and scanning design of the qualitative studies in a holistic way and creating themes from the codes. For this reason, the results of 52 scientific studies on teacher and administrator motivation were examined. From the results, 67 codes and 3 themes were created from these codes. Based on the codes and themes, the results were rewritten by integrating and combining them. MAXQDA 20 qualitative research data analysis program was used in the analysis of the research data. It is hoped that the research will easily reach the motivation elements used in education and management activities for the legislators and will create a new research area for the researchers.

Keywords: Motivation, School administration, Leadership, School culture, School climate

GİRİŞ

Eğitim öğretim faaliyetlerinin yapıldığı okullarda öğretmen ve yöneticilerin akademik başarı, örgütsel uyum ve mesleki doyumları için çeşitli şekillerde güdülenmeleri gerekir. Bu güdülenmeleri öğretmenlere ve oradan da öğrencilere kanalizetmenin bir yolu yöneticilerin motivasyonu ve motive etme yöntemlerini kullanma şekilleridir. Motive olmamış öğretmen ve yöneticiler okullarda öğrencilerin akademik başarılarına etki etmekte ya da arttırmakta yeterli başarı gösterememektedir. Yine yöneticiler öğretmenleri işlerine motive etme konusunda yetersiz kaldıklarında örgütsel işleyişte sorunlar yaşamaktadırlar. Örgütsel sorunlar yöneticilerin motivasyonunu da bozmakta ve işlerini yönetsel açıdan istedikleri gibi yapamamaktadırlar. İşte bu nedenle okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonu ve motivasyon kaynakları ile ilgili birçok bilimsel çalışma yapılmış ve birçok sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre de birçok öneriler ortaya konulmuştur.

Bu çalışma ile 2017 – 2022 yılları arasında öğretmen ve yönetici motivasyonu ile ilgili Türkiye’de yapılan bilimsel çalışmalarda elde edilen sonuçları bir araya getirerek, tek bir bilimsel çalışmayla bütünleştirmeye çalışılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaları tek çatı altında toplayarak sonuçların daha kolay uygulamaya konulmasına katkı verilmeye çalışılmıştır. Çalışma nitel bir çalışmadır ve nitel çalışmaların içerik analizi tekniği ve tarama deseni kullanılmıştır. Araştırma nitel bir çalışmadır, sosyal yapılandırmacılık felsefesi esas alınmış ve tümevarımsal bir

Mehmet Oktan¹ 
Selin Kuru² 
Sezai Şentürk³ 
Osman Çelenk⁴ 
Gülnehal Ünal⁵ 

How to Cite This Article

Oktan, M., Kuru, S., Şentürk, S., Çelenk, O. & Ünal, G. (2023). “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Motivasyon ile İlgili Yapılan Bilimsel Çalışmalarda Elde Edilen Sonuçların İçerik Analizi” *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:108; pp:5457-5474. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.67853>

Arrival: 21 December 2022
Published: 28 February 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Okul müdürü, Şehit İlbey Gülbey Ortaokulu, mehmetoktan1@hotmail.com, Adana, Türkiye, Orcid: 0000 0002 6858 8192

² Okul müdür, Ümraniye Ortaokulu, selinkuru01@hotmail.com, Adana, Türkiye, Orcid:0000 0002 9331 8485

³ Okul Müdürü, Mehmet Adil İkiz Ortaokulu, senturk.sezai@gmail.com, Adana, Türkiye, Orcid: 0000-0003-2245-4524

⁴ Müdür yardımcısı, Şehit İlbey Gülbey Ortaokulu, osmancelenk_86@hotmail.com, Adana, Türkiye, Orcid: 0000-0002-6600-8262

⁵ Müdür yardımcısı, Mehmet Adil İkiz Ortaokulu, gulnehalunal0101@gmail.com, Adana, Türkiye, orcid: 0000-0001-6007-9441

yöntem kullanılmıştır. Çalışma, veriler arasında aşağı yukarı gidiş gelişler yapılarak tündengelim yönteminin de kullanılmasına olanak vermiş, aynı zamanda yorumlayıcı felsefe akımına dayalı bir durum çalışmasıdır (Creswell, 2016). Öncelikle 2017 – 2022 yılları arasında öğretmen ve yöneticilerle ilgili yapılan bilimsel çalışmalar tespit edilmiştir. Alanda yaklaşık 200 bilimsel çalışma incelenmiş ve konuyla ilgili 75 bilimsel çalışma tespit edilmiştir. Bilimsel çalışmaların içinde içeriği birbirine yakın ve aynı yerlerde yapılmış olan 23 makale elenmiştir. İçeriği doğrudan öğretmen ve yönetici motivasyonu, akademik başarıya örgütsel ve yönetsel çalışmalara etkiyi içeren 52 makale içerik analizine tabii tutulmuştur. İçerik analizi için MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Öncelikle makaleler yıl, kullanılan yöntem, yayın yeri ve okul kademesi bakımında tasnif edilmiştir. Daha sonra bilimsel çalışmaların yönetsel, akademik, davranışsal ve motivasyon kavramlarına göre temalara ayrılmış ve bu temalara göre alt kodlar oluşturulmuştur. Kodlar tespit edildikten sonra bilimsel çalışma ve kodlar arası ilişki, kodlar-kodlar arası ilişki, kod alt kod ilişkisi, kelime bulutu ve kod frekansları analizleri yapıp yorumlanmıştır. Bilimsel çalışmalarda geçen aynı kodların sonuç cümleleri birleştirilerek yeni sonuç cümleleri oluşturulmuş ve bulgular, tartışma, sonuç bölümüne yazılmıştır. Son olarak öneriler bölümü yazılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türkiye’de eğitim yöneticiliği ikinci bir iş olarak yapılmaktadır. Batı toplumlarındaki gibi profesyonel bir meslek dalı değildir. Mesleki açıdan okul yöneticisi olarak sürekli devam etme garantileri yoktur. Bu durum hem öğretmenlerde hem de okul müdürlerinde bir psikolojik baskı oluşturmakta ve bu baskı motivasyonlarına etki etmektedir. Buna rağmen hem kendi hem de öğretmenlerin motivasyonlarını iyi durumda tutmak için mücadele etmektedirler. Bu mücadele okul kültürü, okul iklimi, liderlik ve yönetim tarzlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum yapılan bilimsel çalışmalarda da etkisini göstermiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenler eğitimdeki başarı ve kurumsal yapılarının güçlenmesi için birçok motivasyonel araçlar kullandıkları görülmektedir.

Çağımızda her alanda olduğu gibi eğitim alanında da değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Bilgiye erişim arttıkça kurumsal yapılarda da değişimler meydana gelmektedir. Bu değişiklik sosyal sistemleri etkileyecek ve onları uyum sağlamaya zorlayacak. Bireysel öğrenme ve öğretme kapasiteleri ile bu uyumu yaratabilen kurumların başında okullar gelmektedir (Akçay, 2003). Yenilikçi bir örgüt yapısı olarak okullar, gelişme ve değişime uyum sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bu değişim ve gelişime uyumu sağlayan ise okul yöneticileri ve öğretmenlerdir.

Balyer (2013) yaptığı araştırmada, etkili okullarda yöneticilerin sadece öğrenme kalitesinin değil, aynı zamanda öğrenme kültürünün yaratılmasında da rol oynadığını, bunun tüm personel tarafından paylaşılmasını sağladığını ve öğrenme ortamını geliştirdiğini ve sürekli bir öğrenme ortamı yaratarak, okulun ulaşmak istediği hedeflerin seviyesini yükselttiğini belirtmektedir. Okul yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getirmesi, bir okulun başarısında birincil faktör olarak görülmektedir (Geen, 1995; Thomas, Ge ve Greene, 2011). Başarısızlıkları, motivasyonlarını ve iç etkileşimlerini olumsuz etkileyerek, bireylerin düşük performans, iş verimsizliği ve örgütsel motivasyon eksikliği yaşamalarına neden olmaktadır (Turhan ve Canatar, 2021).

Bir ülkenin geleceği okullarının en iyi şekilde çalışmasına bağlıdır (Öztürk ve Dündar, 2003). Özellikle okullarda okul yöneticilerinin eğitim kurumlarındaki memnuniyetleri, planların iyi işlediği ve uygulandığı ve istenilen verimlerin sağlandığı anlamına gelmektedir. Aytaç (2006), okul yöneticilerinin eğitimin kalitesini ve verimliliğini artırmak, sorumluluk almak ve belirledikleri hedeflere ulaşmak için yüksek motivasyona sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda literatürde bireysel motivasyonu etkileyen faktörleri açıklayan çeşitli bilim adamları tarafından geliştirilen motivasyon teorileri bulunmaktadır (Turhan ve Canatan, 2021).

Öncelikle motivasyonun anlamının ve motivasyonu etkileyen faktörlerin ortaya konması gerekir. Motivasyon literatürde genellikle bireylerin eylemlerini teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, insanın toplam gücünü, verimliliğini, iş yapma becerisini, kişisel yetenek ve özellikler kazanmasını sağladığı için ve bunları daha da geliştirdiği için önemlidir (Töremen, 2000). Kurumsal yapıda motivasyonu etkileyen pek çok unsur vardır. Khorshidi ve diğleri (2011) yaptığı çalışmada eğitim ortamlarında motivasyonu etkileyen faktörleri; kendini gerçekleştirme, sosyal faktör, kendine güven, iş için arzu edilen özellikler, fizyolojik ve iş zenginliği olarak göstermektedir.

Motivasyon teorilerini ağırlıklı olarak kapsam ve süreç teorileri olarak ayırmak mümkündür. Kapsam teorileri bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli yönde harekete geçmeye yönelten unsurları açıklarken, süreç teorileri ise kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörlerini de göz önüne alarak açıklamaktadır. Abraham MASLOW’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederick HERZBERG’in Çift Faktör, David Mc. CLELLAND’ın Başarma İhtiyacı ve Clayton ALDERFER’in ERG Kuramı kapsam teorilerini, Viktor H. Vroom Bekleyiş, Lawler-Porter Bekleyiş-Değer, B.F. Skinner Şartlandırma, Adams Eşitlik ve Cranny-Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli de süreç teorilerini temsil etmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008; Sevinç, 2015).

Örneğin Maslow'a göre bir bireyin motivasyonunu etkileyen beş önemli faktör vardır. Bu faktörler; Fizyolojik, Güvenlik, Sosyal, kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyaçlarıdır (Kaynak, 1995). Diğer bir motivasyon teorisi, Frederic Herzberg tarafından geliştirilen ikili faktör teorisidir (Kurt, 2005). Bu kuram motivasyonu açıklamaya yöneliktir ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile benzerlikler gösterir. Herzberg'e göre motive edici faktörler şunlardır: Başarı, tanınma, ilerleme, işin kendisi, sorumluluk ve gelişmedir. Hanks (1991), motivasyon olmadan değişimin gerçekleşmeyeceğini ve istenen sonuçlara ulaşılamayacağını belirterek motivasyonu farklı bir bakış açısıyla tartışır.

Bu teorilere dayanarak, motivasyon, bir kişiyi istenen bir hedefe doğru motive etmek için ortaya konan eylemler olarak tanımlanabilir. Motivasyon, ihtiyaçları, hedefleri, arzuları, tatmini, motive edici olayları ve ilgileri içeren güçlü bir kavramdır (Başaran ve Güçlü, 2018). Eren (2012) motivasyonu bir organizmaya etki eden ve onu bir amaca doğru hareket ettiren bir güç olarak tanımlamaktadır. Motivasyon, bireyin özverisine, yeteneklerine ve becerilerine dayanır (Ceylan, 2002). Motivasyon, insanların iç dünyalarında yaşadıkları ve ifade edemedikleri üzücü durumları ortadan kaldıracaktır. İnsanları üzücü durumlardan kurtarın ve onları mutlu edin (Adair, 2003). Motivasyon, başarı ile ilişkili bir durumdur. Motivasyonu yüksek bireyler, iş performansında daha fazla etkinlik gösterirler (Koçel, 1995).

Okul yöneticilerinin beklenen kurumsal başarıya ve yöneticilik becerilerine ulaşabilmeleri için motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Literatürde oldukça fazla dile getirilen bir konu da motivasyonu yüksek okul liderlerinin profesyonel ve yönetimsel ortamlarda çalışmaya daha olumlu bakmalarıdır (Thomas, Ge, ve Greene, 2011).

Turhan ve Canatan (2021) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre motivasyonun okul yöneticilerini güdülediğini, okul yöneticilerinin de öğretmenleri güdülediğini, güdülenen öğretmenlerin öğrencilerdeki akademik başarıyı arttırdığını belirtmektedir. Burada oluşan döngüye göre akademik başarının artmasının okul müdürlerini güdüleyerek motivasyonlarını arttırdığını belirtmişlerdir. Bu döngünün oluşması motivasyonun okul yöneticileri ve öğretmenler için önemli bir olgu olduğu söylenebilir.

Yapılan alan yazın taraması sonucunda öğretmen ve yöneticilerinin motivasyonlarının okul başarısını, okul iklimini, okul kültürünü ve yönetsel anlayışı olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Ancak yapılan çalışmalar ayrı ayrı ve oldukça geniş bir alana yayılmaktadır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçların toplu olarak görülebildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma sonuçlarının toplu olarak görülebildiği ve tekrarların ayıklandığı bir çalışma ortaya konulmaya çalışılarak bütünleştirme yapılmaya çalışılmıştır.

Problem durumu

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar oldukça geniş bir alana yayılmış, birbirinin tekrarı birbirinden bağımsız birçok sonuç içermektedir. Bu sonuçlar geniş bir alana yayıldığı için bilimsel olarak yararlanmak da oldukça zor olabilmektedir. Sonuçların toplu olarak görülememesi çözüm önerilerinin de oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için alan yazında sıklıkla yapılan bilimsel çalışmaların içerik analizi yöntemini bu çalışmada kullanılarak motivasyon ile ilgili çalışmaların sonuçları bütünleştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı alan yazında yazılmış öğretmen ve okul yöneticilerinin motivasyonu ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmaların sonuçlarını birleştirerek öğretmen ve yönetici motivasyonu ile ilgili sonuçlar yeniden birleştirilerek bütünsel bir çalışma ortaya koymaktır.

Alt problemler

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonu ile ilgili en çok hangi kavramlar kullanılmıştır? Çeşitli temalar altında birleştirilebilir mi?
2. Okul yöneticilerinin motivasyonu ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki yöneticilerin en çok hangi özellikleri ile ilişkilendirilmiştir? Elde edilen sonuçlar birleştirilerek yeniden yazılabilir mi?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırma 2017-2022 yılları arasında Türkiye'de yazılmış, okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunu içeren bilimsel çalışmaları içermektedir. Araştırma, öğretmen ve yönetici güdümlü yazılı bilimsel araştırmaların (makale, tez vb.) sonuçlarının derlenmesi ve yeniden yazılmasını amaçlayan nitel araştırma yaklaşımına dayalı tarama modelini içermekte ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Amaç, kavramları kavram ve konu başlıkları altında

gruplayarak temalar oluşturmak ve benzer içerikteki verileri kolay anlaşılır bir biçimde yorumlamaktır (Creswell, 2012). Yazılı bir kaynaktan veri işlenirken, kodlama, tema oluşturma, kodları ve temaları gruplandırma, frekansları hesaplama, sonuçları ve tanımları yorumlama içerik analizi yönteminin birer boyutudur (Denzin ve Lincoln, 2005). Bu çalışmada veriler dört aşamada analiz edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu aşamalar: Topladığımız verileri kavramsal olarak kodlama, verilerle ilgili temaları bulma, bulunan kavramsal kodları ve temaları düzenleme ve sonuçları tanımlayıp yorumlamadır. Verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama yapılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni 2017-2022 yılları arasında Türkiye’de YÖK (Yüksek Öğretim Kurulu) Ulusal Tez Merkezinden, Google Akademik arama motoru, TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) Ulakbim, DergiPark veri tabanlarından elde edilen 200 bilimsel oluşmaktadır. Motivasyon alanında yazılmış 200’e yakın makalenin incelenmesi sonucunda doğrudan okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunu içeren 52 bilimsel çalışma örneklem olarak seçilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2013) örneklem büyüklüğünün yüksek olmasının genelleme sorununu çözdüğünü belirtmektedir. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü evrenin %25’inden fazla olduğu görülmekte ve genelleme için yeterli olduğu düşünülmektedir.

Veri Toplama Teknikleri ve Veri Analizi

YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik arama motoru, TÜBİTAK Ulakbim indekslerinde taranan yaklaşık 200 bilimsel çalışma incelenmiş ve konuyla ilgili 75 bilimsel çalışma tespit edilmiştir. Bilimsel çalışmaların içinde içeriği birbirine yakın ve aynı yerlerde yapılmış olan 23 makale elenmiştir. İçeriği doğrudan öğretmen ve yönetici motivasyonu, akademik başarıya örgütsel ve yönetsel çalışmalara etkiyi içeren 52 makale içerik analizine tabii tutulmuştur. Doküman analizinde; belge bulma, orijinalliğini kontrol etme, belgeleri anlama, verileri analiz etme ve verileri kullanma prosedürü izlenmiştir (Forster, 1994). Toplanan veriler, önceden hazırlanmış bir veri toplama tablosuna işlendi. Veri toplama aracı; eser/makale başlığı, yazarı, yayın yılı, yayıncısı, türü, yöntemi, başlıklarından oluşan bir özet tablo niteliğindedir. İçerik analizi için nitel veri analiz programı MAXQDA 20 kullanılmıştır. Programla kavramsal kodlar oluşturulmuş, kodlar temalara ayrılmış ve anlamlı bir bütün oluşturularak analiz edilmiştir. Kodlar ve temalar ile ilgili tablo ve şekiller bulgular bölümüne eklenmiştir. Veri analizi sistematik bir süreç doğrultusunda yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılan doküman analizi tekniği; maç belirleme, kavram tanımlama, mantıksal yapı belirleme, kodlama kategorisi belirleme-sayma, yorumlama ve sonuçların açıklanması aşamalarından oluşmaktadır. (Bilgin, 2014; Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). Bu çalışma literatüre dayalı bir çalışmadır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik: Turhan ve Güneylı (2020) taranan kaynakların veri toplama aracına ayrıntılı olarak yazılması, sonuçların nasıl elde edildiğinin açıklanması, analizi yapılan bilimsel çalışmalardan doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmesi araştırmanın geçerliliği için bir kanıt olabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada bu kanıtlara ayrıntılı olarak yer verildiğinden araştırmanın geçerliliği sağlanmıştır denebilir. Aynı zamanda; “Temalar oluşturulurken yazarların yaptığı bireysel çalışmalar karşılaştırılarak ortak sonuca varılmış, önceki araştırma sonuçları ile karşılaştırma yoluna gidilmiş ve derinlik odaklı veri toplanarak iç geçerlilik sağlanmıştır.” (Turhan ve Güneylı, 2020).

Çalışma sonunda toplanan veriler, araştırmacılar arası farklılıkları ortadan kaldırmak için nitel bir veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Okuyucunun çalışmanın tüm aşamaları hakkında bilgilendirilmesi, araştırmacılara bulgularını benzer çalışmalara genelleme fırsatı sağlamıştır.

Güvenirlik: Turhan (2020) toplanan verilerin çözümlenmesi ile ilgili olarak, araştırmacılar arasında oluşabilecek farklılıkların en aza indirgenmesi, yazarların araştırmanın her aşamasına birlikte karar vermeleri gerektiğini belirtmekte ve bunun güvenilirliği arttırdığını belirtmektedir. Bu çalışmada yazarlar verilerin toplanma şekli, hangi veri analiz programlarının kullanılacağı, kod ve temaların nasıl belirleneceği konularında birlikte hareket etmişlerdir. Örneğin kodlar ayrı ayrı belirlenmiş ve birleştirilerek ortak kodlara birlikte karar verilmiştir. Bu durumun güvenilirliği artırıcı bir unsur olduğu söylenebilir.

BULGULAR

Araştırmacılar belirledikleri 52 bilimsel çalışmayı paylaşıp bu çalışmaların sonuç bölümlerinde geçek kotları önceden hazırlanan veri toplama formuna işediler. Bilimsel çalışmaların sonuçları nitel veri tabanı programına yüklenerek en sık kullanılan kodlar etiketlenerek veri analizi yapıldı. Veri analizi sonunda aşağıdaki bulgular elde edildi.

Tablo 1: Bilimsel Çalışmaların Türe Göre Dağılımı

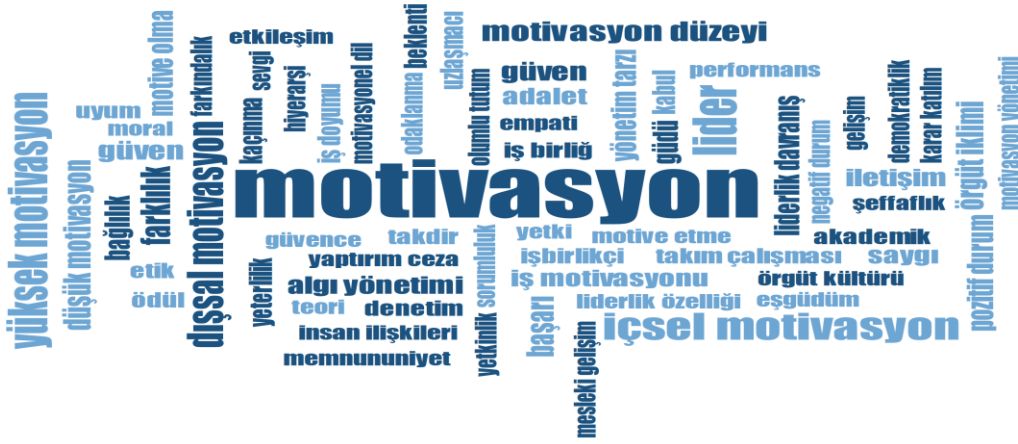
Tür	Frekans
Makale	32
Yüksek Lisans tezi	16
Doktora tezi	4
Toplam	52

İçerik analizi yapılan bilimsel çalışmaların 12 tanesi makale, 26 tanesi yüksek lisans tezi ve 4 tanesi doktora tezidir.

Tablo 2: Bilimsel Çalışmaların Yöntemlere Göre Dağılımı

Yöntem	Nitel	Nicel	Karma
	12	36	4

52 bilimsel çalışmanın 12 tanesi nitel, 36 tanesi nicel ve 4 tanesi de karma yöntem ile yazılmıştır.

**Şekil 1:** Kodlanan kavramlara ait kelime bulutu

52 bilimsel çalışma içinde yapılan kodlamalardan sonra oluşturulan kelime bulutundan da görüldüğü gibi motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon, yüksek motivasyon, liderlik, başarı, örgüt iklimi, pozitif durum ve güven kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin kendi motivasyonu, liderliği ve öğretmenlere verdikleri motivasyonun eğitim örgütlerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 3: Araştırmada kullanılan belgelerdeki kodların sıklık ve yüzdelik oranları

Davranışsal		Motivasyonel		Yönetimsel				
Belge	%	Belge	%	Belge	%			
Başarı	30	57,69	Motivasyon	51	98,08	Lider	25	48,08
Farklılık	24	46,15	Yüksek Motivasyon	34	65,38	İletişim	24	46,15
Güven	23	44,23	Pozitif Durum	27	51,92	Güven	23	44,23
Yeterlilik	21	40,38	Motivasyon Düzeyi	27	51,92	Adalet	14	26,92
Takdir	20	38,46	Motive Olma	26	50,00	İş Birliği	14	26,92
Bağlılık	19	36,54	İçsel Motivasyon	25	48,08	Yetki	13	25,00
Saygı	19	36,54	Düşük Motivasyon	22	42,31	Liderlik Davranış	12	23,08
Performans	16	30,77	Dışsal Motivasyon	22	42,31	Yönetim Tarzı	11	21,15
Uyum	16	30,77	İş Motivasyonu	12	23,08	Ödül	11	21,15
İş Doyumu	15	28,85	Güdü	12	23,08	Etik	11	21,15
Beklenti	14	26,92	Motive Etme	8	15,38	İşbirlikçi	11	21,15
Kabul	13	25,00	Moral	5	9,62	Teori	9	17,31
Etkileşim	12	23,08	Motivasyonel Dil	3	5,77	Liderlik Özelliği	8	15,38
Sorumluluk	12	23,08	Kodlanmış	52	100,00	Takım Çalışması	7	13,46
Odaklanma	11	21,15	Kodlanmamış	0	0,00	Demokratiklik	7	13,46
Gelişim	11	21,15	TÜM BELGELER	52	100,00	Yapırım Ceza	6	11,54
Memnuniyet	10	19,23				Denetim	6	11,54
Akademik	8	15,38				Karar Katılım	5	9,62
Negatif Durum	8	15,38				Örgüt İklimi	5	9,62
Sevgi	8	15,38				Hiyerarşi	5	9,62
İnsan İlişkileri	7	13,46				Şeffaflık	4	7,69
Kaçınma	6	11,54				Uzlaşmacı	4	7,69
Güvence	5	9,62				Örgüt Kültürü	4	7,69
Farkındalık	5	9,62				Motivasyon Yönetimi	2	3,85
Mesleki Gelişim	5	9,62				Algi Yönetimi	1	1,92
Olumlu Tutum	4	7,69				Kodlanmış	47	90,38
Empati	4	7,69				Kodlanmamış	5	9,62

Yetkinlik	4	7,69	TÜM BELGELER	52	100,00
Eşgüdüm	3	5,77			
Kodlanmış	51	98,08			
Kodlanmamış	1	1,92			
TÜMBELGELER	52	100,00			

Tabloda 52 bilimsel çalışmanın analizi sonucunda hangi bilimsel çalışmada hangi kodların ne sıklıkta geçtiği görülmektedir. Bir sıralama yapılacak olursa içinde motivasyonel kavramların hemen hemen tüm kaynaklarda geçtiği söylenebilir. Davranışsal kavramlarda başarı, farklılık ve güven kavramlarının, yönetsel kavramlardan lider, iletişim ve güven kavramlarının bilimsel çalışmaların çoğunda geçtiği söylenebilir. Olumlu tutum, yetkinlik, motivasyonel dil, motivasyon yönetimi, uzlaşmacı kavramlarının bilimsel kaynaklarda daha az sıklıkta geçen kavramlar olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Bilimsel Çalışmalardan elde edilen kodlar ve frekansları

	Frekans	Yüzde
Motivasyon	1238	22,43
Lider	425	7,70
İçsel Motivasyon	364	6,59
Yüksek Motivasyon	347	6,29
Dışsal Motivasyon	296	5,36
Farklılık	156	2,83
Motivasyon Düzeyi	150	2,72
Başarı	139	2,52
Düşük Motivasyon	133	2,41
Güven	113	2,05
Örgüt İklimi	113	2,05
Güven	113	2,05
İletişim	110	1,99
Pozitif Durum	91	1,65
Algı Yönetimi	90	1,63
Motive Olma	83	1,50
İş Motivasyonu	80	1,45
Liderlik Davranış	79	1,43
Adalet	78	1,41
Güdü	74	1,34
Bağlılık	70	1,27
Yönetim Tarzı	63	1,14
Saygı	59	1,07
Ödül	57	1,03
Yeterlilik	52	0,94
İşbirlikçi	51	0,92
Beklenti	47	0,85
İş Doyumu	45	0,82
Uzlaşmacı	41	0,74
Takım Çalışması	40	0,72
Etik	40	0,72
Akademik	39	0,71
Kabul	39	0,71
Takdir	38	0,69
Kaçınma	34	0,62
Uyum	32	0,58
İş Birliği	31	0,56
Denetim	31	0,56
Performans	28	0,51
Motivasyonel Dil	28	0,51
Negatif Durum	27	0,49
Yetki	25	0,45
Gelişim	24	0,43
Odaklanma	23	0,42
Liderlik Özelliği	21	0,38
Sorumluluk	21	0,38
Etkileşim	20	0,36
Sevgi	20	0,36
Demokratiklik	16	0,29
Teori	16	0,29
Karar Katılım	16	0,29
Olumlu Tutum	14	0,25
Memnuniyet	13	0,24
Empati	13	0,24

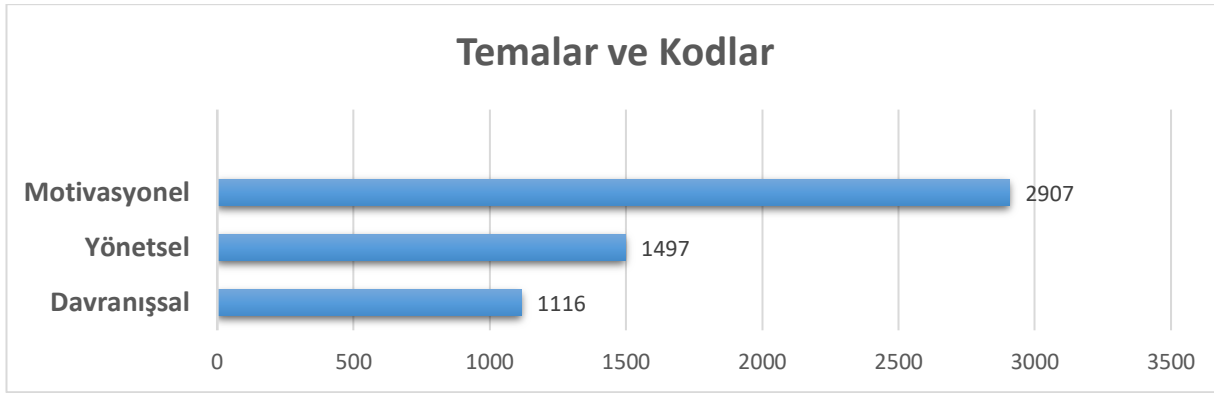
Moral	12	0,22
Farkındalık	11	0,20
Motive Etme	11	0,20
Yaptırım Ceza	11	0,20
İnsan İlişkileri	10	0,18
Şeffaflık	10	0,18
Mesleki Gelişim	9	0,16
Güvence	9	0,16
Hiyerarşi	8	0,14
Yetkinlik	7	0,13
Motivasyon Yönetimi	7	0,13
Örgüt Kültürü	5	0,09
Eşgüdüm	4	0,07
TOPLAM	5520	100,00

Yapılan içerik analizinde bilimsel çalışmaların sonuçlarında en çok geçen 67 kod tespit edildi. Bu kodlar çalışmaların 5520 kez tekrar etmiştir. Örneğin Motivasyon kavramı 52 çalışmanın tamamında 1238, Lider kavramı 44 çalışmada 425, içsel motivasyon 34 çalışmada 359 kez tekrar etmiştir. 5520 kez tekrarlanan kavramlardan yola çıkılarak temalar oluşturulmuştur.

Tablo 5: Temalara bölünmüş kodlar

TEMALAR VE KODLAR								
Davranışsal			Motivasyonel			Yönetimsel		
Kod Adı	f	%	Kod Adı	f	%	Kod Adı	f	%
Farklılık	156	13,98	Motivasyon	1238	42,59	Lider	425	28,39
Başarı	139	12,46	İçsel Motivasyon	364	12,52	Örgüt İklimi	113	7,55
Güven	113	10,13	Yüksek Motivasyon	347	11,94	Güven	113	7,55
Bağlılık	70	6,27	Dışsal Motivasyon	296	10,18	İletişim	110	7,35
Saygı	59	5,29	Motivasyon Düzeyi	150	5,16	Algı Yönetimi	90	6,01
Yeterlilik	52	4,66	Düşük Motivasyon	133	4,58	Liderlik Davranış	79	5,28
Beklenti	47	4,21	Pozitif Durum	91	3,13	Adalet	78	5,21
İş Doyumu	45	4,03	Motive Olma	83	2,86	Yönetim Tarzı	63	4,21
Kabul	39	3,49	İş Motivasyonu	80	2,75	Ödül	57	3,81
Akademik	39	3,49	Güdü	74	2,55	İşbirlikçi	51	3,41
Takdir	38	3,41	Motivasyonel Dil	28	0,96	Uzlaşmacı	41	2,74
Kaçınma	34	3,05	Moral	12	0,41	Takım Çalışması	40	2,67
Uyum	32	2,87	Motive Etme	11	0,38	Etik	40	2,67
Performans	28	2,51	TOPLAM	2907	100,00	İş Birliği	31	2,07
Negatif Durum	27	2,42				Denetim	31	2,07
Gelişim	24	2,15				Yetki	25	1,67
Odaklanma	23	2,06				Liderlik Özelliği	21	1,40
Sorumluluk	21	1,88				Demokratiklik	16	1,07
Etkileşim	20	1,79				Teori	16	1,07
Sevgi	20	1,79				Karar Katılım	16	1,07
Olumlu Tutum	14	1,25				Yaptırım Ceza	11	0,73
Empati	13	1,16				Şeffaflık	10	0,67
Memnuniyet	13	1,16				Hiyerarşi	8	0,53
Farkındalık	11	0,99				Motivasyon Yönetimi	7	0,47
İnsan İlişkileri	10	0,90				Örgüt Kültürü	5	0,33
Güvence	9	0,81				TOPLAM	1497	100,00
Mesleki Gelişim	9	0,81						
Yetkinlik	7	0,63						
Eşgüdüm	4	0,36						
TOPLAM	1116	100,00						

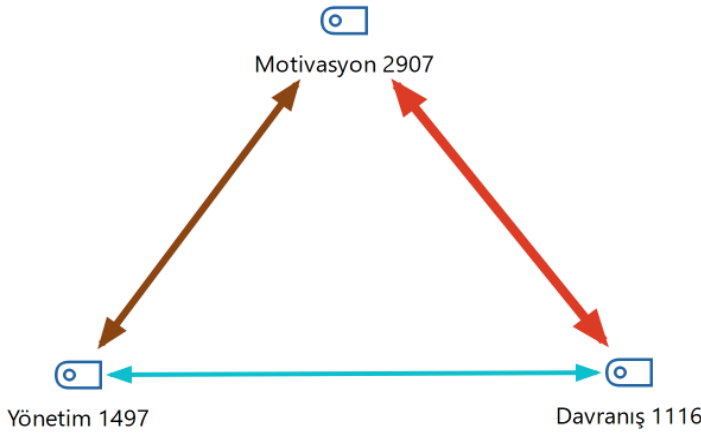
Yazarlar tarafından yapılan analizde elde edilen 67 kodun 3 tema altında birleştirilebileceğine karar verilmiştir. Bu temalar Motivasyonel (içeriği daha çok motivasyon kavramlarını içerir), Davranışsal (daha çok insan davranışlarını içerir) ve yönetsel (daha çok yönetim kavramlarını içerir) kavramlardır. Temalar literatürde geçen kavramsal içerikler doğrultusunda tespit edilmiştir. Motivasyon kavramında 13, davranış kavramında 29 ve yönetim kavramında 25 kavramsal kod bulunmaktadır.



Şekil 1: Ana tema kod grafiği

52 bilimsel çalışmadan elde edilen en yüksek frekansa sahip 67 kod motivasyonel (13), yönetsel (25) ve davranışsal (29) olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Motivasyon teması altında bulunan 13 kod belgeler içinde 11497 kez, yönetsel teması altında bulunan 25 kod 2907 kez ve davranışsal teması altında bulunan 29 kod 1116 kez tekrar etmiştir. Bu temaların etkileri kodlar arası ilişkilerle ortaya çıkarılmıştır.

TEMALAR ARASI İLİŞKİ



Şekil 2 Temalar arası ilişki

Bilimsel çalışmalarda elde edilen motivasyonel, yönetsel ve davranışsal temaların altındaki kodlar arasındaki ilişki yukarıdaki şekilde belirtildiği olmaktadır. Motivasyon ile davranış arasında daha çok kod ilişkisi oluşmuş ve aralarındaki ilişkiyi gösteren çift yönlü ok daha kalın hale gelmiştir. Motivasyon ve yönetim arasındaki çizgi biraz daha ince olmuştur. Yönetim ve davranış arasındaki kod ilişkisi biraz daha ince olmuştur. Ama aralarındaki ilişki temaları bütünsel bir hale getirmiş ve okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunun eğitim kalitesi, örgütsel yapı ve örgüt iklimi üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Kodların oluşturduğu ilişki motivasyonun eğitim kurumları ve yöneticileri için önemli bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

Analizi yapılan çalışmaların büyük bir bölümü okul müdürlerinin liderliği ve motivasyonel durumları ile birlikte ele alınmıştır. Toplamda 52 çalışmanın 17 tanesi liderlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Bu çalışmalarda Dönüşümcü (3 çalışma), Hizmetkar, Otantik (2 çalışma), Teknolojik, Takım Liderliği (2 çalışma), Eğitimsel Liderlik, Öğretim Liderliği (3 çalışma), Durumsal Lider, Etik Liderlik, Sosyal Adalet Liderliği ve Vizyoner Liderlik (2 çalışma) ele alınan liderlik türleridir.

Elde edilen ve kod frekanslarına göre sonuçların bazıları aşağıdaki gibidir;

“... genel olarak, katılımcıların iş motivasyonlarının düşük bulunduğu söylenebilir. Öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonu düzeyi iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde ise ekip uyumu ve işle bütünlüğe alt boyutunda yüksek düzeydedir...” Yılmaz (2017)

“... öğretmenlerin yöneticinin yönetim vizyonunu paylaşmanın öğretmen motivasyonuna etkisinin nedeni olarak "katılımcılık" en yüksek sayıda ortaya konulan görüş olduğu tespit edilmiştir...” Emiroğlu (2017)

“...Alan yazında vurgulandığı gibi motivasyon ve örgütsel bağlılığın örgütün amacına ulaşmasında, öğretmenin ve okulun performans ve verimliliğinin artmasında, öğretmenin iş doyumunun yükselmesinde ve iş terkininin azalmasında büyük önemi vardır...” Ateş ve Buluç (2018)

“...İş birliği, dayanışma, iletişim, samimi ortam, değer görme ve ilişkiler öğretmenlerin içsel motivasyonunu artırmadaki etkisi vurgulanan diğer unsurlardır...” Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş (2018)

“...Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyinin yüksek algılandığı okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri yüksektir...” Demir (2019)

“...İş Motivasyonuna ilişkin analizler incelendiğinde; öğretmenlerin motivasyon algıları alt boyutlarda, içsel motivasyon düzeyinin dışsal motivasyon boyutuna göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir...”

“... Öğretmen ve yöneticiler kamu hizmeti motivasyonunu yükseltmek için ilk olarak adil bir ödül ve ceza sistemi olması gerektiğini belirtmişlerdir...” Aydın, Demirkasımoğlu, Erdemli, ve Demir (2019)

“...Elde edilen değerlere göre, okul yöneticilerinin otantik lider olarak algılanma düzeyleri yükseldikçe öğretmenlerin motivasyonları anlamlı şekilde yükselmektedir. Gözlenen...” Özerten (2019).

“... okul yöneticilerinin kullandıkları algı yönetimi taktiklerini içeren davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür...” Sarı, T. (2019).

“... Okullarda öğretmenlerin, okul ile ilgili alınacak kararlara katılımlarına olanak sağlanması, okulda demokratik bir yönetim tarzının olduğu düşüncesini oluşturarak, öğretmenlerin okuldaki çalışmalarına daha aktif katılmalarına ve motivasyonlarına önemli katkı sağlayacaktır...” Yücel (2019)

“... Öğretmenlerin motivasyon algılarının örgütsel kültür algularından yordanması için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel kültür algularının motivasyon algularını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür...” İpek ve Taşdemir (2019)

“...Araştırma sonuçları, ilkokullarda örgütsel iletişim ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında önemli ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır...” Uzun, Ayık ve Özdem (2019)

“... okul müdürlerinin okulun yönetim faaliyetlerinde otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetici tarzlarını kullanmalarının birlikte çalıştıkları öğretmenlerin okula bağlılıklarını azaltacağını söylenebilir...” Abdurrezzak ve Üstüner (2020)

“... Öğretmen motivasyonuna ilişkin dağılımlara bakıldığında içsel motivasyon boyutunda ortalamanın yüksek, dışsal motivasyon boyutunda ise düşük olduğu tespit edilmiştir...” Akbaşı, Diş ve Duranlı (2020)

“...Okul ikliminin müdür desteği, erişilebilirliği ve yeterliliği, öğretmenlikten haz alma, meslektaş dayanışması, ebeveyn katılımı, öğretmen etkililiği ve öğrenci davranışları boyutları öğretmen motivasyonunu anlamlı şekilde etkilemektedir...” Bakkal ve Radmard (2020)

“... Araştırmanın çok önemli bir diğer sonucu öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğudur. Yüksek motivasyona sahip öğretmenlerin öğrenci başarısının artırılmasında oldukça önemli etken olduğu söylenebilir...” Çobanoğlu ve Barutçu (2020)

“... motivasyonun yaratıcılığı arttırdığı, olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır...” Güven, Gediz ve Kosukoğlu (2020)

“... müdürün öğretim liderliği ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişki vardır...” Dil (2020)

“... okul yöneticilerinin yaptıkları iş ile ilgili duygu, düşünce ile davranışları bakımından benzer ve farklılıkları ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticiler içsel, erkek yöneticiler ise dışsal faktörlerden daha fazla etkilenmişlerdir...” Zor (2020)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada nitel araştırma, sosyal yapılandırmacılık felsefesi, tümevarımsal ve tümdengelimsel yöntem kullanılmıştır. Tümevarımsal ve tümdengelimsel yöntemler arasında kodlar kullanılarak ileri geri çalışan ve sürekli kontrol mantığını işleten durum çalışmasıdır. Şimşek (2013) bu durumu nitel araştırmanın bir faydası olarak görmekte ve Creswell (2016) bu mantığı nitel araştırmanın ruhu olarak belirtmektedir. Araştırma nitel araştırmanın yorumlayıcı çatıya dayalı bir durum çalışması ruhuna uygun olarak yapılmıştır.

Turhan ve Güneyle (2020) ve Turhan (2020) yaptıkları çalışmada kodları bir bütünlük içinde analiz ederek temaları oluşturmuştur. Kodlar ve temalardan hareketle sonuçları yeniden düzenleyerek bir bütünlük içinde yazmış ve yeni sonuçlar elde etmiştir. Bu çalışmada da kodlardan temalar elde edilmiş ve kodlardan hareketle motivasyona ilişkin sonuçlar birleştirilerek yeniden yazılmıştır. Bu iki çalışma arasında bir paralellik olduğu görülmektedir. Bu paralellik çalışmanın başka çalışmalara da referans olabileceği söylenebilir.

Alanda yapılan çalışmaların çoğu nicel çalışmalardır. Nicel çalışmalarda daha çok değişkenler (yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum vb.) arasındaki ilişki ele alınmıştır. Nitel çalışmalarda motivasyon tanımı, motivasyonda, içsel ve dışsal etkiler, okul yöneticileri ile öğretmenlerin beklentileri, motivasyon örgütsel ilişkiler ve motivasyonun başarıya etkileri ele alınmıştır. Karma yöntemler daha çok tez çalışmalarında ele alınmıştır. Bu çalışma bunlardan elde edilen sonuçları birleştirerek bir bütünlük oluşmasını sağlamıştır.

52 bilimsel çalışmanın sonuçları içinde geçen kodlardan yola çıkılarak sonuçlar bütünleştirilmiş ve aşağıdaki gibi yeniden yazılmıştır;

- ✓ Genel olarak örgütlerde, iletişim ile iş motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve iletişimin öğretmenlerin iş motivasyonunu etkilediği, öğretmenlerin motivasyon düzeyinin yükselmesi akademik başarıyı arttırdığı, akademik başarı aynı zamanda öğretmen motivasyonunu artırdığı ve teknoloji erişilebilirliğinin öğretmen motivasyonuna doğrudan ve öğrenci başarısı gibi aracı değişkenler aracılığı ile dolaylı etkilediğinden söz edilebilir (Emiroğlu, 2017; Yılmaz, 2017; Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018; Sarı, Yıldız, ve Canoğulları, 2018; Ugar, 2019; Ateş ve Buluç, 2018; Demir, 2019; Durnalı, 2018; Yücel, 2019; Uzun, Ayık ve Özdem, 2019; Çobanoğlu ve Barutçu, 2020; Özbey, 2020; Yıldız-Yalçın ve Özdemir, 2021; Yılmaz, 2022;).
- ✓ Öğretmen motivasyonunu düşüren unsurlar; genel politikalarından, okul yöneticilerinden, veli-toplumdan ve diğer öğretmenlerden kaynaklı unsurlar olarak görülmektedir. Motivasyonu düşüren veli-toplum kaynaklı unsur; ailenin okula ve öğrenciye karşı olan ilgisizliği ile okul ve aileler arasındaki iletişim sorunları olarak görülmektedir. Öğretmen ve yöneticiler, ailelerden ve toplumdan daha çok ilgi, iletişim, anlayış, iş birliği, mesleğe saygı ve güven beklemektedir. Tüm bu beklentilerin öğretmen motivasyonunu doğrudan etkileyebileceği gibi, öğrenci başarısı gibi değişkenler üzerinden dolaylı olarak da etkileyebileceği söylenebilir. Öğretmenlerin bir diğer sorunu da genel eğitim politikalarıdır. Genel eğitim politikalarının sınıf düzeyinde uygulanmasından sorumlu olan öğretmenlerin, politikalarından şikayetçi olmaları önemli bir sonuçtur. Okullarda öğretmen motivasyonunu artıran faktörler üzerine öğretmenler görüşleri değerlendirildiğinde içsel faktörlerin daha güçlü olduğu görülmektedir. Müdürün yönetim tarzı, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Etkiyi yaratan ve en önemli tarzın işbirlikçi/demokratik liderlik tarzı olduğu öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Çünkü okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından etkilenen öğretmenlerin kendilerini, görev yaptıkları okulda ve çalışma arkadaşlarını koruma adına kurumda sessiz kaldıkları sonucu ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bu durumda öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin azalacağı ve böylelikle de eğitimin niteliğinin olumsuz yönde etkilenebileceği söylenebilir. Buna karşın, okulda öğretmen motivasyonunun yüksek olması, hem öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada hem de okulda daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına da katkıda bulunulabilir." Aynı şekilde, öğretmenlerin performansını değerlendirmek, kendilerini okula bağlı, hesap verebilir ve profesyonel olarak başarılı hissetmeleri ve yaptıkları işin değerli ve onurlu olduğunu hissetmeleri için motivasyonlarını artırabilir (Yılmaz, 2017; Emiroğlu, 2017; Hasanoğlu, 2017; Kahraman, 2017; Ateş ve Buluç, 2018; Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018; Aksel ve Elma, 2016; Kılıç ve Yılmaz, 2019; Özerten, 2019; Sarı, 2019; Bakkal ve Radmard, 2020; Deviren ve Okçu, 2020; Dil, 2020; Yıldız-Yalçın ve Özdemir, 2021; Yüksel, 2020; Yılmaz, 2022).
- ✓ İş birliği, dayanışma, iletişim, bütünlük, takdir ve samimi ortam, öğretmenlerin içsel motivasyonunu artırır. Tüm bu faktörler, öğretmenlerin içsel motivasyonunu etkin bir şekilde artıran bir örgüt kültürünü ön plana çıkarıyor. Gerçek bir örgüt kültürüne sahip okulların öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Öğretmenlerin algılanan işbirlikçi, otoriter, kayıtsız ve meydan okuyan liderlik tarzları ve içsel motivasyonunun örgütsel bağlılıkla düşük ama anlamlı bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Özellikle liderlerin algıladıkları işbirlikçi liderlik tarzı ve içsel motivasyonun örgütsel bağlılık için önemli değişkenler olduğu, liderlerin algıladığı otoriter, kayıtsız ve muhalif liderlik tarzının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Araştırmalar, içsel motivasyonu yüksek çalışanların diğerlerinden daha başarılı olduğunu gösteriyor. Araştırmalar, öğretmenlerin içsel olarak daha fazla motive olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin içsel motivasyonlarının çok yüksek olması, okullarda eğitim-öğretim faaliyet ve uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından olumlu olarak nitelendirilmektedir. Çeşitli araştırmalar, kadın yöneticilerin içsel motivasyon araçlarından, erkek yöneticilerin ise dış motivasyon araçlarından etkilendiği sonucuna varmıştır. (Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018; Aksel ve Elma, 2016; Sarı, 2019; Abdurrezzakve Üstüner, 2020; Deviren ve Okçu, 2020; Yüksel, 2020; Yıldız ve Taşgın, 2020; Zor, 2020; Akan ve Kılıç, 2021; Vural, Avcioğlu, Özen ve Asıl, 2022).
- ✓ Birçok çalışmada öğretmen ve yöneticilerin okul ortamında genel ve dışsal motivasyonlarının içsel motivasyona göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ortaya konulmuştur. Dışsal motive edici unsurlar olarak teknolojik olanaklar, ödüllendirilme ve değer görme faktörlerinin ön plana çıktığı çeşitli araştırmalarda ortaya koymaktadır. Öğretmen mesleği kutsal bir meslek olarak görülmektedir. Bu nedenle değerler, inançlar, yönetici

tutum ve eylemleri yüksek oranda bir içsel motivasyon sağlar. Ödüller ve cezalar, maddi gelir, öğrenci-veli ilişkileri, okul ortamı gibi birçok çevresel faktörün etkisi dışsal motivasyonu etkiler ve içsel motivasyona göre daha düşük olduğu söylenebilir. Araştırma amaçlı elde edilen bir başka sonuç da öğretmen adaylarının içsel ve dışsal motivasyonları arttıkça akademik motivasyonlarının da arttığını göstermektedir. Bu artışın incelenmesi, artan içsel motivasyonun akademik motivasyonla daha yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin mesleklerinde içsel güdülerden çok dışsal güdülerle çalıştıkları görülmektedir. Kadın öğretmenlerin içsel ve dışsal güdü algıları erkek öğretmenlere göre nispeten daha yüksektir. Zorbalık davranışına maruz kalan öğretmenlerin daha az motive oldukları görülmektedir. Okul liderleri rol model olarak görüldüğünde öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonu artırdığı, alıcı ve koruyucu sessizliği azalttığı söylenebilir. Okul liderleri tarafından kullanılan örgütsel güçler arasında, özellikle karakter gücü, yasal güç ve ödül gücü, öğretmenlerin iç ve dış motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve önemli yordayıcılar olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz, etkili iletişim ve iş birliğinin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu durumdan hareketle dışsal motivasyon araçlarının iş motivasyonu için tek başına yeterli olmadığı sonucuna varılabilir. Sadece dış motive edici araçlar yerine, içsel motive edici araçlarda (işin ilgi çekici ve zevkli hale getirilmesi, neşe ve doyum sağlanması vb.) öğretmen ve yöneticilerin motivasyonunda kullanılmalıdır (Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018; Aksel ve Elma, 2016; Zembat, Akşın-Yavuz, Tunçeli ve Yılmaz, 2018; Kılıç ve Yılmaz, 2019; İpek ve Taşdemir, 2019; Ugar, 2019; Akbaşı, Diş ve Duranlı, 2020; Deviren ve Okçu, 2020; Özbey, 2020; Zor, 2020; Yüksel, 2020; Vural, Avcioglu, Özen ve Asıl, 2022).

- ✓ Okul yöneticilerinin öğretmen yüksek motivasyonunu yakalama yöntemleri ve motive edici davranış örnekleri incelendiğinde en çok üzerinde durulan temaların 'iş disiplini, bağlılık ve beden dili' olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan, en düşük düzeydeki yanıtlar 'iş doyumunu, iş birliği, bağlılık, problem çözme, sınıf yönetimi ve sosyal beceriler' olmuştur. Motivasyonu yüksek öğretmenlerin öğrenci başarısında çok önemli bir faktör olduğu ve evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha yüksek motivasyon gösterdiği gözlemlenmiştir. Öğretmenler karar verme sürecinde motivasyonun süreci hızlandırdığını, süreci olumlu etkilediğini, karar vermeyi kolaylaştırdığını, bireyleri çalışmaya motive ettiğini ve süreci olumlu etkilediğini ifade etmiştir. Motivasyon tüm yöneticileri etkileyen bir konudur. Yöneticilerin belirli bir amaç için çalışmaları ve bilgi, beceri ve yeteneklerini bu amaç için kullanmaya istekli olmaları da başarılarını etkiler. Düşük motivasyon seviyeleri, hedeflere yönelik hareket etme isteğini ve arzusunu azaltabilir ve bu hedeflere ulaşılmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle, çalışanlar yüksek motivasyona sahip olduklarında daha verimli çalışabilirler. Bu, öğrencilerin okulda daha iyi performans göstermelerine yardımcı olur, çalışanlar için örgütsel verimliliği artırır ve yöneticilerin daha iyi çalışmasını sağlar. Yüksek öğretmen motivasyonu, okulda başarılı bir değişimi teşvik edebilir. İçsel motivasyon yüksekliği yöneticilerin iş motivasyonu düzeyinde çok etkili olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin kapsayıcı bir yönetim tarzı tercih ettiğinde öğretmenlerin motivasyonunun arttığı sonucuna varılmıştır (Kahraman, 2017; Emiroğlu, 2017; Sarı, Yıldız, ve Canoğulları, 2018; Zembat, Akşın-Yavuz, Tunçeli ve Yılmaz, 2018; Sarı, 2019; Abdurrezzak ve Üstüner, 2020; Yüksel, 2020; Zor, 2020; Özbey, 2020; Dil, 2020; Güven, Gediz ve Kosukoğlu, 2020; Çobanoğlu ve Barutçu, 2020).
- ✓ Öğretmenlerin yüksek motivasyonu ve örgütsel bağlılığı öğrencilerle olan iletişimi geliştirmekte, bu da öğrenci başarısı, memnuniyeti ve üretkenliği üzerinde olumlu bir etkiye yaratır. Öğrenci başarısı da öğretmenler için en önemli motive edici faktörlerden biridir. Teknolojinin erişilebilirliğinin öğretmen motivasyonu üzerinde doğrudan, öğrenci performansı gibi aracı değişkenler aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Daha yüksek içsel motivasyona sahip insanların daha yüksek başarı oranlarına sahip olduğunu ve içsel motivasyonun öğrenme ve gelişimin temeli olduğunu kabul ederek, özellikle okul liderlerinin dışsal motivasyona odaklanması gerekir. Öğretmen motivasyonu, okul liderlerinin profesyonel bağlılığı sağlamak için yaptığı eylemlerden büyük ölçüde etkilenir. Okul liderleri, öğretmenleri mesleğine bağlayacak motivasyon araçlarına önem vermelidir. Bir öğretmenin başarılı çalışma algısı, diğer öğretmenler için bir model görevi görür. Başarılı okul liderinin, öğretmenlerin arzu ettikleri akademik konularda başarılı olmalarına yardımcı olduğunu söyleyebiliriz. İçsel motivasyonun, akademik performansı etkileyen bilişsel olmayan faktörlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar, içsel motivasyonu yüksek çalışanların diğerlerinden daha başarılı olduğunu gösteriyor. Araştırma, öğretmenlerin içsel olarak daha fazla motive olduklarını bulmuştur. Yöneticileri, kuşaklar arası farklılıkları önce benimseyen, sonra kabul eden, karakter ve davranışları hakkında öngörülerde bulunan bir yönetim anlayışı benimserlerse ve farklılıklarla başa çıkabiliyorlarsa, örgütler uzun vadede sürdürülebilir ve başarılıdır (Zembat, Akşın-Yavuz, Tunçeli ve Yılmaz, 2018; Ateş ve Buluç, 2018; Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018; Sarı, Yıldız, ve Canoğulları, 2018; Ateş ve İhtiyaroglu, 2019; Demir, 2019; Sarı, 2019; Barutçu ve Çöllü, 2020; Yıldız ve Taşgın, 2020; Özbey, 2020; Akbaşı, Diş ve Duranlı, 2020 ; Bakkal ve Radmard, 2020; Deviren ve Okçu, 2020; Yıldız-Yalçın ve Özdemir, 2021; Yüksel, 2020; Akan ve Kılıç, 2021; Küçlü, 2021; Yılmaz, 2022; Özdemir ve Kış, 2022).

- ✓ Öğretmenlerin motivasyonunu düşüren etkenler içinde örgütsel-yönetimsel faktörlerin çevre, aşırı veli müdahalesi ve BİMER ALO 147 gibi faktörlere göre daha az olduğu tespit edilmiştir. BU faktörler yönetici ve öğretmenlerin okul motivasyonunu düşürdüğünü ve öğretmen onurunu zedelediğini birçok bilimsel çalışma dile getirmiştir. Bu noktada okul ve aile arasında sıcak bir ortamın oluşması için okul yöneticileri, öğretmenler ve velilerin birlikte çalışması önemlidir. Genel eğitim politikaları nedeniyle eğitim faaliyetlerinin sık sık değiştirilmesi de okullarda motivasyonu azaltan bir faktör olarak görülmektedir. Öğretmenler arasındaki iletişim eksikliği ve buna eşlik eden okulu benimsememeleri de motivasyonu azaltan bir başka faktör olarak görülmektedir. Motivasyonu düşük olan öğretmenlerin okullarda etkin çalışmamaları kapalı iklimli okulların oluşmasına sebep olmakta ve kapalı iklimli okullarının hedeflere ulaşmada zorluklar yaşanacağı düşünülmektedir (Emiroğlu, 2017; Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018; Sarı, 2019; Barutçu ve Çöllü, 2020; Dil, 2020).
- ✓ Öğretmenler ve yöneticiler ailelerden ve toplumdan daha fazla ilgi, iletişim, anlayış, iş birliği, mesleki saygı ve güven beklemektedir. Tüm bu beklentilerin öğretmen motivasyonunu hem doğrudan hem de öğrenci performansı gibi değişkenler aracılığıyla dolaylı olarak etkileyebileceği, motivasyonel dilin yöneticilere olan güvenin oluşmasına olumlu katkı verdiği söylenebilir. Okul yönetimi uygulamalarında motive edici dilin kullanılması güven inşasının sağlanması açısından önemli görülmektedir. Motivasyonel dil teorisinin temel varsayımlarından biri olan motivasyonel dilin üç öğesinin bir arada ve uygun şekilde kullanılmasının çalışanların motivasyonunu etkilediği, motivasyonuna olumlu katkı verdiği ve yöneticilere olan güveni arttırdığı söylenebilir. Özellikle motive edici dilin pedagojik ve empatik dil unsurları, öğretmenlerin yöneticilere olan güvenini pekiştirir (Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018; Demir, 2019).
- ✓ İş birliği, dayanışma, iletişim, dostça bir atmosfer, takdir ve ilişkiler, öğretmenlerin içsel motivasyonunu artırmak için vurgulanan faktörlerdir. Tüm bu faktörler, öğretmenlerin içsel motivasyonunu etkin bir şekilde artıran olumlu bir örgüt iklimini ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel bütünlük kültürüne sahip okullar, öğretmen motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Olumlu örgüt kültürünün uzun yıllar sürdüğü okullarda öğretmenlerin mesleki tecrübesi ve olgunluğu, çalıştıkları kurumlarda lokomotif görevi görür, öğretim ve araştırma alanındaki yenilikleri keşfetmeleri için bir meslek sevgisi ilhamı verir. Öğrencilerin dikkatini çekebilecek ve dersi ilgi çekici hale getirebilecek eğitim yöntemleri hakkında yenilik arayışlarına girer ve örgütün gelişimini akademik olarak da etkiler. Kuşaklar arası çatışmanın yerine kuşaklar arası uzlaşmanın oluşmasına olumlu katkı verir (Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018; Özdemir ve Kış, 2022).
- ✓ Açık okul iklimine sahip okullarda öğretmenlerin kendilerini güvenli ve samimi bir ortamda hissetmelerini sağlamaktadır. Öte yandan, kapalı bir okul ortamında öğretmenlerin faaliyetlerini yönlendirme konusunda okul müdürlerinin yetersiz kaldığı görülmektedir. Açık okul ikliminde okul yöneticilerinin öğretmenleri dinlemesi ve önerilerini kabul etmesi açık okul iklimini destekleyici göstergelerdir. Açık okul ortamlarında, okul yöneticileri gerçekçi bir şekilde öğretmenleri över ve eleştiriler genellikle yapıcıdır. Motivasyon takım uyumuna katkıda bulunur. Açık okul ortamında öğretmenlerle çok uyumlu olan okul yönetimi, karar verme sürecinde öğretmenleri kilit bir figür olarak görür ve bu nedenle okulda diğer personele göre daha fazla sorumluluğa sahiptir. Bu nedenle, okul liderlerinin etik veya etik olmayan davranışları ve bu konudaki kararları okul iklimi üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Yöneticilerin etik kurallara uyması, öğrenci ve öğretmenleri karar alma sürecine etkin bir şekilde dahil etmesi, okul iklimini olumlu yönde etkileyebilir ve onu açık bir iklime dönüştürebilir. Kapalı okul ortamları genellikle durağandır. Öğretmenlere göre, açık bir okul ortamı ile öğretmen motivasyonu arasında olumlu ve önemli bir ilişki vardır. Açık okul ortamının öğretmenlerin motivasyon algılarını yordadığını da bilinmektedir. Açık okul ortamlarında okul yöneticilerinin öğretmenleri eğitim öğretim faaliyetlerinde daha özgür kıldığı gözlemlenirken, kapalı okul ortamlarında ise kısıtlayıcı davranışlar sergilediği görülmektedir. Bilişsel yönetim taktikleri, okul iklimini etkileyerek dolaylı olarak öğretmen motivasyonunu etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Nihayetinde liderlik desteği, erişilebilirlik ve ilgililik, öğretimden keyif alma, akran dayanışması, ebeveyn katılımı, öğretmen etkinliği ve öğrenci davranışı gibi okul ikliminin olumlu özelliklerinin, öğretmen motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2017; Durnalı, 2018; Sarı, 2019; Bakkal ve Radmard, 2020; Akan ve Kılıç, (2021). Görülmektedir).
- ✓ Stratejik insan kaynakları faaliyetleri olan kurumsal yapılarda motivasyonun daha yüksek olma eğiliminde olduğu ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. İçsel motivasyon, liderlik davranışı için pozitif yönde yordama gücüne sahiptir. Ancak dışsal motivasyonun içsel motivasyona göre genel motivasyonun yordama gücünün pozitif yönlü olduğu ve içsel motivasyona göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları algı yönetimi taktikleri içeren davranışları ile kapalı okul iklimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin içsel motivasyonu ve örgütsel bağlılığı pozitif ve orta derecede ilişkilidir. Dolayısıyla, motivasyon ve bağlılık arasında pozitif bir ilişkiyi destekleyen araştırmalar vardır (Aksel ve Elma, 2016; Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018; Başaran, 2019;

Demir, 2019; Özerten, 2019; Abdurrezzak ve Üstüner, 2020; Çobanoğlu ve Barutçu, 2020; Dil, 2020; Yıldız-Yalçın ve Özdemir, 2021; Akan ve Kılıç, 2021; Yalçın ve Köse, 2021; Eraslan, 2022; Vural, Avcıoğlu, Özen, ve Asıl, 2022).

- ✓ Okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetimi taktikleri de dahil olmak üzere öğretmen davranışı ile öğretmen motivasyonu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin kullandıkları algı yönetimi taktiklerinin öğretmenlerin kendi motivasyonlarına yönelik algılarını da yordadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları algı yönetimi taktiklerinin öğretmenlerin özerk motivasyonlarına yönelik algılarını etkilediği söylenebilir. Yöneticilerin algı yönetimi taktiklerini kullanmalarının motivasyonel düzenleyiciler olarak verilen düzenlemelerle öğretmenleri etkilediğini göstermektedir. Okul müdürlerinin algı yönetimi taktiklerini kullanmaları, öğretmenlerin işleriyle ilgili algılarının olumsuz, gevşek ve kötü olduğuna inandıklarını gösterebilir. Ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları algı yönetimi taktiklerinin öğretmenlerin açık okul atmosferi algısını yordadığı görülmektedir. Yine okul yöneticilerinin kullandıkları algı yönetimi taktikleri de dahil olmak üzere davranışları ile kapalı okul iklimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Algı yönetimi taktiklerinin başarısızlığı ve açık verme sonucunda öğretmen davranışları olumsuz etkilenmekte, öğretmenlerin özgüvenleri ve örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Son olarak öğretmen görüşlerine göre liderlerin kullandıkları algı yönetimi taktiklerinin açık okul iklimi aracılığıyla öğretmenlerin motivasyonunu doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Sarı, 2019; Ugar, 2019; Abdurrezzak ve Üstüner, 2020; Akbaşı, Diş ve Duranlı, 2020; Kurtar, 2019).
- ✓ Bir örgütte motivasyon algısı ile örgütsel adalet algısı arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu sonucu vardır. Sosyal adalet liderliği, özellikle işin dinamik alt boyutlarının motivasyonu söz konusu olduğunda açıklama gücü oldukça yüksektir. Öğretmenlerin sosyal adalet liderliği ile öğrenci motivasyonu arasında pozitif ve önemli bir bağ vardır. Sosyal adalet liderliğinin öğretmenlerin kendi motivasyonları üzerindeki etkisine odaklanan çalışmalarda bu yaklaşımın sadece öğrencilerin değil, öğretmenlerin kendi mesleki motivasyonları üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Kahraman, 2017); Yalçın ve Köse, 2021).
- ✓ Öğretmen iş motivasyonu algılarının yüksek olduğu, bu algıların içsel motivasyon boyutlarının dışsal motivasyon boyutundan daha yüksek olduğunu sonucuna varılmıştır. Okullarda örgütsel iletişim derecesi arttıkça öğretmenlerin çalışma motivasyonları da artmaktadır. Okullarda örgütsel iletişim düzeyi, öğretmenlerin iş doyumunu açıklamada önemli bir değişkendir. Bilimsel çalışmalar, iletişim ve iş motivasyonunun pozitif yönde ilişkili olduğunu, iletişimin çalışanların iş motivasyonunu etkilediğini ve yöneticilerin sosyal iletişim yeteneği ile öğretmenlerin iş motivasyonunun pozitif yönde yüksek bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca dışsal motivasyon araçlarının tek başına işi motive etmede yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır (Aksel ve Elma, 2016; Uzun, Ayık ve Özdem, 2019; Zor, 2020).
- ✓ Araştırmalar yöneticilerin sergilediği liderlik türü ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin liderlik ve yönetim tarzlarından kaynaklanan ve aynı zamanda öğretmenlerin motivasyon düzeylerini olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği tutum ve davranışları özellikle dönüştürücü, hizmetkar, otantik, teknolojik, takım liderliği, eğitimsel liderlik, öğretim liderliği, durumsal lider, etik liderlik, sosyal adalet liderliği ve vizyoner liderlik davranışlarının öğretmenlerin hem içsel hem de dışsal motivasyonlarını olumlu yönde arttıracakları görülmüştür. Bu liderlik davranışları açık okul iklimini oluşturur ve açık kapı politikalarını benimsemeleri öğretmenlerle iş birliğini geliştirmeleri, öğretmen kaygılarına cevap vererek okulda olumlu bir sosyal iklimin oluşturmaları ve öğretmen motivasyonunu destekleyen yaklaşımları akademik başarıyı da etkilemektedir. Artan okul lideri davranışının okul atmosferini ve okul motivasyonunu iyileştirmesi, okul liderlerinin okul hedeflerine ulaşmadaki rolünü de göstermektedir. Liderlik bağlamında, pozitif iletişim, adalet, şeffaflık, Problem çözme, öğretmen teşviki ve güven ile ilgili davranışların öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Kısaca özgüven, dengeli değerlendirme, içselleştirme ve okul yönetiminin içselleştirilmesi, ilişkilerde şeffaflığın öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediği bir gerçektir. Yine liderlerin geri bildirim sağlama, öğretmenleri takdir etme, öğretmenleri destekleme, adalet yaratma, problem çözme ve olumlu okul iklimi davranışlarının öğretmenleri pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Aksel ve Elma, 2016; Kılıç ve Yılmaz, 2019; Özerten, 2019; Durnalı, 2018; Sarı, 2019; Ugar, 2019; Yirci ve Demir, 2019; Abdurrezzakve Üstüner, 2020; Bakkal ve Radmard, 2020; Çobanoğlu ve Barutçu, 2020; Dil, 2020; Özbey, 2020; Akan ve Kılıç, 2021; Bedir ve Alpaydın, 2017; Yılmaz, 2022; Eraslan, 2022; Vural, Avcıoğlu, Özen, ve Asıl 2022).
- ✓ Okul yöneticilerinin iş motivasyonu ile kurumsal bağlılığı arasında ilişki vardır. Bu bakış açısına dayanarak, örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılık, üretkenlik, verimlilik, örgütsel süreklilik ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu tutum ve davranışlara yol açar. Adaletsizlik algıları daha düşük örgütsel bağlılığa, iş terklarının artmasına, daha düşük verimliliğe ve motivasyona neden olduğu görülmektedir. Literatürde vurgulandığı gibi, motivasyon ve örgütsel bağlılığın, öğretmen ve okul performansını, üretkenliğini, öğretmenlerin iş tatminini artırdığını ve işten ayrılmayı azalttığını, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı görülmektedir. Algı

yönetimi taktiklerinden herhangi birinin eksiklik yaratma konusundaki başarısızlığının bir sonucu olarak, öğretmen davranışı olumsuz etkilendir, motivasyonu düşer ve öğretmenin güveni ve örgütsel bağlılığını zayıflar (Yılmaz, 2017; Ateş ve Buluç, 2018; Sarı, 2019); Abdurrezzakve Üstüner, 2020); Özbey, 2020).

- ✓ Öğretmenler tarafından algılanan okul liderlerinin liderlik tarzı ile mesleki motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşbirlikçi liderlik tarzı en yüksek korelasyonu göstermiştir. Müdürün işbirlikçi liderlik stilini kabul etme derecesi arttıkça, yöneticilerle çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının arttığı söylenebilir. Yöneticilerin okullarında demokratik bir yönetim tarzı fikrinin oluşturulması, öğretmenlerin çalışmalara daha aktif katılımını ve yüksek motivasyona ulaşmalarını sağlayacaktır. Yapılan araştırmalarda; öğretmenlerin işbirlikçi ve demokratik yönetici tarzı algı düzeylerinin oldukça yüksek, otoriter ve baskıcı yönetici liderlik tarzı algı düzeylerinin düşük, ilgisizlik ve karşı koyucu algı düzeylerinin çok düşük olduğu görülmüştür (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018); Yücel, 2019; Abdurrezzakve Üstüner, 2020).
- ✓ Literatürde de vurgulandığı gibi öğretmenlerin iş doyumunun artması ve okul terklerinin azaltılmasında motivasyon büyük önem taşımaktadır. İletişimin düşük olması öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyonunu düşürmektedir. Öğretmenleri karar verme sürecine dahil etmenin iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Okul yönetiminin otantik liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin kendilerine olan güveni, benzersiz liderlik nitelikleri, içsel bir etik anlayışı ve ilişkilerindeki şeffaflıkla birleştiğinde, öğretmenlerin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin motivasyonu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ve motivasyonlarının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Hasanoğlu, 2017; Ateş ve Buluç, 2018; Demir, 2019; Demir, 2019; Uzun, Ayık ve Özdem, 2019; Akan ve Kılıç, 2021).
- ✓ “Meslekten Kaçınma” öğretmen motivasyonunun düşük olduğuna işaret etmektedir. Kaçınma; Öğretmenler ile okul yöneticileri aralarında olabilecek bir durumda, yöneticilerin kaçınma tarzını tercih öğretmenlerin motivasyon düzeyini azalttığı sonucuna varılmıştır. Kaçınma, yöneticiler tarafından yaygın olarak kullanılan bir tarzdır. Yönetimler, organizasyondaki insanlardan kaçınma tarzı kullanarak kendi sorunlarını çözeceklerine inanır. Bazı küçük sorunlar kendi kendine çözülebilir, ancak çatışmanın nedeni önemliyse, çatışmayı ve organizasyon içinde getirdiği olumsuzlukları artırabilir. Bu durum öğretmenlerin motivasyonunun düşmesine ve yöneticilere olan güveni azaltmaktadır (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018; Yüksel, 2020).
- ✓ Literatürde vurgulandığı gibi, motivasyon ve örgütsel bağlılık öğretmen ve okulun performansını ve üretkenliğini artırır, öğretmenlerin iş tatminini artırır ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Kuruluşlardaki etkili örgütsel iletişim uygulamalarının, çalışan bağlılığına, gelişmiş performansa ve örgütsel bağlılığa önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Aynı şekilde, öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek, motivasyonlarını artırabilir, böylece kendilerini okula bağlı, sorumlu ve mesleki olarak başarılı hissetmelerini ve saygın bir iş yaptıklarını anlamlarını sağlar (Ateş ve Buluç, 2018; Başaran, 2019; Aydın, Demirkasımoğlu, Erdemli ve Demir, 2019; Uzun, Ayık ve Özdem, 2019; Akbaşlı, Diş ve Duranlı, 2020; Çobanoğlu ve Barutçu, 2020; Yüksel, 2020).
- ✓ Okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri okul yöneticileri tarafından kullanılan motivasyonel dil ile yüksek düzeyde ilişkilidir. Motivasyonel dilin kullanıldığı okullarda motivasyon yüksek, motivasyonel dilin kullanılmadığı okullarda motivasyonun düşük olduğu görülmektedir. Aynı zamanda çalışmalar motivasyonel dilin okul yöneticilerine olan güveni de artırdığını vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim uygulamalarında motive edici dil kullanmaları, güven inşasının sağlanması açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin kullandıkları motive edici dil düzeyi ne kadar yüksekse, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin de o kadar yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demir, 2019 s; Demir, 2019; Çobanoğlu ve Barutçu, 2020).

SONUÇ ve ÖNERİLER

- ✓ Motivasyon ve akademik başarı ile ilgili bilimsel çalışmaların bir analizi yapılarak motivasyonun akademik başarı üzerine etkileri yeniden yazılabilir.
- ✓ Modern motivasyon teorileri ile ilgili daha çok çalışma yapılabilir.
- ✓ Politika yapıcılar yönetici ve öğretmenlerin motivasyonu ile ilgili yeni hizmetiçi eğitimler organize edebilirler.

KAYNAKÇA

Abdurrezzak, S., ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.

Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon: insanlardan en iyi verimi nasıl çalışır?*. Babıalı Kültür Yayıncılığı.

- Akan, D. ve Kılıç, M.E. (2021). Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 53, 429-456.doi:10.9779.pauefd.842331
- Akbaşlı, S., Okan, D. İ. Ş., ve Durnalı, M. (2020). İlkokul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri tartışabiliyor mu. *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 75-88.
- Akkaya, S. Okul Müdürünün Personel Gelişimi ve Motivasyon. *Genç Mütefekkirler Dergisi*, 2(1), 157-172.
- Aksel, N., ve Elma, C., E (2016). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Ata, E. (2021). Development and Validation of the School Administrators' Work Motivation Scale (SAWMS). *International Online Journal of Educational Sciences*, 13(5).
- Ateş, Ö. T., ve Buluç, B. (2018). İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 1-30.
- Ateş, Ö. T., ve İhtiyaroğlu, N. (2019). Yetişkin motivasyon ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(2), 611-620.
- Aydın, I., Demirkasımoğlu, N., Erdemli, Ö., ve Demir, T. G. (2019). Public service motivation from the point of view of teachers and school administrators: A qualitative study. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 167-190.
- Aytaç, K. (2006). *Çağdaş eğitim akımları:(yabancı ülkelerde)*. Mevsimsiz Yayınları.
- Bakkal, M., ve Radmard, S. (2020). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 163-195.
- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 181-214.
- Barutçu, E., ve Çöllü, B. (2020). Öğrenilmiş Çaresizlik İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Pamukkale Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-13.
- Başaran, M., & Güçlü, N. (2018). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38 (3), 949-963.
- Başaran, R. Motivasyon Yönetimi. Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular. (Kitap Bölümü). Kriter Yayınları
- Bedir, G., ve Alpaydın, Y. (2017). Özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi. *Talim*, 5(2), 101-127.
- Ceylan, C.(2002). Yönetimsel ve organizasyonel açıdan koçluk yaklaşımı ve bir uygulama. *Doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Bursa
- Creswell, J. W. (2012). *Researchdesign: Qualitative, quantitative, andmixedmethodsapproaches(4nd ed.)*. United States: PearsonEducation.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Siyasal.
- Çobanoğlu, F., ve Barutçu, A. (2020). Okullarda Takım Liderliği Ve Öğretmen Motivasyonu. *Journal of International Social Research*, 13(75).
- Demir, İ. (2019). *Okul yöneticilerinin lider davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu üzerine etkisi* (Doctoral dissertation).
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- Demir, S. (2019). Okul Yöneticisinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Öğretmenin Okuldan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(2), 211-221.
- Denzin, N., ve Lincoln, Y. (2005). *Handbook of qualitative research (3rd ed.)*. ThousandOaks, CA: SAGE.

Deviren, İ., ve Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932.

Dil, İ. (2020). *Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).

Durnalı, M. (2018). Öğretmenlere göre okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışları ve bilgi yönetimini gerçekleştirme düzeyleri (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Ekşi, D. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Emiroğlu, O. (2017). Öğretmen motivasyon kaynaklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri. *Unpublished master's thesis*. Yakın Doğu University, KKTC.

Eraslan, H. Okul Müdürlerinin Sergilemiş Olduğu Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki: Adıyaman Örneği. *Temel Eğitim*, (16), 28-41.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Forster, N. (1994). The analysis of company documentation. Qualitative methods in organizational research: a practical guide. *London: Sage*, 147-66.

Geen, R. G. (1995). *Human motivation: A social psychological approach*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Güneş, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki (Adıyaman ili örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi*.

Güngör, A., ve Helvacı, M. A. (2020). The Relationship Between the Emotion Management Proficiencies of School Administrators and The Motivation Level of The Teachers. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 387-421.

Güven, S., Gediz, B. Ö., ve Kosukoğlu, N. (2020). Karar Verme Sürecinde Motivasyon ve Yaratıcılığın Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(33), 41-69.

Hanks-Harwood, G. (1991). " *Peacing it Together*": *Recruitment, Motivation, and Social Critiques of Peace Activist Women in the United States in the 1980's* (Doctoral dissertation, Iliff School of Theology and The University of Denver (Colorado Seminary)).

Hasanoğlu, A. (2017). Öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi.

İpek, C., ve Taşdemir, R. (2019). İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Kültür Ve Motivasyon Algıları (Nevşehir Örneği). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(16), 130-151.

Kahraman, Z. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).

Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel davranış*. İstanbul Üniversitesi.

Khorshidi, A., Mirzamani, S. M., & Esfahani, H. D. (2011). Effective Factors in Enhancing School Manager's Job Motivation. *Iranian Journal of Psychiatry*, 6(4), 151.

Kılıç, Y., ve Yılmaz, E. (2019). İçsel, dışsal ve yönetsel faktörler bağlamında öğretmen motivasyon ölçeği'nin geliştirilmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 77-91.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., (Genisletilmiş) 12.Baskı.

Köse, E.K. Taş, A. Küçükçene, M., ve Karataş, E. (2018). Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 255-277.

Kurt, B. (2013). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı*.

Kurtar, K. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerine yönelik denetim algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Edirne ili örneği) (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Kurtar, K. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerine yönelik denetim algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki (Edirne ili örneği)* (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Küçlü, B. (2021). Özel eğitim okullarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15/1, 85-97
- Özbey, N. (2020). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını şekillendiren motivasyon unsurları üzerine bir inceleme. (Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi)
- Özdemir, N. D. ve Kış, A. (2022). The views of the x and y generation school managers on the motivation and organizational citizenship behaviors of the x and y generation teachers (Example of Malatya province), *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 23(2), 1080-1111. DOI: 10.17679/inuefd.1018160
- Özerten, K. N. (2019). Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını yordama gücü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 247-254.
- Öztürk, Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Sarı, M., Yıldız, E., ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208.
- Sarı, T. (2019). Okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiler.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Thomas, M. K., Ge, X., & Greene, B. A. (2011). Fostering 21st century skill development by engaging students in authentic game design projects in a high school computer programming class. *Journal of Educational Computing Research*, 44(4), 391-408.
- Töremen, F. (2000). Yönetimsel motivasyon: Okul yöneticisinin kritik rolü. *Eğitim ve Bilim*, 25(116).
- Turhan, S, ve Canatan H.A. (2021). "The relationship between Professional motivation, maturity and life satisfaction of school administrators." (Ed. Hatice Bilgin), *Managing the Education*, ss. 73-110, Duvar Publishing, İzmir.
- Turhan, S. (2020). Eğitim Yönetim Sisteminde Yerleşme ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yakın Doğu Üniversitesi. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. <http://docs.neu.edu.tr/library/8518312512.pdf>
- Turhan, S., ve Guneyli, A. (2020). Content Analysis of Scientific Studies on Decentralization in Education and Educational Administration. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 332.
- Ugar, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Uzun, T., Ayık, A., ve Özdem, G. (2019). İlkokullarda Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiler. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 3(1), 26-40.
- Vural, İ., Avcıoğlu, P., Özen, E. ve Asıl, M. (2022). Vizyoner Liderlik ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Socrates Journal Of Interdisciplinary Social Studies*, 18, 115-133.
- Yalçın, A., ve Köse, E. K. Öğretmenlerin Sosyal Adalet Liderliği ile Mesleki Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi*, 4(3), 179-193.
- Yıldırım, A., and Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, V. A., ve Taşgım, A. (2020). Öğretmen motivasyon ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 9(4), 1741-1754.

Yıldız-Yalçın , A., ve Özdemir, T. Y. (2021). Pozitif Algı Düzeyi ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(2), 771-789. <https://doi.org/10.18039/ajesi.825574>

Yılmaz (2017). *İlkokul öğretmenleri ve yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin incelenmesi* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı).

Yılmaz, G. (2022). *Okul Müdürünün Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmen Mesleki Öğrenmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Öğretmen Motivasyonunun Aracı Rolü* (Doctoral dissertation).

Yirci, R., ve Demir, C. (2019). Öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*, 5(2), 165-184.

Yücel, Ş. (2019). *Yöneticilerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi okullarında bir uygulama* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi* (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Zembat, R., Akşın-Yavuz, E., Tunçelı, H. İ., ve Yılmaz, H. (2018). Öğretmenlik mesleğine yönelik tutum ile akademik motivasyon ve başarı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11(4).

Zor, M. H. (2020). Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri. (Yüksek Lisans Proje. Pamukkale Üniversitesi).