

ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA YÖNELİK LİTERATÜRÜN SİSTEMATİK BİR
İNCELEMESİ

Ali Kaan GÖZÜKARA

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi

Yeditepe Üniversitesi

2021

ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA YÖNELİK LİTERATÜRÜN SİSTEMATİK BİR
İNCELEMESİ

ALİ KAAN GÖZÜKARA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Suat ANAR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi

Yeditepe Üniversitesi

2021

ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA YÖNELİK LİTERATÜRÜN SİSTEMATİK BİR
İNCELEMESİ

Onaylayanlar:

Prof. Dr. Suat ANAR

(Tez Danışmanı)

(Yeditepe Üniversitesi)

.....

Prof. Dr. Engin KARADAĞ

(Akdeniz Üniversitesi)

.....

Dr. Öğr. Ü. İlknur Kuşbeyzi AYBAR

(Yeditepe Üniversitesi)

.....

Onay Tarihi: / / 20..

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Ad Soyad Ali Kaan GÖZÜKARA

İmza

ÖZET

Yerli ve yabancı literatürde öğretmen motivasyonu ile ilgili bilimsel çalışmaların genel özelliklerini ve güncel durumunu inceleyerek elde edilen bulguları ve öne çıkan önerileri karşılaştırmayı ve öğretmen motivasyonu konusunda kapsamlı bilgi sunmayı amaçlayan bu çalışma sistematik derleme deseni ile yürütülmektedir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri Google Akademik ve Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi gibi veri tabanlarından taranarak elde edilmiştir. Türkçe taramalarda “Öğretmen Motivasyonu” yabancı kaynak taramalarında “Teacher Motivation” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Literatür taraması sonrasında ulaşılan çalışmaların özetleri okunarak belirlenen kriterlere uygunluk açısından değerlendirilmiştir. 2015-2021 yılları arasında yerli ve yabancı literatürde yayınlanmış 40 bilimsel çalışma araştırmaya dahil edilmiştir. Dahil edilen çalışmaların analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde çalışmalar yıllara, araştırma amacına, araştırma türüne, araştırmada kullanılan yöntem, araştırma desenine, ulaşılan bulgulara ve öne çıkan önerilere göre değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmen motivasyonunu ele alan çalışmaların genel özelliklerine göre yayın dili Türkçe olan araştırmaların yayın dili İngilizce olan araştırmalara kıyasla ve makalelerin de tezlere kıyasla daha fazla sayıda olduğu, bu araştırmalarda genellikle nicel metodolojinin kullanıldığı görülmüştür. Araştırmacıların sıklıkla örgütsel-yönetmel faktörlerin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisine odaklandıkları, araştırma sonuçlarına yönelik bulgulara ise örgütsel faktörler ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiye vurgu yapılan sonuçları öne çıkardıkları ve araştırma sonuçlarından hareketle dile getirilen önerilerin genellikle yönlendirme içerikli öneriler olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Öğretmen, Öğretmen Motivasyonu, Sistematik Derleme.

ABSTRACT

This study, which aims to compare the findings and prominent recommendations by examining the general characteristics and current status of scientific studies on teacher motivation in domestic and foreign literature and provide comprehensive information on teacher motivation, is carried out with a systematic compilation design from qualitative research methods. The document analysis method was used as a data collection method in the research. The research data were obtained by scanning from databases such as Google Scholar and the National Thesis Center of the Council of Higher Education. The keyword "Öğretmen Motivasyonu" was used in Turkish searches and "Teacher Motivation" in foreign literature searches. After the literature review, the abstracts of the studies reached were read and evaluated in compliance with the determined criteria. 40 scientific studies published in the domestic and foreign literature between 2015-2021 were included in the research. The content analysis method was used to analyze the studies. In content analysis, studies were evaluated separately according to years, research purpose, research type, research method, research design, findings and prominent suggestions. At the end of the study, according to the general characteristics of the studies dealing with teacher motivation, it was seen that the number of studies in Turkish was higher than the studies in English, and that the number of articles was higher than the theses, and the researches in these studies generally used quantitative methodology. In addition, it has been observed that researchers often focus on the effect of organizational-managerial factors on teacher motivation. In the findings of the research, they highlight the results that emphasize the relationship between organizational factors and teacher motivation, and the suggestions made based on the research results are generally suggestions with orientation content.

Keywords: Motivation, Teacher, Teacher Motivation, Systematic Review.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
Bölüm 1.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	1
1.2. Amacı ve Önemi	2
1.3. Araştırma Soruları	3
1.4. Sınırlılıklar	3
1.5. Tanımlar	4
Bölüm 2.....	5
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Öğretmenlik Mesleği ve Mesleğin Statüsü	5
2.1.1. Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri.....	7
2.1.2. Dünyada ve Türkiye’de öğretmenlik mesleği.....	8
2.1.3. Öğretmenlik mesleğinin temel özellikleri.....	13
2.1.4. Etkili bir öğretmende bulunması gereken nitelikler.	14
2.2. Motivasyon Kavramı.....	16
2.2.1 Motivasyonun önemi.	19
2.2.2. Motivasyon türleri.....	22
2.2.3. Motivasyonun özellikleri.:	27
2.2.6. Eğitim kurumlarında motivasyon ve öğretmen motivasyonu.....	32
Bölüm 3.....	36
GEREÇ VE YÖNTEM.....	36
3.1. Araştırmanın Deseni.....	36
3.2. Verilerin Toplanması	36
3.3. Verilerin Analiz Süreci	37

Bölüm 4.....	43
BULGULAR.....	43
4.1 Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Genel Özellikleri.....	43
4.2 Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Araştırma Amaçlarına Göre Dağılımı	49
4.3 Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Bulgularından Elde Edilen Önemli Sonuçlar.....	56
4.4 Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Sonuçlarından Çıkan Öneriler	62
TARTIŞMA VE SONUÇLAR	69
KAYNAKÇA.....	77



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Dışsal Motive Ediciler	25
Tablo 2: İncelenen Yayınların Kodlama Bilgileri	38
Tablo 3: Araştırmaların Örneklem Grubu/Çalışma Grubuna Göre Dağılımları	48
Tablo 4: Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Araştırma Amaçlarına Göre Dağılımı	49
Tablo 5: Araştırma Kapsamında İncelenen Çalışmaların Bulgularından Elde Edilen Önemli Sonuçlar	56
Tablo 6: Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Sonuçlarından Çıkan Öneriler	62



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1. Motivasyon Türleri	22
Şekil 2: Araştırmaların Yayın Türüne Göre Dağılımları	43
Şekil 3: Araştırmaların Yıllara Göre Dağılımı	44
Şekil 4: Araştırmaların Yayın Diline Göre Dağılımı.....	45
Şekil 5: Çalışmaların Araştırma Türüne Göre Dağılımları.....	46
Şekil 6: Çalışmaların Kullanılan Analiz Türüne Göre Dağılımları	46
Şekil 7: Çalışmaların Kullanılan Araştırma Deseni/Modeline Göre Dağılımları.....	47
Şekil 8: Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri.....	49
Şekil 9: Araştırma Sonuçlarından Çıkan Önerilerin Dağılımı.....	69

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	Aktaran
Çev.	Çeviren
Edt.	Editör
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TDK	Türk Dil Kurumu
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

Bölüm 1

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Sanayileşme süreci fabrikalarda otomasyonun artmasına, iş bölümüne, uzmanlaşmaya ve monoton bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmuş ve böyle bir çalışma ortamı çalışanların iş tatminlerinin düşmesine yol açmıştır (Eren, 2006). Bu durum çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için nasıl harekete geçirilecekleri ve bunun sürekliliğinin nasıl sağlanacağı konusunu ele alan motivasyon kavramının ön plana çıkmasını sağlamıştır (Ada vd., 2013). Motivasyon, bireyin belirli bir işi yapması için gereken enerji ve çabanın yaratılması işlemi veya görev ve sorumluluklarını kendisinden beklenen nicelikte ve nitelikte yerine getirmesi için bireyi etkileme işlemi olarak açıklanmaktadır (Güney, 2013). Motivasyon insan davranışlarını belirli bir yönde harekete geçirmede önemli bir işleve sahiptir (Sabuncuoğlu, 1984). İnsan davranışlarını belirli bir yönde harekete geçirmede önemli bir işlevi bulunan motivasyon aynı zamanda kurumların başarısını da etkilemektedir. Kurumların başarısı büyük ölçüde karmaşık ve çok yönlü yapısı olan insan unsurunun iyi şekilde anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulması bağlıdır (Ada vd., 2013). Böyle bir ortam çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha istekli olmalarına neden olmaktadır. Yönetim bilimi alanında çalışanların iş tatmini ve performansını arttırmaya dönük etkili bir kavram olan motivasyon, eğitim ve öğretim alanında ise öğretmenlerin çalışma isteğini yükseltmede ele alınan bir kavramdır (Karabağ Köse vd., 2021).

Bir ülkenin en temel ihtiyaçlarından biri eğitimidir. Okul ise toplumun eğitim hizmeti ile özdeşleştiği kurumdur. Okulu diğer eğitim kurumlarından farklı kılan en temel özelliği

insan üzerinde çalışması ve insanı farklılaştırmayı amaçlamasıdır (Açıkalın, 1994). Öğretmenler okulun en temel öğelerinden biridir. Her toplumun eğitim sisteminden beklentileri arasında yer alan gençlerin yarınki rollerine hazırlanması, kötü alışkanlıklardan uzaklaşması, kişiliklerini geliştirmesi, iyi bir vatandaş olarak yetişmelerinin sağlanması, öğrenmeyi bilen, tartışan, sorgulayan ve üreten bireyler olması konusunda en temel rol ve sorumluluk öğretmenlere düşmektedir (Balcı, 2000). Öğretmenlerin rol ve sorumluluklarını etkili şekilde yerine getirebilmeleri için görevlerinden daha fazlasını yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Terzi ve Kurt, 2005). Bu ise mesleki bağlılığı iş motivasyonu yüksek öğretmenlerin gerçekleştirebilecekleri bir durumdur (Ertürk, 2016). Öğretmenlerin mesleki bağlılığının temel belirleyici unsurlarından biri olan öğretmen motivasyonu eğitim bilimlerinin farklı alt disiplinlerinde yoğun şekilde ele alınan araştırma konularından birisidir (De Jesus ve Lens, 2005). Literatürde öğretmen motivasyonunun sosyal iletişim becerisi (Doğan ve Koçak, 2014), iş doyumu (Davis ve Wilson, 2000), liderlik, örgütsel faktörler ve pozitif psikoloji (Thoonen vd., 2011; Viseu vd., 2016) gibi farklı değişkenlerle birlikte ele alındığı çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırma literatürde öğretmen motivasyonunun ele alındığı araştırmaların sistematik incelemesini kapsamaktadır.

1.2.Amacı ve Önemi

Bu çalışma yerli ve yabancı literatürde öğretmen motivasyonunu ele alan çalışmaları belirli kriterlere göre inceleyerek elde edilen bulguları ve öne çıkan önerileri karşılaştırmayı ve böylece alandaki genel eğilimi belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda alandaki eksikliklerin ve genel eğitimin ortaya konmasının sonraki araştırmacıların yeni çalışmalarına ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.3.Araştırma Soruları

Bu araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

1. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların genel özellikleri nasıldır? Bu bağlamda çalışmaların;
 - Yıllara göre dağılımı,
 - Yayın türüne göre dağılımı,
 - Yayın diline göre dağılımı,
 - Araştırmanın amacına göre dağılımı,
 - Araştırma türüne göre dağılımı,
 - Kullanılan yönteme göre dağılımı,
 - Kullanılan araştırma desenine göre dağılımı,
 - Örnekleme göre dağılımı,
 - Ele alınan motivasyon türüne göre dağılımı nasıldır?
2. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların bulgularından elde edilen önemli sonuçlar nelerdir?
3. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların sonuçlarından çıkan öneriler nelerdir?

1.4.Sınırlılıklar

Tüm sosyal ve akademik araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da zaman ve verilerden kaynaklı bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Buna göre;

- Araştırma yerli ve yabancı literatürde öğretmen motivasyonun ele alındığı çalışmalarla sınırlıdır.
- Araştırma 2015-2021 yılları arasında yayınlanan tez ve makaleler ile sınırlıdır.
- Araştırmaya dahil edilen makaleler açık kaynaklardan ulaşılabilecek makaleler ile sınırlıdır.
- Araştırmaya dahil edilen tezler YÖK Ulusal Tez Merkezi'ne ait veritabanında ilgili yazarın yayınlanmasına izin verdiği tezler ile sınırlıdır.

1.5.Tanımlar

Öğretmen: Görevi bilgi öğretmek olan kişidir (TDK, 2021)

Motivasyon: Bireyin belirli bir işi yapması için gereken enerji ve çabanın yaratılması işlemi veya görev ve sorumluluklarını kendisinden beklenen nicelikte ve nitelikte yerine getirmesi için bireyi etkileme işlemidir (Güney, 2013).

Bölüm 2

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Öğretmenlik Mesleği ve Mesleğin Statüsü

Okul, toplumun eğitim hizmeti ile özdeşleştiği kurumlardır. Öğretmenler ise okulun en temel öğelerinden biri olarak toplumun eğitim sisteminden beklentileri arasında yer alan gençlerin yarınki rollerine hazırlanması, kötü alışkanlıklardan uzaklaşması, kişiliklerini geliştirmesi, iyi bir vatandaş olarak yetişmelerinin sağlanması, öğrenmeyi bilen, tartışan, sorgulayan ve üreten bireyler olması konusunda en temel rol ve sorumluluğu üstlenen aktörlerdir (Balcı, 2000). Öğretmen, her kademedede eğitim öğretim işini yapan öğreticilere verilen addır (Akyüz, 2006). Başka bir tanımlamaya göre öğretmen, bir ülkenin eğitim politikasını uygulayarak uygulama sonuçlarıyla ülke politikasını etkileyen kendi alanıyla ilgili araştırmalardan ve uzmanlık çalışmalarından faydalanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2005). Öğretmen aynı zamanda bu çalışmalara katkı sunan ve bu çalışmalarla iç içe olan eğitim çalışanı olarak görülmektedir. Bu yönüyle öğretmen bir toplumun maddi ve manevi unsurlarını şekillendiren kişidir (Ceviz, 2018).

Değirmencioğlu ve Küçükahmet'e (1999) göre öğretmen eğitim ve öğretimle ilgili tüm görevlerde bulunarak tüm bilimlerin bulgularına uyan kişidir. Öğretmenler görüş ve düşüncelerin gelişme ve değişme için sevgi ve saygı çerçevesinde serbest şekilde etkileşimine olanak sağlayan, demokratik bir tutumun gelişmesi ve demokratik uygulamaların yaygınlaşmasına katkı sağlayan ve insanları bu yönde davranışlar sergilemeye teşvik eden kişilerdir. Öğretmenlik mesleği sadece müfredatta bulunan bilgileri öğrencilere aktarmak değildir. Başarılı öğretmenler yalnızca bilgi ile doldurulmuş beyinler yetiştirmekten öteye bireyin duygu ve hissi bir araya getirerek kendisini

gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Öğretmenlik mesleği ahlâk sahibi ve onurlu bireyler yetiştirme mesleğidir (Özkan, 2005).

Öğretmenlik mesleği birçok ülkede kadın çalışanların yoğunlukta olduğu mühendislik, hâkimlik ve hekimlik gibi beyaz yaka mesleklerden daha az saygın fakat şoförlük ve sekreterlik gibi mavi yaka veya pembe yaka mesleklerden daha saygın bir meslektir (Ingersoll ve Merrill, 2011). Mesleki saygınlık meslek çalışanlarının aldıkları ücretlerle ilişkili olsa da yalnızca ücretle açıklanacak bir durum değildir. Çünkü bazı ülkelerde görev yapan öğretmenler diğer meslek çalışanlarına kıyasla daha yüksek ücret alsalar da saygınlıkları daha düşük; bazı ülkelerde ise öğretmenler diğer meslek çalışanlarına kıyasla daha düşük ücret alsalar da saygınlıkları daha yüksektir. Örneğin Finlandiya, Singapur ve Güney Kore gibi ülkelerde öğretmenler en yüksek düzeyde maaş alan meslek çalışanları olmasalar da öğretmenlik mesleği ülkenin en saygın meslek gruplarından birisi olarak görülmektedir (OECD, 2014). Bunun en temel nedenleri ise söz konusu ülkelerde en başarılı öğrencilerin öğretmenlik mesleğini seçmeleri ve öğretmenlik mesleğinin yüksek eğitim düzeyi gerektirmesidir. Örneğin, Finlandiya'daki öğretmenlerin tamamı yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüştür ve öğretmenler sahip oldukları mesleki özerklik gereği serbest şekilde inisiyatif alabilmektedirler (Darling-Hammond, 2010). Bu durum Finlandiya'daki başarılı öğrencilerin öğretmenlik mesleğini seçmelerinin en temel nedenidir. Finlandiya'daki başarılı öğrenciler öğretmenlik mesleğini seçerken öğretmenlerin aldıkları maaşı değil, çalışma koşulları ve mesleki özerkliklerini başka bir ifadeyle mesleki statüsünü dikkate almaktadırlar. (Yurdakul vd., 2016). Bu nedenle öğretmenlerin mesleki statüleri, kendilerini mesleklerine tamamıyla adanmalarını sağlamalıdır. Yapılan araştırmalarda mesleki statünün öğretmenlerin üzerinde olumlu katkı

sunduğu ve öğretmenlik mesleğini sürdürme eğilimini arttırdığı bulgulamaktadır (Hanushek ve Rivkin, 2007).

2.1.1. Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri. Öğretmenlik mesleğinin kendisinden beklenen rol ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için öğretmenlerin bazı yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri” başlıklı kitapçığında mesleki bilgi yeterliliği, mesleki beceri yeterliliği, tutum ve değerler olmak üzere üç başlıkta ele alınan bu yeterlikler aşağıda sıralanmaktadır (MEB, 2017).

Mesleki Bilgi Yeterliliği;

- Kendi alanıyla ilgili sorgulayıcı bir bakış açısını kapsayacak şekilde ileri seviyede olgusal, metodolojik ve kuramsal bilgiye sahip olmak,
- Alanının pedagojik alan bilgisine ve öğretim programına hâkim olmak,
- Hem bir öğretmen hem de bir vatandaş olarak görev, hak ve sorumlulukları ile ilgili mevzuata uygun davranmak,

Mesleki Beceri Yeterliliği;

- Eğitim ve öğretim süreçlerini etkili şekilde planlamak,
- Öğrencilerin etkili öğrenme gerçekleştirebilecekleri güvenli ve sağlıklı öğrenme ortamları ile uygun öğretim materyallerini hazırlamak,
- Öğrenme ve öğretme süreçlerini etkin şekilde yürütmek,
- Ölçme ve değerlendirme yöntemleri, teknikleri ve araçlarını amaçlarına uygun şekilde kullanmak,

Tutum ve Değerler;

- Milli, manevi ve evrensel değerleri gözetmek,
- Öğrencilerin gelişimini destekleyecek tutum sergilemek,
- Eğitim ve öğretim sürecinin diğer paydaşları ile etkili işbirliği ve iletişim kurmak,
- Öz değerlendirme ile mesleki ve kişisel gelişimini arttıracak çalışmalara katılmak.

2.1.2 Dünyada ve Türkiye’de öğretmenlik mesleği. Genel anlamda insanlık tarihi kadar eski bir meslek olan öğretmenlik mesleğinin profesyonel anlamda birçok ülkede 19. yüzyılla birlikte bir meslek olarak görülmeye başlandığı söylenebilir. Bunun temel nedeni ise eğitimin gittikçe artan şekilde önem kazanmaya başlamasıdır. Eğitimin yaygınlaşması ve gittikçe önem kazanması öğretmene olan ihtiyacı arttırmıştır. Bunun sonucunda gönüllü öğretmenlik yapan meslek kuruluşlarıyla öğretmen yetiştirme ile görevli kurumlar çeşitli eğitimler ve seminerler vermeye başlamıştır. Nitekim Amerika Birleşik Devletleri’ndeki (ABD) ilk öğretmen okulu kilisede verilen eğitimlere benzemektedir. Bu durum toplumda öğretmenlerin yarı manevi bir varlık olarak değerlendirilmelerine yol açarken öğrencilerin yani manevi varlıkların ahlaken ve zihnen yetiştirdikleri insanlar olarak tanımlanmasına ortam hazırlamıştır (Popkewitz, 1991). Öğretmenlerin kim oldukları ve kim olmaları gerektiği ile ilgili tartışmalar 19. yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte başlamıştır. Buna göre bu tartışmalarda kimileri öğretmenleri ahlaki bir varlık olarak kimileri ise öğretmenleri bilimsel bir görevi yerine getiren profesyoneller olarak değerlendirmişlerdir. Avrupa’da ise öğretmenlik mesleği 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar tam anlamıyla bir meslek dalı olarak değerlendirilmemiştir. Öğretmenlik o yıllara

kadar birçok insan tarafından yapılabilen yarı mesleki bir alan olarak ele alınmıştır (La Vopa, 1979).

19. yüzyılın sonlarında bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeyle birlikte özellikle psikoloji alanında yaşanan ilerleme öğretmenlik mesleğine yönelik yeni özelliklerin ve standartların geliştirilmesine ortam hazırlamıştır. Bu tarihten sonra öğretmenlik artık belirli kuralları, nitelikleri ve yasaları bulunan kendisine has bir meslek olarak görülme eğilimi artmıştır (Popkewitz, 1991). Bu eğilim 20. yüzyıl ortalarına kadar artarak devam etmiştir. Bu durum öğretmenlik mesleğinin tam anlamıyla nasıl olması gerektiği ile ilgili araştırmalara kaynak oluşturmıştır. Böylece öğretmenliğin artık herkesin yapabileceği bir uygulama alanı olmanın ötesinde belirli bir eğitim ve formasyonun sonucunda yapılabilen bir meslek olarak görülmesi anlayışı yaygınlaşmıştır. Böylece öğretmenlik mesleğinin yeniden yapılandırılması ile ilgili sivil ve resmi istekler artmış bunun sonucunda öğretmenlik mesleğinin mesleki olarak profesyonellik düzeyini artırmaya ilişkin çeşitli reformlar gerçekleştirilmiştir. Nitekim Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) gibi birçok uluslararası kuruluş öğretmenlik mesleğinin statüsünü ele alan çeşitli izleme çalışmaları ve araştırmalar yapmıştır (ILO-UNESCO, 2007).

Öğretmenlik mesleğinin önemini fark eden ülkeler öğretmenlik mesleği ile ilgili çeşitli araştırmalar yürütmüş ve araştırma sonuçlarını rapor haline getirerek öğretmenlik mesleğinde profesyonelleşme ve öğretmenlik mesleğinin kalitesini artırma konularına eğilmişlermiş. Bu araştırmalarda öğretmenlik mesleğinin profesyonel bir meslek olarak görülmesine yardımcı olacak özellikler tespit edilmiştir. Bunun sonucunda öğretmenlik mesleğinin profesyonel bir meslek olarak görülmesi için mesleki eğitim ve diploma, aktif olarak görev yapan meslek örgütü, olumlu çalışma koşulları, yüksek prestij, çalışma

ortamında otorite gibi niteliklere sahip olması gerektiği belirlenmiştir (Ingersoll ve Merrill, 2012). 20. yüzyılda öğretmenlik mesleğinin yüksek düzeyde bilgi ve kabiliyet gerektiren bir meslek olduğu ve bu nedenle hukuk ve tıp gibi diğer mesleki alanlarla benzer statüde değerlendirilmesi gerektiği düşüncesi dile getirilmiştir. Bu durum öğretmenlik mesleğinin profesyonel bir meslek olup olmadığı konusunda hala bir ikilemin yaşandığını ortaya koymaktadır (Ceviz, 2018).

Dünya genelinde çocuk suçluların artması, ahlaki yozlaşma ve ekonomik rekabet gibi sosyal ve ekonomik konular, eğitimin hedefleri içerisinde ele alınmış ve bu durum eğitimin kalitesinin artırılması gerektiği düşüncesini yaygınlaştırmıştır. Bunun sonucunda eğitimin niteliğini arttırmak için öğretmen niteliğinin artırılması gerektiği düşüncesi ön plana çıkmıştır (Ingersoll, 2012). Öğretmen niteliğini arttırmak için öğretmen olmak daha da zorlaştırılmış öğretmenlik temel eğitim alanları dışında matematik, tarih, edebiyat, dil ve felsefe gibi eğitimlerin de verilmesi ve staj eğitiminin öneminin artırılması konuları ön plana çıkmıştır (Popkewitz, 1991).

Türkiye’de de öğretmenlik mesleğinin toplumsal statüsü zaman içerisinde dalgalanmalar göstermiştir (Başkan, 2001). Buna göre Osmanlı Devleti’nin son yıllarında öğretmenlik Selçuklulardan bu yana gelen “İmam” ve “Hoca”dan “Muallim”e evirilmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında ise “Modernleştirici Öğretmen” yaklaşımı ön plana çıkarken 1980’li yıllara da ise “ilerici öğretmen” veya “Devrimci Öğretmen” anlayışı ön plana çıkmıştır. 1980’li yıllardan sonra yarışçı politikaların ve kapitalizmin artması ile birlikte öğretmenler sınava hazırlayıcı teknisyenler olarak görülmeye başlanmıştır (Yıldız, 2013). İslamiyet’in Türklerde yayılmaya başladığı ilk yıllarda örgün eğitim kurumlarının olmayışı bilgi aktarımı konusunda standart bir uygulamanın hayata geçirilmesin engel olmuştur. O yıllarda bildiklerini başkalarıyla paylaşanlar bunu genellikle dini saiklerle yapmışlardır.

Zaman içerisinde toprakların genişlemesi ve devlet kimliğinin güçlenmesi örgün eğitim kurumlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özbilgen, 2003). Selçuklularda öğretmenlik işlevsel bir meslek olarak görülmektedir. Mahalle aralarında bulunan okullarda ve medreselerde öğretmenlik mesleği ile ilgili görevlerin temelinde dini bilgileri öğrencilere aktarmak vardır. Öğretmenlik genel anlamıyla din adamlığından ayrı bir alan olarak görülmemektedir. Bu nedenle öğretmenlik mesleğine has bağımsız bir meslek okulu ve program bulunmamaktadır (Uçan, 2001). Bu durum 15. yüzyıla kadar devam etmiştir. 15. yüzyıldan sonra Osmanlı Devletinde medreselerde öğretmenlik yapmak için mesleğe giriş, sorumluluk, ücret ve sorumluluk takvimi gibi alanlarda standartlar ortaya konulmaya başlanmıştır. Medreselerde görev yapan hocalar genellikle farklı bilim dallarında uzman hale gelmiş kültürlü ve bilgili kişilerden oluşmaktadır. Medrese hocaları tefsirden fıkıha dil bilgisinden hadise kadar farklı alanlarda ders verebilecek nitelikte hocalar olmuştur (Özbilgen, 2003).

19. yüzyılın ilk yarısında batılılaşma hareketleri ile birlikte öğretmenlik mesleği de kendi meslek okuluna kavuşmuş ve öğretmenlik mesleği bağımsız bir meslek olma yolunda gelişme göstermeye başlamıştır. Bu gelişme sonucunda öğretmenlik mesleği ile ilgili hukuki düzenlemeler yapılmıştır (Uçan, 2001). Cumhuriyetin ilan edilmesi ile beraber öğretmenlere önemli görevler yüklenmiştir. Öğretmenler cumhuriyet ideolojisini halka aktarmak ve modern toplum yaratmak konusunda önemli işlevler üstlenmiştir. Cumhuriyetin kurucusu Atatürk yaptığı konuşmalarda öğretmenlere kutsal bir görev düştüğünü her fırsatta vurgulamıştır. Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda öğretmen yetiştirme görevi üniversitelere verilmiş ve öğretmenlere mesleki bir statü kazandırma, oluşan öğretmen açığını yetişmiş öğretmenlerle kapatma konusunda önemli adımlar atılmıştır. Fakat nüfusun hızla artması öğretmen ihtiyacını daha da arttırmış ve 1970'li yıllarda her

düzeyde belirgin şekilde öğretmen açığı ortaya çıkmıştır. Öğretmen açığını kapatmak için öğretmenlik mesleğinin statüsü üzerinde etkili olacak çeşitli uygulamalar hayata geçirilmiştir. Bu uygulamalarda öğretmenlik meslek programı dışında herhangi bir programı bitiren kişilerin de derslere girmesine imkân sağlamıştır (Akyüz, 2006). Günümüzde hala ücretli öğretmenlik uygulamalarının uygulanıyor olması öğretmenlik mesleği konusundaki ikilemin devam ettiğini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlik mesleği niteliğini etkileyecek düzenlemeler 1970’li yıllardan sonra da devam etmiştir. Türkiye’de değişen toplumsal yapı, ekonomide yaşanan dönüşüm ve eğitim sisteminde yapılan reformlar öğretmenlerin üstlendikleri rol ve sorumlulukların değişmesine neden olmuştur (Özoğlu vd., 2013). Özellikle son yıllarda öğretmen yetiştirme sisteminde yaşanan aksaklıklar, öğretmenlerin yaşadıkları ekonomik zorluklar ve öğretmen atama kriterlerinin sık sık değişmesi öğretmenlerin ciddi bir statü kaybı yaşamasına neden olmuştur (Başkan, 2001).

2.1.3. Öğretmenlik mesleğinin temel özellikleri. İnsanlar ile ilişki açısından öğretmenlik diğer mesleklerden ayrı olarak toplumun geniş bir kesimi ile etkileşim içerisinde olunan bir meslek dalıdır. Öğretmenlik yalnızca sınıf ortamında ve okulda öğrencilerle değil bunun dışında toplumla ve velilerle de iç içe olunan bir meslektir. Öğretmenlerin hizmet verdikleri toplum, bölge yapısı ve kültür öğretmenlerden beklentilerin değişmesine neden olmaktadır. Buna göre küçük bir köyde veya kasabada görev yapan öğretmenler o bölgenin en prestijli ve önde gelen kişisi olarak görülmektedir. O yer açısından öğretmen her şeyi en iyi bilen kişidir. Bunun yanında öğretmenlik mesleği köy, belde büyük bir kent ayrımı yapılmaksızın nerede görev yapılırsa yapılsın insanlarla fazla muhatap olan meslektir. Öğretmenlerin bu kitleyle kurduğu birliktelik ve ilişki okul dışında ve okul sonrasında da sürmektedir. Kurulan ilişkinin niteliği her ne kadar yasa ve yönetmeliklerle belirlense de mesleğin doğası gereği bu ilişkinin duygusal bir yönü de vardır (Çelikten vd., 2005).

Öğretmenlik mesleğine hazırlık öğretmenlik meslek bilgisi, özel alan bilgisi ve genel kültür ile sağlanmaktadır (Demirel, 1999). Öğretmenlerin bunu nitelikleri kazanmaları için hangi öğretim seviyesinde olursa olsun yükseköğretim görmeleri gerekmektedir. Bunun yanında eğitim ve öğretim sürecinden beklenen başarının ve verimliliğin sağlanması için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar; mükemmel bir eğitim sistemi, eğitim için gereken öğretim materyallerinin temin edilmesi ve gereken fiziksel ortamın hazırlanması gibi koşullardır. Ancak bu koşulların sağlanması gerekli olmakla birlikte eğitimden beklenen başarının elde edilmesi için yeterli değildir. Çünkü eğitim sistemini işletecek öğretim materyallerini kullanacak ve kullandıracak kişi öğretmendir. Öğretmenin yeterliliği ve niteliği eğitim ve öğretim faaliyetinin başarıya ulaşmasının temel faktörüdür (Büyükkaragöz vd., 1998). Bir eğitim ve öğretim hizmetinde kullanılan materyaller ne

kadar güncel olursa olsun bu materyalleri kullanacak öğretmenler kendi alanında nitelikli değilse verilen eğitimden beklenen verimin alınması mümkün değildir. Bunun için öğretmenlerin öğretim materyali kullanma ve geliştirme konusunda çağın ihtiyaçlarına uygun şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir (Çelikten vd., 2005).

2.1.4. Etkili bir öğretmende bulunması gereken nitelikler. Öğretmenlik mesleğinin kendisine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Her ne kadar öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim sisteminin hedefleri, okulun misyonu, okulun bulunduğu çevre, veli beklentisi, okulun hedef yapısı, öğretmen vizyonu ve idareci vizyonuna göre farklılık gösterse etkili bir öğretmende bulunması gereken bu özellikleri kişisel ve mesleki özellikler olmak üzere ele almak mümkündür. Buna göre etkili bir öğretmen de bulunması gereken kişisel nitelikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Çelikten vd., 2005):

- Öğrencilere karşı objektif ve açık görüşlü olma,
- Öğrencilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alma,
- Eğitim konusundaki sorunları bilimsel yöntemler kullanarak araştırma,
- Eğitim ve öğretim sürecinde kişisel farklılıkları dikkate alma,
- Yeniliklere ve gelişmelere açık olma,
- Sürekli olarak kendisini yenileyebilme,
- Ulusal değişimleri anlama ve yorumlama,
- Eğitim teknolojisinde yaşanan gelişmeleri yakından takip etme,
- Araştırmacı yapıya sahip olma,
- Yüksek düzeyde başarı beklentisine sahip olma,

- Sabırlı olma, duyguları kontrol altında tutma ve dayanıklı olma,
- Farklı görüş, düşünce ve inanç yapılarına karşı saygılı ve uzlaştırıcı olma,
- Okulu ve sınıf ortamını kişisel sorunlarıyla meşgul etmeme,
- Öğrencileri motive etme,
- Başarıya odaklanma, öğrencileri destekleyici olma,
- Tavrı ve davranışlarıyla öğrencilere rol model olma,
- Sevecen, hoşgörülü ve güler yüzlü olma,
- Eğitim ortamında yapıcı ve eğitsel disiplin oluşturma,
- Destekleyici ve cesaretlendirici olma.

Yukarıda sıralanan onların dışında öğretmenlerin öğrencilere, verilere ve topluma karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Buna göre öğretmenler öğrenciler arasında herhangi bir ayırım yapmadan onları bir üst öğrenime ve yaşama hazırlamalı, okul aile işbirliğini önem vermeli, öğretim etkinliklerini planlı şekilde yürütmeli, zaman kullanımını etkili şekilde yapabilmeli, diğer öğretmenlerle ve yöneticilerle işbirliği içerisinde olmalıdır (Çelikten ve Can, 2003). Diğer taraftan eğitim ve öğretim sürecinin etkin şekilde yürütülebilmesi için öğretmenlerin bazı mesleki özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çelikten vd., 2005):

- Zamanı etkili şekilde kullanma, dersleri zamanında başlatma ve zamanında bitirme,
- Öğrencilerin duygusal, fizyolojik ve sosyal özelliklerini bilerek buna göre davranma,

- Öğrencilerin yaratıcı düşünme, sistematik düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirmeye çalışma,
- Öğrendikleri bilgileri pratikte uygulayabilen kişiler yetiştirme,
- Öğrencileri bir üst öğrenime, yaşama ve topluma hazırlama,
- Eğitim ve öğretim süreci ile ilgili son gelişmeleri takip etmek ve bunları sınıfta uygulamaya çalışma,
- Sınıf ortamındaki bütün etkinliklere öğrenci katılımını sağlama,
- Sürekli kendini geliştirme arayışı içerisinde olma,
- Geçerli ve güvenli ölçme tekniklerini kullanarak öğrencilerin başarısını objektif şekilde değerlendirme,
- Eğitim ve öğretim sürecinin hayat boyu devam eden bir olgu bilincini öğrencilere kazandırma,
- Özgür bir sınıf ortamında öğrencilerin katılımcı ve kendini gerçekleştirebilen kişiler olmasını sağlamaya çalışma,
- Tüm öğretim teknikleri, yöntemleri ve stratejilerinden faydalanabilme.

2.2.Motivasyon Kavramı

Psikoloji ve eğitim alanında en sık araştırılan konulardan biri olan motivasyon, genellikle insanları doğası gereği bir şeyler yapmaya iten enerji veya itici güç olarak görülmüştür. Ancak, motivasyonun karmaşıklığı göz önüne alındığında, motivasyonun anlaşılmasında bir fikir birliği olmadığı görülmektedir (Dörnyei ve Ushioda, 2011). Motivasyon, hedefe yönelik davranışları başlatan, yönlendiren ve sürdüren süreçtir. İster susuzluğumuzu azaltmak için bir bardak su içmek, ister bilgi edinmek için kitap okumak,

bireyi harekete geçiren faktör motivasyondur. Motivasyon, davranışı harekete geçiren biyolojik, duygusal, sosyal ve bilişsel güçleri içermektedir. Fransızca ve İngilizce’de “motive” sözcüğünden türeyen bir kavram olan motivasyon Türkçe’de güdülenme, belirli bir amaç doğrultusunda bireyi harekete geçiren güç anlamlarına gelmektedir (Eren, 2008). Bireyi harekete geçiren ve canlandıran bir süreç olarak motivasyon kavramı, bireyin daha önceden belirlenen bir hedefe ulaşmak amacıyla kendi çaba ve arzusuyla hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır (Ünsar vd., 2010). Başka bir tanımlamaya göre ise bireyin bir şeyi hevesle ve istekle yapması sürecinde o işle ilgili olarak hissettiği veya yaşadığı duyguları motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Bentley, 2006).

Güney (2000) motivasyon kavramını bir ya da daha çok kişiyi belirli bir hedefe doğru harekete geçirmek amacıyla yürütülen çabaların tamamı olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle motivasyon, belli bir hedefe ulaşmak amacıyla bir araya gelmiş kişileri koordine etme, yönlendirme, uyumlaştırma ve katılımcı bir ortam oluşturmak için gösterilen çabalardır (Öztekin, 2005).

Gredler (2009) motivasyonu bireyin bazı davranışlarını doğrudan kontrol eden ve bunun yanında bu davranışları sürdüren bir süreç olmasının yanında bireyin davranışları üzerinde önemli ölçüde etkili olan bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle motivasyon sürecinin eyleme geçiren, eylemi sürdüren ve eylemi pozitif yöne doğru yönelten üç temel yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla motivasyon, bir davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren şeydir (Steers ve Porter, 1991).

Motivasyon, bireyi ihtiyaçlarını tatmin etmek için harekete geçiren bir güçtür (Eren, 2008). Diğer bir ifadeyle motivasyon, ihtiyaç ile başlayarak bu ihtiyacın giderilmesi ile sona eren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. İhtiyaçların giderilmesi için bazı

faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve bunların ihtiyaçları giderecek sonuçlar ortaya koyması gerekmektedir (Tevrüz, 1999).

Çalışma hayatında motivasyon ise bir görevi yerine getiren çalışanı nitelik ve nicelik açısından beklenen sonuçları gerçekleştirmesi için etkileme ve yönlendirmedir. Diğer bir anlatımla çalışanı beklenen sonuçları elde etmesi için belli bir hedefe yönlendirmektir (Durmaz, 2004). Çalışma hayatında motivasyon çalışanın belli bir hedefe ulaştırmak adına istek ve arzuların harekete geçirmektir (Genç, 2004). Çalışan motivasyonu bir kuruluşun çalışanlarından daha yüksek genel işlevsellik ve performans elde etmek için kuruluşa doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunmalarını sağlayan ve kuruluşun ve alt sistemlerinin hedeflerine ulaşılmasına dayanan bir dizi karar ve eylemdir (Nicolescu ve Verboncu, 2008). Motivasyon aynı zamanda insanların enerjisini ve coşkusunu belirli bir amaç doğrultusunda hedeflemektedir. Sadece çalışacak kişileri belirleme rolüne sahip olmayıp, aynı zamanda, çalışanların fiziksel ve entelektüel kaynaklarının optimum şekilde kullanılmasını gerektiren işlerini yapacaklarını belirleme özelliğine de sahiptir. Motivasyon, insanların iş yerlerinde veya özel hayatlarında yaşamlarını etkileyen pozitif bir enerji kaynağı olarak görülebilir (Hauser, 2014).

Çalışanların motivasyonu iş performansından sağlık ve uzun yaşama kadar değişen önemli çalışan ve örgütsel sonuçlarla ilişkili olarak kabul edilmektedir (Spector, 2021). Judge ve Watanabe (1993) iş ve motivasyon arasında kısa vadede olumlu ve karşılıklı bir ilişki olduğunu ve zamanla genel motivasyonun kişinin yaşamında daha etkili hale geldiğini belirtmektedir. Çalışma motivasyonu büyük ölçüde ülkenin sosyal, ekonomik ve kültürel koşullarına bağlıdır. Çalışanlar rekabetçi bir maaş almazsa, aile hayatı statüsünü sürdürmekte sorun yaşayacaktır. Ailenin baskısı bu bireyin potansiyelini tam olarak göstermesine izin vermeyecek, bu nedenle strese girecek ve bu durum örgütün verimliliğini

etkileyecektir. Bu nedenle çalışanların iş yerindeki motivasyonuna katkı sağlayan değişkenleri bulmak oldukça önemlidir (Ayub ve Rafif, 2011).

2.2.1 Motivasyonun önemi. Duygular tipik olarak bir motivasyon bileşeni içerir ve bu da duyguların davranışı tetikleyebileceği anlamına gelir. Duygusal deneyimler tipik olarak fiziksel ve psikolojik refahı korumaya yardımcı olan davranışları motive eder. Örneğin, etkileşim kurmanız gereken ancak kendisinden korktuğunuz bir kişiyle etkileşime girerken büyük olasılıkla çekingen davranırsınız ve aksi takdirde bu kişiden elinizden geldiğince kaçınmaya çalışırsınız. Bununla birlikte, olumlu duygular hissettiğiniz zamanlarda ise, örneğin, bir ders gerçekten iyi geçtiğinde neşe hissedersiniz ve bu durumda, muhtemelen canlanmış hissedecek ve bu olumlu duygusal deneyimi yeniden yaratmak veya sürdürmek için o sınıfta kullandığınız tekniği tekrarlamak isteyeceksiniz. Ayrıca, o sınıfta yeni, yaratıcı öğretim stratejilerine açık olma olasılığınızı daha yükseltecektir (Hall ve Goetz, 2013). Görüldüğü gibi motivasyon, bireyin davranışları üzerinde doğrudan etkili olan ve davranışlarını kontrol eden süreç olması nedeniyle bireyin davranışları üzerinde oldukça etkili bir olgudur (Gredler, 2009). Bu durum motivasyonu hem çalışanlar hem de işletmeler açısından oldukça önemli bir unsur haline getirmektedir. Motivasyon çalışanların performanslarını belirleyen önemli bir unsurdur. Buna göre yüksek motivasyona sahip olan çalışanların performansları daha yüksek olurken bu durum yüksek motivasyonla çalışanların daha kaliteli ve verimli sonuçlar ortaya koymasına neden olmaktadır. Böylece örgütsel başarı da artmaktadır. İşletmenin örgütsel başarıda sürekliliğini sağlayabilmek için çalışanların motivasyonunu yüksek tutması gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutabilmek için yöneticilerin işletmede gereken koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Bunun için çalışanların kendilerini örgüte ait

hissetmeleri ve yaptıkları işi severek yapmaları sağlanmalıdır. Bu durum çalışanları daha verimli ürünler ortaya koymak için motive etmektedir (Semerci, 2005).

Yöneticileri tarafından beklenen düzeyde motive olmuş çalışanların hangi koşulda olursa olsun görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha çok çaba göstermeleri beklenmektedir (Gümüş, 1995). Çalışanların davranışları ve bu davranışların nedenlerini bilmek motivasyon açısından önemlidir. Çünkü her bir davranışın önünde bir hedef davranışın arkasında ise bir istek yer almaktadır. Bu hedefe ulaşmak çalışanların motive edilmeleri ile mümkündür (Omirtay, 2009). İşe yeni başlayan çalışanların iş yerinden farklı beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar zaman içerisinde bu beklentilerinin karşılanacağını düşünerek göreve başlarlar ancak zaman içinde beklentilerinin karşılanmadığı düşüncesine kapılan çalışanların motivasyonu düşer ve bu durum iş yapma sürecini olumsuz etkiler. Çalışanların iş yaşamında beklentilerinin karşılanmasıyla motivasyonları artar ve bu durum iş verimliliğini yükseltir (Barutçugil, 2004).

Hangi alanda faaliyet gösterirse göstere sin tüm yöneticilerin çalışan motivasyonu konusuna odaklanması gerekmektedir. Çünkü performans ve motivasyon arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Motive olmamış çalışandan yüksek düzeyde performans beklemek mümkün değildir. Yöneticiler, örgüt içi ve örgüt dışı psikolojik, fizyolojik, sosyal çevre ve ihtiyaçları anlayıp yorumlayabilirse çalışan performansını yükseltmek için çalışanlardan faydalanma yöntemlerini belirleme konusunda daha başarılı olmaktadır. Böylelikle hem çalışanların ihtiyaçları karşılanmakta hem de işletmenin hedeflerine ulaşması sağlanmış olmaktadır. Yöneticilerin çalışanları işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmesi ise yalnızca çalışanların motive edilmesi ile mümkün olabilmektedir (Birdal ve Aydemir, 1992). Özel hedeflere ulaşmak için çalışanları daha çok çaba gösterme konusunda cesaretlendirmek tüm yönetimler açısından bir zorunluluktur. Bu durumda yüksek

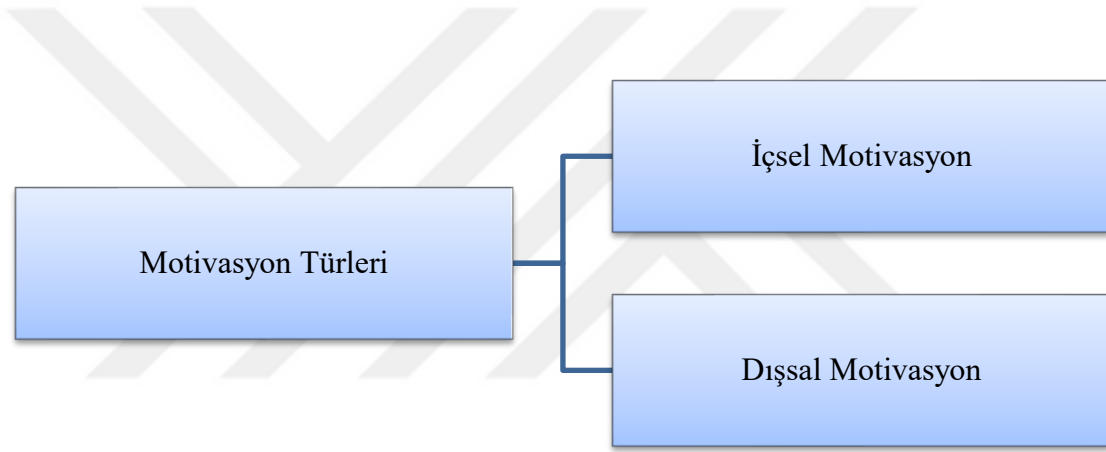
motivasyona sahip olan çalışanlar örgütün amaçlara ulaşma şansına önemli ölçüde artırmaktadır (Byars, 1992).

Çalışanlar yaptıkları işten veya çalışma ortamından memnun oldukları oranda verimli çalışmaktadırlar. Bunun için yöneticiler, çalışanların yalnızca sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını değil bunun yanında psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışmalıdır. Bu durumda yöneticiler çalışanların motivasyonundan rasyonel bir şekilde faydalanmak için işletmelerini yönetmektedirler (Birdal ve Aydemir, 1992). Yöneticilerin çalışanlarına ve örgüte karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticiler bu sorumluluklarını çalışanlarla bir arada yerine getireceklerini unutmamalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticiler çalışanlarını motive ederek onların talep ve beklentilerini göz önünde bulundurmalı duygu ve düşüncelerine önem vermelidirler (İşgörür, 2020). Yöneticiler çalışanları motive eden etkinlikleri uygularken motivasyonun uzun vadeli ve olumlu etki yaratmasını sağlamalıdır (Keser, 2019). Etkili yöneticiler motive eden unsurlarını ayrı ayrı veya bir arada uygulayabilmektedirler. Karşısındaki çalışanı iyi şekilde tanıyabilen yöneticiler çalışanlara farklı durumlarda farklı motivasyon yöntemlerini uygulayabilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar açısından verimliliği artırmak için iyi ilişkiler yeterli olurken bazıları açısından disiplin uygulaması gerekmektedir (Yüksel, 1998).

Sonuç olarak çalışma yaşamında başarılı ilişkiler kurulabilmesi için çalışanların motive olması son derece önemlidir. Çalışanlar motive olduklarında kendilerini daha değerli hissetmekte ve bu durum daha verimli ve etkili ürün ortaya koymalarına neden olmaktadır. Böylece ortak bir amaç etrafında bir araya gelmiş olan örgütün başarıya ulaşma ihtimali artmaktadır. Ne yazık ki yöneticilerin birçoğu çalışanların motivasyonu kavramını, ilkelerini ve mekanizmalarını gerçekten anlamamaktadır veya bu konunun uygun şekilde ele alınmasının önemli olduğunu düşünmemektedir. Yöneticiler, çalışanların

içsel motivasyonuna ve dolayısıyla istenen performans ve hedeflere ulaşılmasına yol açan dışsal ödüller sunarak kendi başarı oranlarını artırabilir.

2.2.2. Motivasyon türleri. Motivasyon, insanların neden belirli bir şekilde hareket etmeyi seçtiklerini, bu şekilde hareket etmeyi ne kadar sürdüreceklerini ve bu eylem için ne kadar çaba harcadıklarını açıklamaktadır (Dörnyei, 1999). Literatürde motivasyon genelde içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere 2 şekilde sınıflandırılmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Motivasyon Türleri (Herzberg, 1959)

2.2.2.1. İçsel motivasyon. Deci (1975) tarafından yapılan klasik tanımlamada içsel motivasyon, dış faktörler veya ayrılabilir ödüllerden ziyade içsel tatmin için gerçekleştirilen spontane bir aktivite olarak tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin katı bir şekilde bilişsel bir aktiviteyi, gerçekleştirilen eylemleri takip ettiği motivasyondur. Hırs, zevk, güç arzusu gibi faktörler içsel motivasyon unsurları arasında sayılmaktadır (Hauser, 2014).

İçsel motivasyon, bir işi veya faaliyeti yerine getiren kişinin bunu çekici bulması veya bundan haz duyması ve doyum almasıdır. İçsel motivasyonda bireyin tatmini kendisinden kaynaklanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331). Bireyi herhangi bir zorunluluk olmamasına rağmen bazı durumları meydana getirmek için motive eden faktör içsel motivasyon faktörüdür (Hoy ve Miskel, 2010). İçsel motive olan birey açısından herhangi bir baskı veya ödülün ziyade yapılan faaliyetin eğlenceli ve ilgi çekici olması önemlidir. Doğumundan itibaren her birey keşfetme ve merak duygusu ile dışsal teşvike ihtiyaç duymadan bazı davranışlar sergilemektedir. Bu doğal motivasyon eğilimi bireyin zihinsel, psikolojik ve sosyal gelişimi açısından oldukça önemlidir. Çünkü bireyin bilgisi ve yeteneği mevcut doğal ilgisine paralel olarak yapmış olduğu faaliyetler aracılığıyla gelişim göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000a).

İçsel motivasyon, bireyin doğasında yer alan gerçek bir dürtüdür. Bireyi kendi kabiliyetini fark etmeye, yeni olan şeyleri bulmaya, araştırmaya ve öğrenmeye sürükler. İçsel motivasyon, insanın doğasında yaygın olan ve kişinin iyiliği için önemli bir bilişsel, fiziksel ve sosyal bileşeni ifade eden istemli bir aktivite olarak da okunabilir (Hoxha, 2020). İçsel motivasyon bireyin yaptığı işin sonucuna odaklanmasından öte bireysel arzu ve isteği için harekete geçtiği etkinliklerdir. Birey farklı davranışlar açısından içsel motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Bireyin hangi davranış açısından içsel motivasyona daha fazla ihtiyaç duyacağını bilmek zordur. Çünkü içsel motivasyon birey ve etkinlik arasında ortaya çıkmaktadır. Bir kişi açısından bir davranış içsel motivasyondan kaynaklanabileceği gibi aynı davranış başka bir kişi açısından dışsal motivasyona bağlı olarak gerçekleşebilir (Ryan ve Deci, 2000a).

İçsel motivasyon, bireyin içinde mevcuttur ve dış baskılara veya dışsal ödüllere güvenmek yerine içsel ödülleri tatmin ederek yönlendirilir. Faaliyetin kendisine ilgi

duymayı veya bundan zevk almayı içerir. Örneğin, bir sporcu bir ödül için değil, deneyim için futbol oynamaktan keyif alabilir (Ryan ve Deci, 2000a). Kendi doğal ödülleri içeren faaliyetler, dış ödüllere bağlı olmayan motivasyon sağlar (Deci ve Ryan, 1999). Birey belirli bir hedefi tamamlamak için içsel olarak motive olduğunda, zorlukların ve hedeflerin peşinden gitmek daha kolay ve daha zevkli hale gelmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Bu nedenle içsel motivasyonun artan öznel iyi oluş ile ilişkili olduğu ve bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişim için önemli olduğu tartışılmıştır (Ryan ve Deci, 2000b; Tak vd., 2017).

Bazı teorisyenlere göre, içsel motivasyon için gerekli iki unsur, kendi kaderini tayin etme veya özerklik ve yeterliliklerdir. Bu görüşe göre, davranışın nedeni içsel olmalı ve davranışı yapan kişi, görevin yeterliliğini artırdığını algılamalıdır (Ryan ve Deci, 2000b). Geri bildirim ve pekiştirme gibi sosyal-bağlamsal olaylar, yeterlilik duygularına neden olabilir ve bu nedenle içsel motivasyona katkıda bulunabilir. Ancak, özerklik duygusu yoksa, yeterlilik duyguları içsel motivasyonu artırmaz. Seçimlerin, duyguların ve fırsatların mevcut olduğu durumlarda, insanlar daha fazla özerklik duygusu hissettikleri için içsel motivasyon artar (Ryan ve Deci, 2000a). Bazı araştırmalar ise dış ödüller ile içsel motivasyon arasında negatif bir ilişki olduğunu, yani bir aktivite için yüksek dışsal ödüller sağlayarak o aktiviteye katılmak için içsel motivasyonun daha düşük olma eğiliminde olduğunu öne öne sürmektedir (Deci, 1972).

2.2.2.2. Dışsal motivasyon. Dışsal motivasyon bireyin tatmin olmasını sağlayacak resmi ve gayri resmi, ekonomik ve ahlaki-manevi tepkilerini üreten sonuçları elde etmek için çaba sarf etmesinin belirlenmesinden oluşur. Bu motivasyon türü bireyin dış faktörlerin etkisi altında çalışmasına neden olur. Prestij, kötü şöhret, şöhret, ücret, statü gibi faktörler dışsal motive edicilere örnek olarak gösterilebilir (Hauser, 2014). Sırasıyla, dışsal motive ediciler (veya ödüller) doğrudan maliyetleri olan yapay motive ediciler

ve/veya doğal motive ediciler (doğrudan maliyetler olmadan) olarak ikiye ayrılabilir (Tablo 1).

Tablo 1.

Dışsal Motive Ediciler (Hauser, 2014).

Dışsal motive ediciler	
Yapay motive ediciler	Doğal motive ediciler
Müzik	Geri bildirim
Liyakate göre maaş artışı	Kendi görüşleri hakkında sorular
İkramlar	Övgü
Zevkle döşenmiş ofisler	Tebrikler
Kar paylaşımı	Özel görevler
Nakit ikramiye	Tanımaya
	Gülümsemeler

Dışsal motivasyon, bireyin dışındaki etkilerden gelir ve dışsal ödüllere dayanır. Bu ödüller, para, iyi notlar veya şöhret gibi olumlu faktörler olabileceği gibi örneğin ceza tehdidi olarak olumsuz faktörler de olabilir. İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki ayrım, eylemi motive eden neden veya hedefin türüne bağlıdır. İçsel motivasyon için aktivite, doğası gereği ilginç, zevkli veya tatmin edici olduğu için gerçekleştirilir. Dışsal motivasyon için, failin amacı, aktivitenin kendisinden farklı olarak arzu edilen bir sonuçtur (Ryan ve Deci, 2000b). Etmen aynı aktivite için hem içsel hem de dışsal güdülere sahip olabilir, ancak genellikle bir tür motivasyon diğerine ağır basar (Schroeder, 2020).

Bazı araştırmalarda, dışsal ödüllerin aşırı gerekçelendirmesinin ardından içsel motivasyonda bir azalmaya yol açabileceğini göstermektedir. Bu etkiyi gösteren bir çalışmada, resim çizdikleri için bir kurdele ve bir altın yıldızla ödüllendirilen çocukların daha sonraki gözlemlerde çizim malzemeleriyle oynamaya, beklenmedik bir ödül koşuluna

atanan çocuklara göre daha az zaman harcadıkları görülmüştür (Lepper vd., 1973). Ancak diğer çalışmalar, olumlu veya olumsuz dışsal ödüllerin de içsel motivasyonu artırabileceğini öne sürmektedir (Marinak ve Gambrell, 2008). Dolayısıyla, dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerindeki etkileri, ödülün türüne bağlı olabilir (Wilson ve Lassiter, 1982). Dışsal motivasyonun bir avantajı, diğer insanları çalışmaya ve hedefe ulaşmak için ısrar etmeye motive etmenin nispeten kolay olmasıdır. Dezavantajı ise temsilcinin iyi bir iş yapmak için motive olmayabileceğinden, işin kalitesinin izlenmesinin gerekmesidir. Ayrıca dışsal motive edicilerin zamanla değerinin düşebileceği ve aynı kişiyi gelecekte motive etmeyi zorlaştırabileceği öne sürülmektedir (Ryan ve Deci, 2000b).

Dışsal motivasyon bireyin dışından, içsel motivasyon ise içeriden gelir. Araştırmalar, her türün insan davranışı üzerinde farklı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Warneken ve Tomasello (2008) yaptıkları çalışmada oynamaya ilgi gösterdikleri bir oyuncakla oynadıkları için ödüllendirilen çocukların, dışarıdan ödüllendirildikten sonra öğeye daha az ilgi duymaya başladıklarını bulgulamışlardır. Bu durum dışsal motivasyonun kötü bir şey olduğunu anlamına gelmemektedir. Dışsal motivasyon bazı durumlarda faydalı olabilir. Örneğin, bir kişinin tatsız bulduğu bir görevi tamamlaması gerektiğinde dışsal motivasyon özellikle yardımcı olmaktadır. Uygun şekilde kullanıldıklarında dışsal motive ediciler yararlı bir araç olabilir. Örneğin, dışsal motivasyon, insanların ilgilenmedikleri bir iş görevini veya okul ödevini tamamlamasını sağlayabilir. Araştırmacılar, dışsal ödüller ve bunların içsel motivasyon üzerindeki etkileri ile ilgili üç temel sonuca varmışlardır:

- Belirli bir görevi tamamlamak veya yalnızca asgari düzeyde iş yapmak için dış ödüller verildiğinde içsel motivasyon azalmaktadır. Ebeveynler, çocuklarına basit bir görevi her tamamladıklarında bolca övgüler yağdırırsa,

çocuk bu görevi yerine getirmek için daha az içsel olarak motive olmaktadır (Levy vd., 2017).

- Övgü içsel motivasyonu artırabilir. Araştırmacılar, insanlar diğerlerinden daha iyi bir şey yaptığında olumlu övgü ve geri bildirim sunmanın içsel motivasyonu iyileştirebileceğini tespit etmişlerdir (Henderlong ve Lepper, 2002).
- Beklenmeyen dış ödüller içsel motivasyonu azaltmaz. Bir konuyu öğrenmekten zevk aldığınız için bir testten iyi bir not alırsanız ve öğretmen sizi en sevdiğiniz pizzacıya bir hediye kartıyla ödüllendirmeye karar verirse, konuyu öğrenmek için temel motivasyonunuz etkilenmeyecektir (Czaicki vd., 2018).

Sonuç olarak hem dışsal motivasyon hem de içsel motivasyon insan davranışını yönlendirir. Her bir motivasyon türünün nasıl çalıştığını ve ne zaman faydalı olabileceğini anlamak, insanların görevleri gerçekleştirmelerine ve öğrenmelerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

2.2.3. Motivasyonun özellikleri. Motivasyonun iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki motivasyonun kişiye has bir durum olmasıdır. Bu nedenle motive eden bir unsurun bir başka kişiyi motive etmemesi normaldir. Dolayısıyla motive eden unsurlar bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bir kişiyi daha fazla para kazanma arzusu motive ederken başka bir kişi iş yerinde yükselme beklentisi motive edebilmektedir. Motivasyonun diğer özelliği ise motivasyon sürecinin yalnızca insan davranışları ve hareketlerinde gözlemlenebilmesidir. Bireyin motive olup olmadığı ise davranışlarından anlaşılmaktadır. Bu nedenle motive olmuş bireyin ruh hali davranışlarına yansımaktadır (Ünsar vd., 2010). Bunun dışında literatürde motivasyonun özellikleri konusunda

araştırmacılar tarafından farklı değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmelerden hareketle motivasyonun özelliklerini aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür (Yıldırım, 2006; Altok, 2009):

- Liderler ve yöneticiler çalışanların motivasyonunu etkileyebilir. Ancak bunu kontrol edemezler. Liderler ve yöneticiler çalışanları ihtiyaçlarını tatmin etmeleri için uyarılar.
- Motivasyon sürekli gözlemlenebilen bilinçli ihtiyaçlara yönelik olmayabilir. Bu nedenle bireyi farkında olmadan motive eden bazı unsurlar da bulunmaktadır.
- Liderler ve yöneticiler çalışanların motivasyonunu etkileyebilir. Ancak bunu kontrol edemezler. Liderler ve yöneticiler çalışanları ihtiyaçlarını tatmin etmeleri için uyarılar.
- Motivasyon gözlemlenebilen bilinçli ihtiyaçlara yönelik olmayabilir. Bireyi farkında olmadan motive eden bazı unsurlar da bulunmaktadır
- Motivasyon olgusunun temelinde yer alan talep ve ihtiyaçlar insanın içerisinde yaşadığı toplumsal kültür ve bireyin ruhsal ve duygusal yapısının etkisinde şekillenmektedir.
- Bireyin yetenekleri ve eğitim durumu bireysel çalışma kapasitesini tam kullanımı motivasyonu etkilemektedir.
- Motivasyon bir ödüle veya hedefe yöneliktir. Çalışanların iş yerinde sarf ettiği çaba statü değiştirme ve ödül kazanma gibi kazanımları elde etmek içindir. Bu nedenle motivasyonun anahtar özelliği sonuca yönelik olmasıdır. Kimi zaman bu sonuç bireyin istemediği bir şeyden kaçışıdır.

- Birey bir ihtiyacını tatmin ettiğinde başka bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Bireyin tatmin edilmiş ihtiyacı artık bir motivasyon unsuru olmaktan çıkmaktadır.
- Aynı güdüler birbirinden farklı davranışlara neden olabilir.

Diğer taraftan motivasyon, psikolojik olduğu kadar kişisel bir kavramdır; bu nedenle yöneticiler, bireyin zihinsel ve psikolojik yönlerini incelemek zorundadır. Motive edici faktörler her zaman bilinçsizdir, ancak yönetsel eylem tarafından uyandırılmalıdır. Motivasyon bir süreçtir ve bu süreç çalışanları daha yüksek bir performans düzeyine çıkarmak için ilham verme, enerji verme, azaltma ve harekete geçirme sürecidir. Bu süreç, tatmin edilmemiş ihtiyaçlarla başlar, gerilim, dürtüler ve hedefe ulaşma yoluyla ilerler, son olarak tatmin edilmemiş ihtiyaçların uyandırdığı gerilimin azalmasıyla sona erer. Motivasyon, tek seferlik bir ilişkiden ziyade sürekli devam eden bir süreçtir. Çünkü bireyin sınırsız istek ve ihtiyaçları vardır. Motivasyon bitmeyen bir süreçtir. İstekler sayısızdır ve aynı anda tatmin edilemezler. İhtiyaçların tatmini bitmeyen bir süreç olduğundan, motivasyon süreci de bitmez. Mevcut ihtiyaç karşılanır karşılanmaz, bir başkası ortaya çıkacaktır. Bu nedenle motivasyon sürekli devam etmelidir. Motivasyon, bireyin ihtiyaç ve isteklerinin tahmin edilemez olması anlamında karmaşık bir konudur. Bir kişinin ihtiyaç düzeyi, psikolojik ve fizyolojik yönlerine bağlıdır. Motivasyon, belirtilen amaç ve hedeflere ulaşılmasına yönelik olmalıdır. Motivasyon amaca yönelik davranışlara, kişinin ihtiyaç duyması ise kendini tatmin etmeye çalışacak şekilde davranmasına neden olur. Organizasyon açısından amaç, daha iyi iş performansı yoluyla yüksek üretkenlik elde etmektir. Son olarak motivasyon kişiye özel olduğundan, çalışanın kişisel davranışı ile ilgilidir. Davranış, örgütsel işyerinde bir birey tarafından üstlenilen bir dizi faaliyettir. Davranış, amaç ve hedeflere ulaşmaya yöneliktir.

2.2.4. Motivasyon kuramları. Kökenlerine göre değişen birçok motivasyon teorisi vardır. Aşağıda bu teorilerden bazıları ana hatları açıklanmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Rus-Amerikalı Abraham Maslow tarafından 1943'te Psychological Review dergisinde yayınlanan "A Theory of Human Motivation" adlı makalesinde önerilen teoridir. Maslow daha sonra bu fikri, insanların doğuştan gelen merakına dair gözlemlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Teori insanlarda büyümenin aşamalarını tanımlamaya odaklanan diğer birçok insan gelişim psikolojisi teorisine paraleldir (Deckers, 2018). Maslow, insanın temel fiziksel, biyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını temel alarak, bireyin ihtiyaçlarını farklı kategorilere yerleştiren ve bunların elde edilmesini ön planda tutan beş aşamalı bir teori ortaya koymuştur. Bu kategoriler, azalan öncelik sırasına göre:

- Fizyolojik İhtiyaçlar (Yiyecek, barınma, giyim);
- Emniyet ve Güvenlik İhtiyaçları (Fiziksel koruma);
- Sosyal İhtiyaçlar (Başkalarıyla ilişki);
- Saygınlık İhtiyaçları (Başkalarından onay alma);
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları (Başarı veya bir miras bırakma arzusu).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, iş tatminini açıklamaya çalışan teorilerin temelini oluşturur (Badubi, 2017). Maslow bireyin kendini gerçekleştirdikçe ve kendini aştıkça, daha akıllı hale geldikçe (bilgelik geliştirir) ve çok çeşitli durumlarda ne yapacağını otomatik olarak bileceğini vurgulamaktadır. Daniels (2001) Maslow'un, kendini gerçekleştirmenin en yüksek seviyelerinin doğaları gereği aşkın olduğuna dair nihai

sonucunun, insan davranışı ve motivasyon çalışmalarına yaptığı en önemli katkılardan biri olabileceğini öne sürmektedir.

Herzberg'in İki Faktör Teorisi: Herzberg'in Motivatör-Hijyen olarak da bilinen İki Faktör teorisi, bir bireyin işi hakkında neyin iyi veya kötü hissettirdiğini belirlemek için yürütülen bir çalışmadan ortaya çıkmıştır (Saif vd., 2012). Psikolog Frederick Herzberg tarafından geliştirilen teori işyerinde iş tatminine neden olan belirli faktörlerin olduğunu, ayrı bir dizi faktörün ise tatminsizliğe neden olduğunu ve bunların hepsinin birbirinden bağımsız olarak hareket ettiğini vurgulamaktadır (Herzberg vd., 1959). Herzberg'e göre, bireyler iş yerinde daha düşük düzeydeki ihtiyaçların tatminiyle yetinmezler; örneğin, asgari maaş seviyeleri veya güvenli ve iyi çalışma koşulları ile ilgili ihtiyaçlar. Bunun yerine, başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve işin doğası ile ilgili daha üst düzey psikolojik ihtiyaçların tatminini ararlar. Bu, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine paraleldir. Bununla birlikte, Herzberg, bir dizi iş özelliğinin veya teşvikinin varlığının işte çalışan memnuniyetine yol açarken, diğer ve ayrı bir dizi iş özelliğinin varlığının iş yerinde tatminsizliğe yol açtığı fikrine dayanan iki faktörlü bir motivasyon modeli önererek bu teoriye yeni bir boyut eklemiştir (Herzberg, 1966). Motivasyon-hijyen teorisi iki tür faktör içerir: *Motivasyon*, psikolojik büyümenin sağladığı olumlu tatmine dayanır. Sorumluluk, başarı, tanınma ve büyüme veya ilerleme olasılığı gibi faktörlerin varlığı insanları motive etmektedir. Bu faktörlerin yokluğu mutlaka motivasyonu düşürmez veya memnuniyetsizliğe neden olmaz. Hijyen, bireyin yoksunluktan ve bunun sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve duygusal rahatsızlıktan kaçınma arzusuna dayanır. Hijyen faktörleri arasında denetleme isteği; olumlu çalışma koşulları; akranlar, astlar ve üstlerle kişilerarası ilişkiler, iş güvenliği ve maaş. Bu faktörler motive etmez ve onların varlığı iş tatminine neden olmaz. Ancak, onların yokluğu memnuniyetsizliğe neden olur (Arnold, 1993).

McGregor'un X ve Y Teorileri: McGregor'un (1960) Teorisi X ve Y modelleri, çalışanları iki grup varsayımına dayalı olarak iki gruptan birine ait olarak sınıflandırır. X Teorisi varsayımları, insanlara olumsuz bir bakış açısı getirir. Bu bakış açısına göre insanlar, işe karşı doğuştan bir hoşnutsuzluk duyabilir ve mümkünse bundan kaçınabilir. Yönlendirilmeyi tercih ederler, sorumluluktan kaçarlar, hırsları azdır ve güvenlik isterler. Bu nedenle onları çalıştırmak için zorlamak, kontrol etmek, yönlendirmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir. Y Teorisi varsayımları tam tersi bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı ise işyerinde harcanan zihinsel ve fiziksel girdiler, dinlenme veya oynama ile eşittir. Çalışanlar veya insanlar, hedeflere ulaşmak için dikkatli ve disiplinli olabilir, ancak hedeflere bağlanma arzularındaki açlık, bu tür başarılarla verilen ödüllerin ne kadar büyük olduğuna bağlıdır (Saif vd., 2012).

McGregor'un çalışması, ihtiyaçlar hiyerarşisini yaratan Abraham Maslow'un çalışmalarının yanı sıra motivasyon teorisine dayanmaktadır. McGregor tarafından önerilen iki teori, yöneticiler tarafından insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, örgütsel iletişim ve örgütsel gelişim alanlarında uygulanan karışık işgücü motivasyonu modellerini tanımlamaktadır. X teorisi, artan denetimin, dış ödüllerin ve cezaların önemini açıklarken, Y teorisi iş tatmininin motive edici rolünü vurgular ve çalışanları doğrudan denetim olmadan görevlere yaklaşmaya teşvik eder. Teori X ve Teori Y'nin yönetim kullanımı, çalışan motivasyonunu ve üretkenliğini farklı şekillerde etkileyebilir ve yöneticiler, her iki teoriden de kendi uygulamalarına stratejiler uygulamayı seçebilirler (Morse ve Lorsch, 1970).

2.2.6. Eğitim kurumlarında motivasyon ve öğretmen motivasyonu. Tüm insanlar gibi öğretmenlerin de karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Yiyecek, barınma ve giyim, fiziksel koruma ve sosyal etkileşim gibi temel ihtiyaçların yanı sıra, öğrencilerin,

meslektaşların ve ebeveynlerin tanınmasına ve takdir edilmesine de ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçların giderilmesi öğretmen motivasyonu üzerinde etki olmaktadır. Sinclair'e (2008) göre öğretmen motivasyonunu çekicilik, akılda tutma ve konsantrasyon açısından bireyleri öğretmenliğe çeken faktörlerin olduğunu, ilk öğretmenlik eğitimi kurslarında ve daha sonra öğretmenlik mesleğinde ne kadar kaldıklarını ve ne ölçüde öğretmenlik mesleğinde kaldıklarını belirleyen unsur olarak tanımlamıştır. Dörnyei ve Ushioda (2011) ise motivasyon anlayışlarına göre öğretmen motivasyonunun iki boyutunu vurgulamıştır: öğretme motivasyonu ve meslekte kalma motivasyonu. Öğretmen motivasyonunun mevcut tanımları göz önüne alındığında, Dörnyei ve Ushioda (2011) tarafından tanımlanan ikinci boyut ve Sinclair'in tanımının ikinci ve üçüncü boyutlarını oluşturan öğretmenlik mesleğinde sebat ve çabayı daha çok içermektedir. Bu nedenle, öğretmen motivasyonu, bireylerin öğretmeyi seçme ve öğretmeyi sürdürme konusundaki içsel değerlerinden kaynaklanan nedenleri ve bir dizi bağlamsal faktörden etkilenecek öğretmeye harcanan çaba ile gösterilen öğretmen motivasyonunun yoğunluğunu ifade etmektedir.

Son zamanlarda, eğitim hedeflerinin istenilen düzeyde gerçekleştirilememesi konusunda yaygın olarak kabul gören ve kabul gören bir görüş ortaya çıkmıştır (Karip, 2007). Eğitim hedeflerinin istenilen düzeyde gerçekleşmemesi, yanlış hedef belirlemeden, bu hedeflere uygun olmayan yapısal bir modelin seçilmesinden, girdilerin nitelik ve niceliklerindeki yetersizliklerden veya değerlendirme kriterlerinin yetersiz belirlenmesinden kaynaklanabilir (Bursalıoğlu, 1991). Brophy'ye (1983) göre okullarda başarısızlığın en önemli nedeni öğretmenler ve öğrenciler arasındaki düşük motivasyondur. Öğretmenlerin kendilerinin öğrencilerinin öğrenmesine yeterince katkıda bulunduklarını belirtmelerine rağmen, araştırmalar öğrencilerin öğrenmesinde öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinden ziyade motivasyon düzeylerinin daha önemli bir rol oynadığını ortaya

koymaktadır (Atkinson, 2000; Glynn, Aultman ve Owens, 2005). Bu durum eğitimsel hedeflerin en üst düzeyde gerçekleştirilebilmesi için “Öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonu nasıl arttırılabilir?” sorusunu karşımıza çıkarmaktadır.

Eğitim hedeflerine ulaşmak için çalışma sürecinde, öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olduğu ve stres düzeylerinin diğer alanlarda çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (Jesus ve Conboy, 2001). Bu durum iş tatmini ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki ile açıklanabilir. Reyes'e (1990) göre öğretmenlerin motivasyonu ile iş doyumu düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu fikri destekleyen, Anderson ve Iwanicki'nin (1984) özerklik, tanınma ve iş güvenliği gibi motivasyonel faktörler ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmen motivasyonunun düşmesinin nedenleri olarak birkaç faktörden söz etmek mümkündür Duttweiler'e (1986) göre bu faktörler, yüksek performansı sürdüren, yönlendiren ve teşvik eden faktörlerdir. Henderson-Sparks (1995) California'da 135 okul müdürü ile yaptığı bir araştırmada, öğretmenlerin performans düzeyini düşüren faktörlerin motivasyon eksikliği, yorgunluk ve kişisel krizler olduğunu belirtmiştir. Packard ve Dereshiwsky (1990) 14 okul bölgesinde yapılan değerlendirmelere dayanan çalışmada motivasyonel faktörleri; yeterli mesleki ilişkiler ve bağlar, profesyonel girdi, öğretmen değerlendirmesi, liderlik ve öğretmen gelişimi olarak belirlemiştir.

Türkiye'de durum değerlendirildiğinde öğretmenlerin, müdürlerin ve öğrencilerin motivasyonunu etkileyen çeşitli faktörler ortaya çıkmaktadır. Bunlar eğitim sisteminin yönetimi, okullaşma oranları, bölgesel farklılıklar, cinsiyet, eğitime ayrılan kaynaklar ve çalışma koşulları ile ilgili olabilir. Türkiye'de tüm eğitim kurumları merkezi bir yönetim yapısına sahiptir. Bu nedenle okullarda görev yapan müdürlerin karar verme yetkilerinin

oldukça sınırlı olduğu söylenbilir. Bu durum motivasyon üzerinde etkili olmaktadır (Şekerci ve Aypay, 2009).



Bölüm 3

GEREÇ VE YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Deseni

Yerli ve yabancı literatürde öğretmen motivasyonunu ele alan çalışmaları belirli kriterlere göre inceleyerek elde edilen bulguları ve öne çıkan önerileri karşılaştırmayı amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden sistematik derleme deseni ile yürütülmektedir. Nitel araştırma yöntemleri gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamlarında bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya konulduğu araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Sistematik derleme ise büyük miktarda verilerin ve bilgilerin anlamlandırıldığı bir araştırma desenidir (Petticrew ve Roberts, 2008). Sistematik analiz, belirli konularla ilgili araştırma bulgularının tanımlandığı ve sentezlendiği bir araştırma desenidir ve aşamalı bir şekilde yürütülmektedir (Cansoy ve Polatcan, 2018). Bu tür araştırmalarda belirli bir alanda yürütülen çalışmaların metodolojik eğiliminin zaman içerisinde uğradığı değişim ortaya konulmaktadır. Bu araştırmada da yerli ve yabancı literatürde öğretmen motivasyonunu ele alan çalışmaların yıllara, araştırma amacına, araştırma türüne, kullanılan yonteme, kullanılan araştırma desenine, ulaşılan bulgulara ve öne çıkan önerilere göre uğradığı değişimin ele alınacak olması araştırmayı sistematik derleme desenine yönlendirmektedir.

3.2.Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, hem basılı hem de elektronik (bilgisayar tabanlı ve İnternet üzerinden iletilen) materyalleri gözden geçirmek veya değerlendirmek için kullanılan sistematik bir

prosedürdür. Nitel araştırmalardaki diğer analitik yöntemler gibi, doküman analizi de anlamı ortaya çıkarmak, anlayış kazanmak ve ampirik bilgiyi geliştirmek için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirmektedir (Corbin ve Strauss, 2008). Araştırmaya dahil edilecek çalışmaların belirlenmesinde ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Araştırmaya dahil edilecek çalışmaların belirlenmesinde öncelikle araştırmaların öğretmen motivasyonunu ele alacak şekilde gerçekleştirilmiş olması, araştırmaların 2015 yılı ve sonrasında yapılmış olması, örneklem grubunun öğretmenlerden oluşması temel kriterlerdir. Veriler Google Akademik ve Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi gibi veri tabanlarından taranarak elde edilmiştir. Türkçe taramalarda “Öğretmen Motivasyonu” yabancı kaynak taramalarında ise “Teacher Motivation” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Literatür taraması sonrasında ulaşılan çalışmaların özetleri okunarak belirlenen kriterlere uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Gerektiğinde çalışmaların tam metinleri de ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Yapılan uygunluk denetimi sonrasında 27’si makale 13’ü tez olmak üzere 40 çalışmanın sistematik derlemeye dahil edilmesine karar verilmiştir.

3.3.Verilerin Analiz Süreci

Sistematik derlemeye dahil edilen çalışmaların analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, birbirine benzer verilerin ve kavramların belirli temalar çerçevesinde bir araya getirildiği ve bunların okuyucunun anlayacağı şekilde organize edilerek yorumlandığı araştırma tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bağlamda ilgili araştırmaların yayımlanma yılları, yayın türü, araştırma amaçları, kullanılan yöntemi, kullanılan araştırma deseni, ulaşılan bulguları ve öne çıkan önerileri tespit edilerek, kodlar, temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Ayrıca analize dahil edilen çalışmaların künye bilgileri sistematik derleme

sonuçlarında oluşturulan kümeler içerisinde kodlamalar ile gösterilmiştir. Kodlama bilgileri aşağıdaki gibidir;

- Makale: M
- Tez: T

Kodlamalar her küme kısaltmasına uygun olarak makaleler için makale sayısı kadar M1, M2; tezler için ise tez sayısı kadar T1, T2 şeklinde sıralı olarak kodlanmıştır. İncelenen çalışmaların kodlama bilgileri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2

İncelenen Yayınların Kodlama Bilgileri

Yazar (lar)	Yıl	Yayın İsmi	Kodu
Ayaydin, M., & Tok, H.	2015	Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi	M1
Hutabarat, W.	2015	Investigation of teacher job-performance model: Organizational culture, work motivation and job-satisfaction.	M2
Cantaş, C., & Kavas, E.	2015	Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütlerine Duydukları Güvenin Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Afyonkarahisar İli Uygulaması.	M3
Deniz, Ü., & Erdener, M. A.	2016	Öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen etmenler.	M4
Ali, A. Y. S., Dahie, A. M., & Ali, A. A.	2016	Teacher motivation and school performance, the mediating effect of job satisfaction: Survey from Secondary schools in	M5

Mogadishu.		
Viseu, J., Jesus, S. N. D., Rus, C., Canavarro, J. M., & Pereira, J.	2016	Relationship Between Teacher Motivation and Organizational Variables: A Literature Review. M6
Tentama, F., & Pranungsari, D.	2016	The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. M7
Doğan, S., & Koçak, O.	2017	Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen motivasyonuna ilişkin algı ve görüşleri. M8
Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. B.	2017	Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. M9
Memişoğlu, S. P., & Kalay, M.	2017	İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). M10
Hasnain, N., Hasan, Z., & Chorath, S.	2017	Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation as Correlates of Psychological Capital among Public and Private School Teachers M11
İhtiyaroğlu, N.	2017	Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. M12
Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Sufi, S. B.	2018	Principal transformational leadership and teachers' motivation. M13
Aksel, N., & Elma, C.	2018	Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu M14

Arasındaki İlişki.		
Köse, E. K., Taş, A., Küçükçene, M., 2018 & Karataş, E	Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme	M15
Okçu, V., Adıgüzel, Z., & 2018 Gök, M. İ.	Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algılarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Batman İli Örneği).	M16
Demir, S. 2018	Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki.	M17
Shepherd-Jones, A. R., & Salisbury- 2018 Glennon, J. D.	Perceptions matter: the correlation between teacher motivation and principal leadership styles.	M18
Ateş, Ö. T., & 2018 Buluç, B.	İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi.	M19
Çubukcu, A., & 2019 Kahraman, P. B.	Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonları İle Özlilerlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.	M20
Rivai, R., Gani, M. U., & Murfat, M. 2019 Z.	Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance.	M21
Balyer, A., & 2019 Çetindere, E. D.	Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi.	M22
Eroğlu, T., & 2019 Özen, H.	Okullardaki Psikolojik İklim ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.	M23

Döş, B. & Özşahin, C.	2019	Öğretmenlerin Sosyal Medya Bağımlılığı, Öğretmenlik Öz-Yeterlilikleri ve Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.	M24
Bakkal, M., & Radmard, S.	2020	Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki.	M25
Çobanoğlu, F., & Barutçu, A.	2020	Okullarda Takım Liderliği ve Öğretmen Motivasyonu.	M26
Akbaşı, S., Okan, D. İ. Ş., & Durnalı, M.	2020	İlkokul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki	M27
İren, S.	2015	İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği.	T1
Selçuk, M.	2016	İlk ve ortaokul öğretmenlerinin okul iklimi algıları ile iş motivasyonları arasındaki ilişki.	T2
Sucu, A.	2016	Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi.	T3
Emirbey, A., R.	2017	Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki.	T4
Hasanoğlu, A.	2017	Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi.	T5
Kahraman, Z.	2017	Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki.	T6

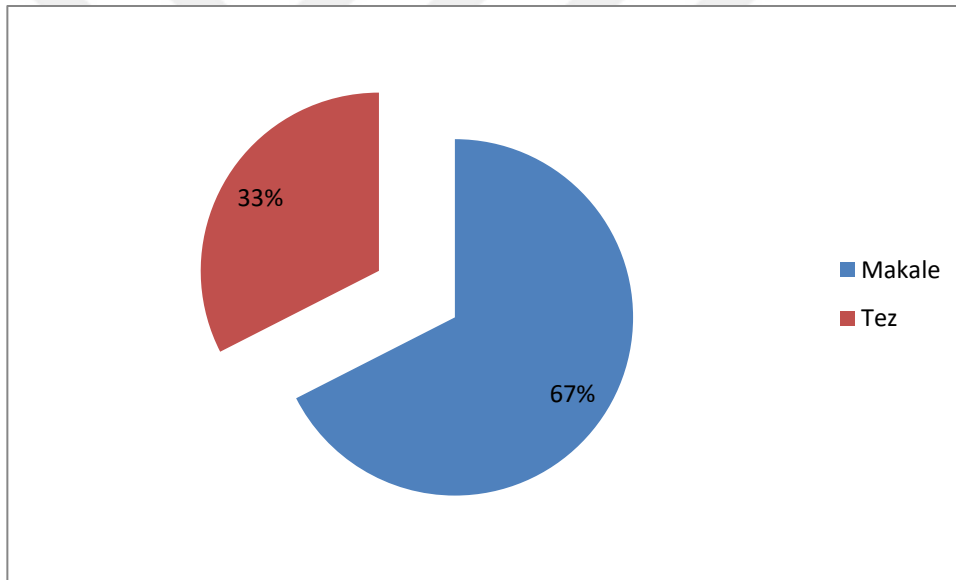
Mutlu, F. B.	2019	Müzik öğretmenlerinin görev yaptıkları eğitim kurumunun çevresel koşullarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi (Osmaniye ili örneği.	T7
Ugar, Y.	2019	Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki	T8
Yılmaz, E.	2019	Öğretmen Algılarına Göre Okul müdürünün Öğretimsel denetim davranışlarının Öğretmen motivasyonuna etkisi.	T9
Kendirci, M.	2019	Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi.	T10
Kahya, S.	2020	Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi.	T11
Beştaş Marakçı, D.	2020	İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkar liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi.	T12
Küçlü, B.	2021	Özel eğitim okullarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler.	T13

Bölüm 4

BULGULAR

4.1 Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Genel Özellikleri

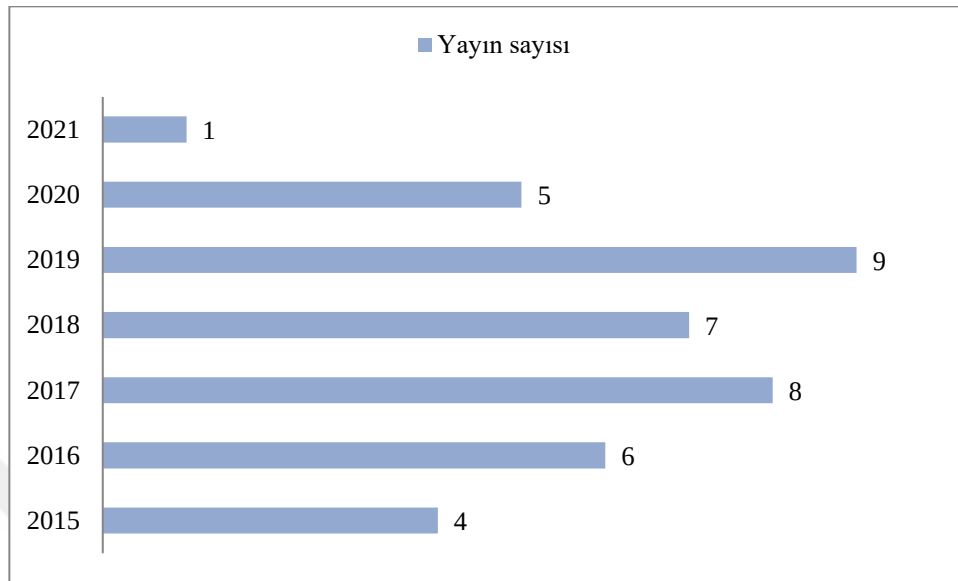
Yerli ve yabancı literatürde öğretmen motivasyonunu ele alan çalışmalar öncelikle yayın türü, yayımlanma yılları, araştırma amaçları, kullanılan yöntemi, kullanılan araştırma deseni özelliklerine göre detaylı olarak sunulmuştur. Araştırmaların yayın türüne göre dağılımları şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Araştırmaların Yayın Türüne Göre Dağılımları

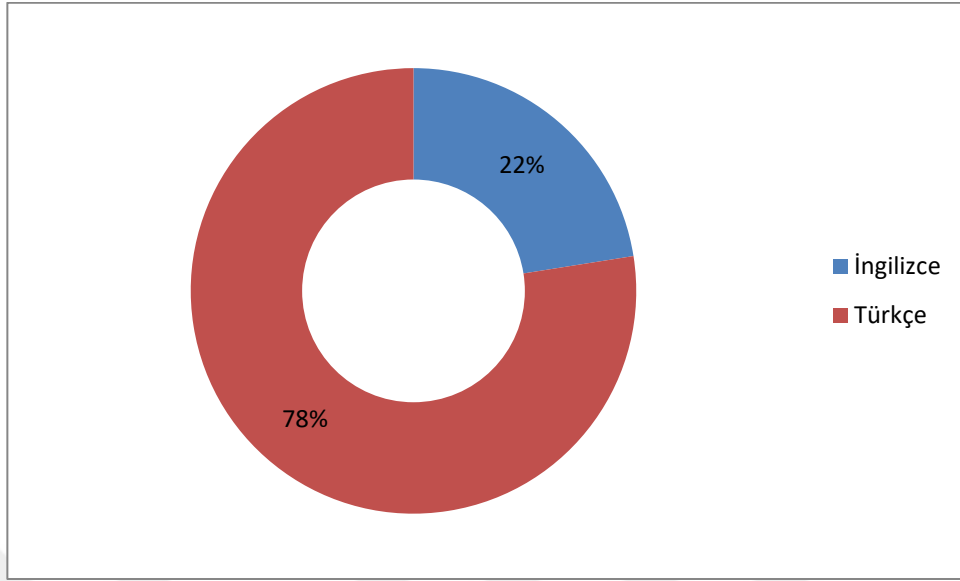
Araştırmaya dahil edilen çalışmaların yayın türüne göre dağılımlarına bakıldığında %67’sinin (n=27) hakemli dergilerde yayımlanan makale %33’ünün (n=13) ise tez türünde olduğu görülmektedir.

Araştırmada ikinci alt problemle ilişkili olarak öğretmen motivasyonunu ele alan çalışmaların yıllara göre dağılımının nasıl olduğu sorusunun yanıtı aranmaktadır. Bu bağlamda incelenen çalışmaların yıllara göre dağılımları Şekil 3’te gösterilmektedir.



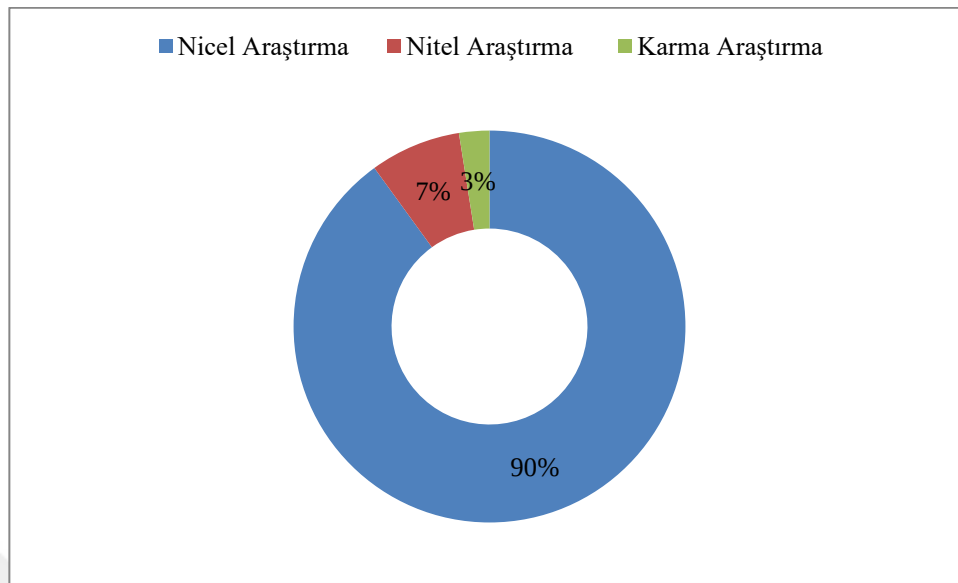
Şekil 3: Araştırmaların Yıllara Göre Dağılımı

Ele alınan araştırmaların yıllara göre dağılımları incelendiğinde 2019 yılında yayınlanmış 9 çalışmanın araştırmaya dahil edildiği görülmektedir. Bunun dışında 2017 yılında yayınlanmış 8, 2018 yılında yayınlanmış 7, 2016 yılında yayınlanmış 6, 2020 yılında yayınlanmış 5, 2015 yılında yayınlanmış 4 ve 2021 yılında yayınlanmış 1 çalışma araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada ele alınan bir başka alt problem ise çalışmaların yayın diline göre nasıl dağılım gösterdiğidir. Ele alınan çalışmalarının yayın diline göre dağılımları Şekil 4'te gösterilmektedir.



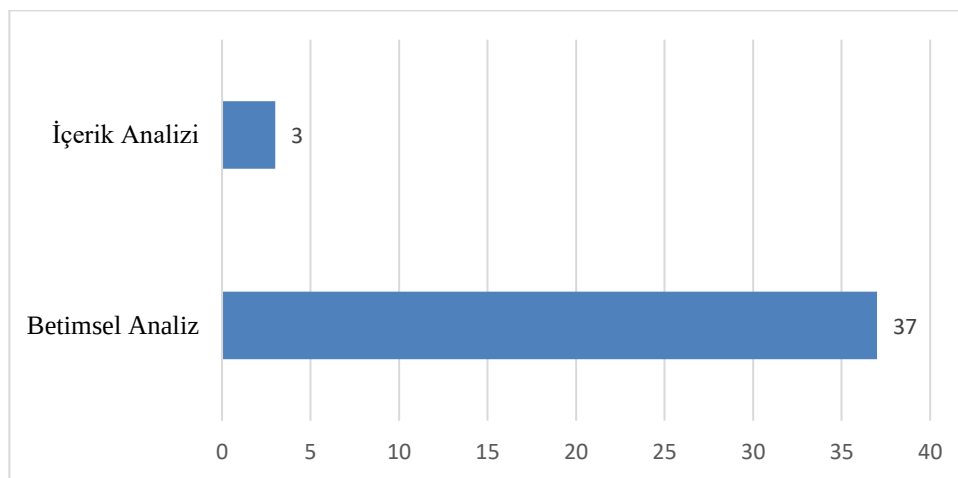
Şekil 4: Araştırmaların Yayın Diline Göre Dağılımı

Ele alınan araştırmaların yayın diline göre dağılımları incelendiğinde %78'inin (n=31) Türkçe, %22'sinin ise (n=9) İngilizce olarak yayınlandığı görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların genel özellikleri kapsamında ele alına diğer özellikleri ise çalışmaların araştırma türü, analiz türü ve araştırmada kullanılan desen/modele göre dağılımlarıdır. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların araştırma türüne göre dağılımları Şekil 5'te gösterilmektedir.



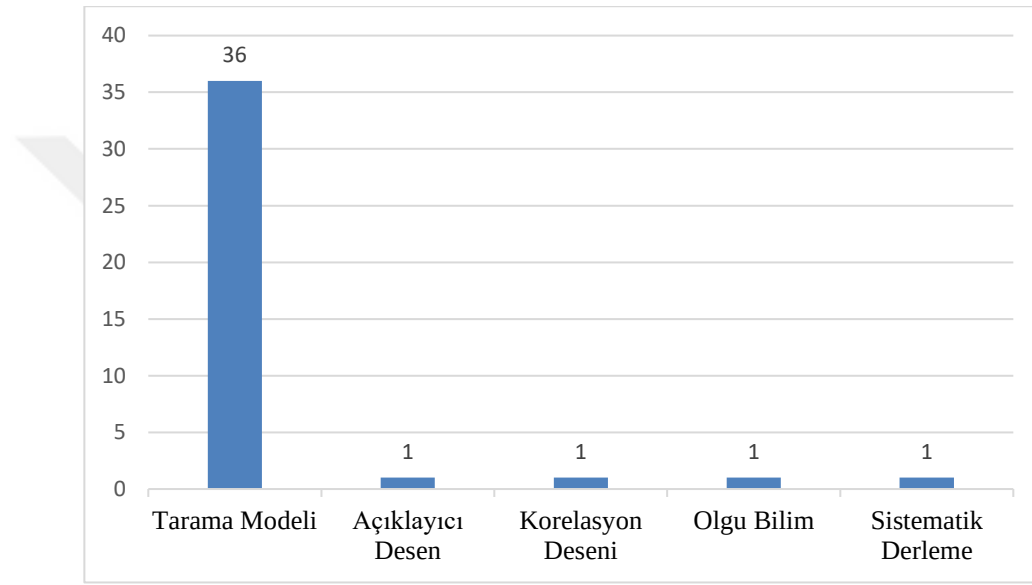
Şekil 5: Çalışmaların Araştırma Türüne Göre Dağılımları

Şekil 5 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen çalışmaların %90'ı (n=36) nicel araştırmalardan oluşmaktadır. Bunun yanında %7'si (n=3) nitel, %3'ü (n=1) ise nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma araştırma yöntemlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların kullanılan analiz türüne göre dağılımları Şekil 6'te gösterilmektedir.



Şekil 6: Çalışmaların Kullanılan Analiz Türüne Göre Dağılımları

Araştırmaya dahil araştırmalar analiz türü açısından incelendiği Şekil 6’da yer alan verilere bakıldığında araştırmacıların %92’sinin (n=37) betimsel analiz türünü tercih ettikleri %8’inin (n=3) ise içerik analizini tercih ettikleri görülmektedir. Öte yandan araştırmaya dahil edilen çalışmaların kullanılan araştırma deseni/modeline göre dağılımları Şekil 7’te gösterilmektedir.



Şekil 7: Çalışmaların Kullanılan Araştırma Deseni/Modeline Göre Dağılımları

Şekil 7 incelendiğinde araştırmacıların sıklıkla (n=36) araştırma deseni olarak tarama modelini tercih etikleri görülmektedir. Araştırmacılar tarama modeli dışında açıklayıcı desen (n=1), korelasyon deseni (n=1), olgu bilim (n=1) ve sistematiik derleme (n=1) gibi farklı araştırma modellerini de kullanmışlardır.

Araştırmada ele alınan bir diğer alt problem ise araştırmaya dahil edilen çalışmaların örneklem sayısına göre nasıl dağılım gösterdikleridir. Araştırmaların örneklem grubu/çalışma grubuna göre dağılımları Tablo 3’te sunulmaktadır.

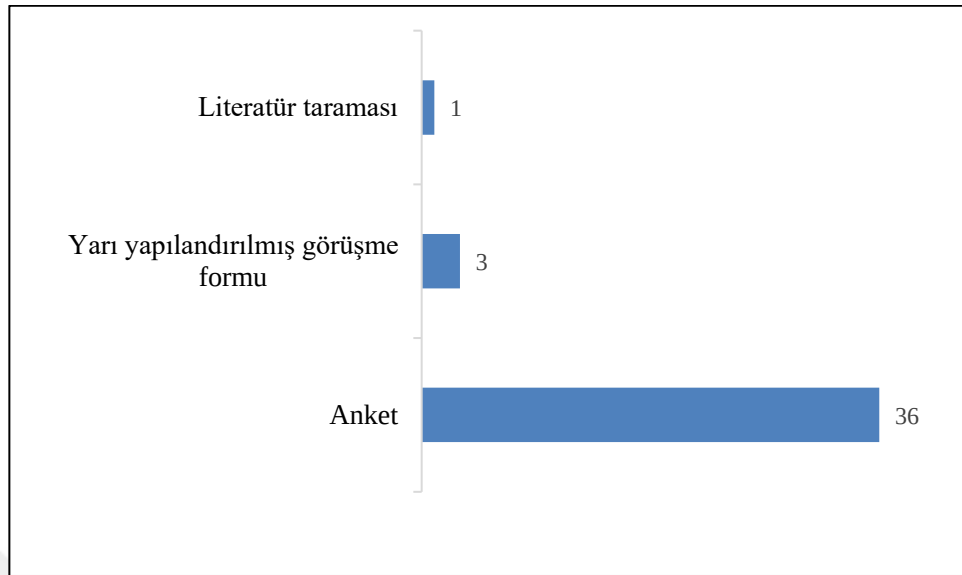
Tablo 3

Araştırmaların Örneklem Grubu/Çalışma Grubuna Göre Dağılımları

Örneklem Grubu		
Kategori	N	%
Her kademedeki öğretmenler	15	38%
Ortaokul öğretmenleri	7	18%
İlköğretim ve Ortaöğretim öğretmenleri	5	13%
Sınıf öğretmenleri	5	13%
İlkokul öğretmenleri	3	8%
Okul öncesi öğretmenleri	3	8%
Lise öğretmenleri	1	3%
Ortaokul ve Lise öğretmenleri	1	3%

Araştırmaya dahil edilen çalışmaların örneklem grubuna göre dağılımlarının yer aldığı Tablo 3 incelendiğinde araştırmaların %38'inde (n=15) örneklem grubu olarak her kademedeki öğretmenin araştırmaya dahil edildiği görülmektedir. Bunun dışında araştırmaların yüzde 18'inde (n=7) ortaokul öğretmenleri, %13'ünde (n=5) ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri, %13'ünde (n=5) sınıf öğretmenleri, %8'inde (n=3) ilkokul öğretmenleri, %8'inde (n=3) okul öncesi öğretmenleri, %3'ünde (n=1) lise öğretmenleri ve yine %3'ünde (n=1) ortaokul ve lise öğretmenlerinin birlikte araştırmaya dahil edildikleri görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen çalışmaların genel özellikleri kapsamında ele alınan diğer bir değişken ise incelenen çalışmalarda araştırmacıların kullandıkları veri toplama araçlarıdır. Araştırmacılar nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden hareketle yürüttükleri çalışmalarında farklı veri toplama araçlarından faydalanmışlardır (Şekil 8)



Şekil 8: Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri

Şekil 8’de yer alan veriler incelendiğinde araştırmacıların veri toplama yöntemi olarak genellikle anket yöntemini tercih ettikleri görülmektedir. Buna göre 36 araştırmacı çalışmasında araştırma değişkenleri ile ilişkili olarak farklı anketleri kullanmıştır. Bunun yanında 3 araştırmacı yarı yapılandırılmış görüşme formunu kullanırken, 1 araştırmacı ise literatür taraması yöntemini kullanmıştır.

4.2 Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Araştırma Amaçlarına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer alt problem ise araştırmaya dahil edilen çalışmaların araştırma amaçlarına göre nasıl dağılım gösterdikleridir. Tablo 4’te araştırmaya dahil edilen çalışmaların amaçlarına göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 4

Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Araştırma Amaçlarına Göre Dağılımı

Tema	Kod	Araştırma sonuçları	İlgili Araştırmalar
*Sosyo-demografik	Genel faktörler	Sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen	M1, M4, M15, T13

faktörler		faktörlere yönelik görüşlerini incelemek.
		Öğretmenlerin motivasyonunu
		Üzerinde etkili olan faktörler incelenmiştir.
		Eğitim kurumlarında öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan faktörler öğretmenlerin bakış açısıyla incelenmiştir.
		Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkili olan faktörlere ilişkin görüşleri incelenmiştir.
Demografik değişkenler		Öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları ile demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. M19,
Çevresel koşullar		Öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumunun çevresel koşullarının çalışma motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiştir. T7
		Okul yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışı ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir.
*Örgütsel-yönetmel faktörler	Liderlik Stili	Okul yöneticilerinin temel dönüşümcü liderlik stili ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. T4, M13, M14, M18, T8, T11, T12, M26
		Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışıyla öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

	Müdür liderlik tarzlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir.
	Okul müdürleri tarafından sergilenen liderlik davranışlarıyla öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir.
	Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.
	Okul yöneticileri tarafından sergilenen liderlik davranışlarıyla öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.
	Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile okul yöneticileri tarafından sergilenen takım liderliği davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir.
Öğretimsel liderlik	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışların ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir.
	Okul yöneticilerinin öğretimsel denetim davranışlarıyla öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi T3, T9, M25 öğretmen algısı açısından incelenmiştir.
	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır

Örgütsel bağlılık	Okullarda örgüte bağlılıkta öğretmenlerin iş motivasyonu ve iş tatmininin rolleri ampirik olarak incelenmiştir.	M7, M10
Örgütsel adalet	Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	T1, T6
Okul iklimi	İlköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir.	T2
Örgüt kültürü	Öğretmenlerin okul iklimi algılarıyla motivasyon algılarının mesleki kıdem, cinsiyet, branş, hizmet türü, öğrenim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği ve iş motivasyonu ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.	M2
	Öğretmen iş performansı belirleyicileri olan örgüt kültürü, örgüt yapısı ve iş motivasyonu arasındaki nedensel ilişkiyi göz önünde bulundurarak bir öğretmen iş performansı modeli geliştirmeyi amaçlamaktadır.	

	Örgüt kültürü ile öğretmen motivasyonu ve performansı M21 arasındaki ilişki incelenmiştir
Örgütsel güven	Öğretmenlerin örgütsel güven algılarıyla motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve M3 örgütsel güvenin motivasyon üzerindeki etkisi ele alınmıştır.
	Öğretmen motivasyonu ve okul performansı arasındaki ilişki incelenmiştir
İş Doyumu	Öğretmenlerin motivasyonları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin M5, T5 incelenmesi ve motivasyonlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.
İşten ayrılma	Öğretmen motivasyonunun işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. M9
Örgütsel sessizlik	Öğretmenlerin motivasyonları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. M22
Psikolojik sermaye	Öğretmenlerin iş motivasyonu ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır M11
Psikolojik güçlendirme	Psikolojik ve yapısal güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. M12
Genel örgütsel faktörler	Öğretmen motivasyonunu etkileyen örgütsel değişkenler incelenmiştir. M6

*Psiko- sosyal faktörler	Kayırmacılık	Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algısıyla motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	M16
	Motivasyonel dil	Okul yöneticileri tarafından kullanılan motivasyonel dil ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	M17
	Öz liderlik	Öğretmen adaylarının öz liderlik düzeyleri ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	M20
	Psikolojik iklim	Öğretmenlerin motivasyonlarıyla görev yaptıkları okulun psikolojik iklim algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	M23
	Sınıf yönetim becerisi	Öğretmenlerin motivasyonları ile sınıf yönetim becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir.	T10
	Sosyal medya bağımlılığı	Öğretmenlerin motivasyonlarıyla sosyal medya bağımlılıkları ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	M24
	Yıldırma Davranışı	Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile karşılaştıkları yıldırama davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	M27
	Motivasyon algısı	Orta okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon durumlarına ilişkin algı ve görüşleri incelenmiştir.	M8

Öğretmen motivasyonunu ele alan ilgili araştırmalar araştırma amaçları açısından 3 tema üzerinden toplanmıştır. Buna göre araştırmacıların genel olarak öğretmen motivasyonu etkileyen sosyo-demografik faktörler (n=6), örgütsel-yönetmel faktörler (n=19) ve psiko-sosyal faktörleri (n=15) ortaya koymayı amaçladıkları söylenebilir. Bu bağlamda öğretmen motivasyonunu etkileyen sosyo-demografik faktörleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarda araştırmacılar genel faktörler (n=4), demografik değişkenler (n=1) ve çevresel koşulların (n=1) öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu sonuçlardan hareketle araştırmacıların öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan örgütsel-yönetmel faktörlere ve psiko-sosyal faktörlere odaklandıklarını söylemek mümkündür.

Diğer taraftan öğretmen motivasyonunu etkileyen örgütsel-yönetmel faktörleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarda araştırmacılar; liderlik stili (n=8), öğretimsel liderlik (n=3), örgütsel adalet (n=2), örgütsel bağlılık (n=2) okul iklimi (n=1), örgüt kültürü (n=2) ve örgütsel güvenin (n=1) öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Dolayısıyla araştırmacıların öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan örgütsel yönetmel faktörler içerisinde sıklıkla liderlik stili değişkenini ele aldıkları söylenebilir.

Son olarak öğretmen motivasyonunu etkileyen psiko-sosyal faktörleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarda ise araştırmacılar; İş doyumu (n=2), işten ayrılma (n=1), örgütsel sessizlik (n=1), psikolojik sermaye (n=1), psikolojik güçlendirme (n=1), genel örgütsel faktörler (n=1), kayırmacılık (n=1), motivasyonel dil (n=1), öz liderlik (n=1), psikolojik iklim (n=1), sınıf yönetim becerisi (n=1), sosyal medya bağımlılığı (n=1) ve yıldırma davranışının (n=1) öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır.

4.3 Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Bulgularından Elde Edilen Önemli Sonuçlar

Araştırma kapsamında ele alınan bir başka alt problem ise araştırmaya dahil edilen çalışmaların bulgularından elde edilen önemli sonuçların neler olduğudur. Bu bağlamda araştırma kapsamında incelenen çalışmaların bulgularından elde edilen önemli sonuçlar tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5

Araştırma Kapsamında İncelenen Çalışmaların Bulgularından Elde Edilen Önemli Sonuçlar

Tema	Vurgulanan Sonuç	İlgili Araştırmalar
*Örgütsel faktörler ile motivasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapılan çalışmalar	Örgüt kültürünün öğretmenleri ve çalışanları okul hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmaya motive eden ana anahtar olduğu görülmüştür.	M2
	Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon yüksek düzeyde, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.	T1
	Öğretmenlerin örgütsel güven algısı ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.	M3
	Öğretmenlerin motivasyon algılarının eğitim durumu, okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdem, okul türü ve branş değişkenine göre farklılık göstermediği, okul iklimi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.	T2
	Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla öğretmen motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür	T3

Öğretmenlerin iş motivasyonu ve memnuniyetinin eş zamanlı olarak örgütsel bağlılık ile anlamlı şekilde pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır M7

Okul yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışı ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. T4

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin tutum ve davranışlarının motivasyonlarını etkilediği görülmüştür. M8

Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür T6

Öğretmenlerin motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür M10

Dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında önemli bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. M13

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışıyla öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür M14

Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algısıyla motivasyonları arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla yönetimin kayırmacılık algısının öğretmen motivasyonunu yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. M16

Okul yöneticileri tarafından kullanılan motivasyonel dilin öğretmenlerin motivasyonunu anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. M17

Öğretmenlerin demokratik bir liderlik stili sergilediği algılanan bir müdür altında daha yüksek düzeyde motive oldukları görülmüştür. M17

Öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının fiziksel ve sosyal çevresel koşullar ile görev yaptıkları eğitim kurumunun öğretim teknolojilerini, müzik sınıfı ve sahne ekipmanlarından etkilendiği görülmüştür. T7

Okul müdürlerinin liderlik uygulamasıyla öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. T8

Öğretmenlerin öğretimsel denetim algısıyla iş motivasyonları arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. T9

Örgüt kültürünün öğretmen motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu; örgüt ikliminin ise öğretmen motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. M21

Öğretmenlerin motivasyonları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. M22

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmen motivasyonları arasında bir pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. T11

Öğretimsel liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla öğretimsel liderliğin öğretmen motivasyonunu anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. M25

Okul yöneticileri tarafından sergilenen hizmetkar liderlik davranışıyla öğretmen motivasyonu arasında T12

	pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.	
	Okul yöneticileri tarafından sergilenen takım liderliği davranışının öğretmen motivasyonunu M26 anlamlı şekilde arttırdığı görülmüştür	
	Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile karşılaştıkları yıldırma davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu yıldırma davranışının artmasının öğretmen motivasyonunu azalttığı görülmüştür.	M27
*Kişisel faktörler ile motivasyon arasındaki ilişkiye vurgu yapılan çalışmalar	Öğretmenlerinin motivasyonlarını en çok etkileyen faktörün mesleği sevmek yapma olduğu M1 görülmüştür.	
	Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği ancak kişisel duygular ve eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği görülmüştür	M4
	Öğretmen motivasyonu, iş tatmini ve okul performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu M5 bulmuştur.	
	Araştırma, öğretmen motivasyonu ile ilgili en çok çalışılan değişkenin örgüt kültürü olduğu ve bu alandaki çalışmaların çoğunun 2010 ile 2014 yılları arasında yayınlandığı görülmüştür	M6
	Öğretmenlerin motivasyonları İş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.	T5
	Öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin doğru bir motivasyonla azaltılabileceği ortaya konulmuştur.	M9
	İş motivasyonu ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu M11 görülmüştür	

Öğretmenlerin psikolojik ve yapısal güçlendirme algıları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif M12 yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür

Öğretmenlerin akademik başarı ve manevi doyum gibi içsel motivasyon unsurlarına vurgu yaptıkları M15 görülmüştür.

Öğretmenlerin mesleki kıdemi ve öğrenim durumu ile motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ancak cinsiyet, yaş ve yerleşim birimi ile M19 motivasyonları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür

Öğretmen adaylarının öz liderlik düzeyleri ile içsel motivasyonları arasında pozitif yönde anlamlı bir M20 ilişkinin olduğu tespit edilmiştir

Öğretmenlerin iş motivasyonları ile psikolojik iklim algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit M23 edilmiştir.

Öğretmenlerin motivasyonlarıyla sınıf yönetimi becerileri arasında pozitif yönde orta düzeyde T10 anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin motivasyonlarıyla sosyal medya bağımlılıkları arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu; aynı şekilde M24 motivasyonlarıyla öz yeterlik algıları arasında da orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okul yöneticileri ve velilerle olumlu ilişkiler, işbirliği ve iletişimin motivasyonlarını artıran başat faktör olduğunu düşündükleri okulun T13 fiziki olanaklarının motivasyonları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında ele alınan çalışmaların sonuçlarına yönelik bulguların yer aldığı Tablo 5 incelendiğinde öne çıkan sonuçların örgütsel faktörler ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiye vurgu yapılan sonuçlar (n=25) ve kişisel faktörler ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiye vurgu yapılan sonuçlar (n=15) olmak üzere iki tema üzerinden toplandığı görülmektedir. Araştırmacılar öğretmen motivasyonunu etkileyen örgütsel faktörlerle ilişki olarak örgüt kültürü, okul iklimi, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, örgütsel güven algısı, kayırmacılık algısı ve okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları, etik liderlik davranışı, dönüştürücü liderlik davranışı ve motivasyonel dilin öğretmen motivasyonunu anlamlı şekilde yordadığını, söz konusu değişkenlerin öğretmen motivasyonu ile pozitif yönde ilişkide olduğunu ve bu değişkenlerin artmasıyla öğretmen motivasyonunun arttığını bulgulamışlardır. Görüldüğü gibi öğretmen motivasyonu yalnızca öğretmenle ilgili değişkenlerden değil, aynı zamanda öğretmen ve okul arasında kurulan ilişkiye atıfta bulunan örgütsel değişkenlerden de etkilenmektedir. Bu yaklaşım, öğretmenin çalıştığı bağlamın ve bu bağlamda kurulan ilişkilerin önemini vurgulamaktadır.

Diğer taraftan öğretmen motivasyonunu etkileyen kişisel faktörlerle ilişki olarak ise akademik başarı ve manevi doyum, mesleki kıdem, öğrenim durumu, öz liderlik algısı, psikolojik iklim algısı, sınıf yönetimi becerisi, yönetici öğretmen ve velilerle kurulan sağlıklı iletişimin ve okulun fiziksel olanaklarının öğretmen motivasyonunu anlamlı şekilde yordadığını, söz konusu değişkenlerin öğretmen motivasyonu ile pozitif yönde ilişkide olduğunu ve bu değişkenlerin artmasıyla öğretmen motivasyonunun arttığını bulgulamışlardır. Bunun yanında sosyal medya bağımlılığı ile öğretmen motivasyonu arasında negatif yönde ilişki olduğunu ve sosyal medya bağımlılığının artmasıyla öğretmen motivasyonunun azaldığı tespit etmişlerdir.

4.4 Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Sonuçlarından Çıkan Öneriler

Araştırmacılar elde ettikleri sonuçlardan hareketle birtakım öneriler getirmişlerdir. Bu bağlamda araştırmaya dahil edilen çalışmaların sonuçlarından çıkan öneriler Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6

Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmaların Sonuçlarından Çıkan Öneriler

Tema	Öneri	İlgili Araştırmalar
*Okul yöneticilerine yönelik öneriler	Ek ders ücretleri, ödüllendirme, ders dağılımı, ders dışı görevlendirmeler, ders programı uygulaması ve ceza gibi uygulamaların hak esasına göre adil bir şekilde dağıtılması önerilmiştir.	T1
	Öğretmenlerin örgütsel güven algısını yükseltmek için kurumların güçlendirilmesi, çalışma ortamının öğretim materyali açısından zenginleştirilmesi ve öğretmenlere yönelik yapılan uygulamalarda belli bir istikrarın sağlanması önerilmiştir.	M3
	Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde daha adil tavır sergileyerek öğretmenlerle uyum içerisinde çalışmaları önerilmektedir	M4
	Mesleğini diğerleri kadar sevmeyen öğretmenlere mesleklerini sevmelerini sağlayacak alternatif yöntemler uygulanması önerilmiştir	M1
	Öğretmenlerin daha olumlu okul iklimi algısına sahip olmaları için öğretmen, veli ve yönetici ile daha iyi seviyede işbirliğinin gerçekleştirilmesi önerilmiştir.	T2

İş tatminini ve okul performansını iyileştirmek için öğretmenler arasında hem dışsal hem de içsel M5 motivasyonun uygulanması tavsiye edilmektedir.

Okul geneli ilgilendiren kararlarda eğitim ve öğretim sürecinin önemli bir parçası olan öğretmenlerin görüşlerinin alınması ve karar alma T3 sürecinde etkili bir faktör olarak yer almalarının sağlanması önerilmiştir.

Yüksek düzeyde motivasyon ve refah sağlamak için öğretmenlerin çalıştığı ortamın sağlıklı olması ve görevlerini yerine getirebilmeleri için iyi M6 çalışma koşullarına sahip olmaları önerilmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artmak için motivasyonlarını yükseltecek uygulamalara ağırlık M7 verilmesi önerilmiştir.

Okul yöneticilerinin işlerini sorumluluk duygusuyla yapmalarını sağlayacak faaliyetler önerilmektedir. T4

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamalarına yönelik tedbirler almaları, öğretmenlerin yaptıkları çalışmalara değer M8 vermeleri ve demokratik tutum geliştirmeleri önerilmiştir.

Okul yönetiminin öğretmenler arasındaki motivasyon düzeyini düzenli olarak M9 değerlendirerek tam bir görüş sağlayabilecek bir fikir edinmesi önerilmektedir.

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin psikolojik ve yapısal güçlendirme algılarını yükseltecek M12 faaliyetlerin yapılması önerilmiştir.

Okul müdürlerinin okulun uygunluğuna ve durumun ihtiyaçlarına göre öğretmenlerin M13 yenilikçiliğini geliştirmek için dönüşümcü liderliği

uygulamada yetkin olmaları gerektiğini önerilmiştir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışını arttırmaya yönelik hizmet içi eğitimler veya kurs gibi olanaklar sunulması böylece yöneticilere M14 kendilerini yenileme imkanı yaratılması önerilmiştir

Öğretmenlerin motivasyonunu arttırmayı isteyen okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dili geliştirme ve güçlendirme çalışmalarında M17 bulunmaları önerilmiştir.

Okul müdürlerinin karar verme gücünü öğretmenlerle paylaşmaları, öğretmenlere seçim yapma ve kendi kendini yönetme fırsatları sağlamaları önerilmiştir. M18

Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumdaki çalışma koşullarının fiziksel anlamda iyileştirilmesi için kuruma müzik sınıfının, müzik sınıflarında teknik T7 ekipmanların araç ve gereçlerin tam ve eksiksiz bir şekilde yer alması önerilmiştir.

Öğretmenler ile okul yöneticileri arasında karşılıklı olarak güven ilişkisine dayalı bir iletişim ortamının kurulması ve okul yöneticilerinin öğretmenleri motive edici etkinlikler düzenlemeleri önerilmiştir T8

Okul yöneticilerinin öğretimsel denetim davranışlarını yüksek düzeyde yerine getirmelerinin sağlanması bu kapsamda okul T9 yöneticilerinin geri bildirim ve sınıf ziyaretleri ile denetim sürecinin etkisini arttırmaları önerilmiştir.

Okullarda olumlu örgüt kültürünün oluşması için çalışmalar yapılması önerilmiştir M21

Okullarda öğretmen motivasyonunu arttırmak amacıyla etkili geribildirim sisteminin geliştirilmesi karar alma süreçlerine öğretmenlerin dahil edilmesi öğretmenler arasındaki iletişimin kuvvetlendirilmesi ve buna yönelik uygulamaların planlanması önerilmiştir. M22

Okul yöneticilerinin çalışma ortamında cinsiyet eşitsizliğine yol açacak söylem ve davranışlarda bulunmaması ve öğretmenleri motive etmek amacıyla onların beklentilerini, amaçlarını ve ihtiyaçlarını karşılamaları önerilmiştir. M23

Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerisini arttıracak şekilde seminer ve eğitimlerin verilmesi önerilmiştir. T10

Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilerken öğrenci merkezli stratejiler geliştirmeleri önerilmiştir. M25

Hizmetkar liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin motivasyonlarını arttıracak tutum ve davranışlar geliştirmeleri önerilmiştir. Bunun yanında okul yöneticilerine yönelik verilen eğitimlerde hizmetkar liderlik davranışını konusunda farkındalık yaratacak programlar düzenlenmesi önerilmiştir. T12

Okul yöneticilerinin okulun hedeflerine ulaşacak şekilde takımlar oluşturmaları ve bu takımlara liderlik ederek öğretmenleri motive etmeleri önerilmiştir. Okul yöneticilerine takım liderliği konusunda gerekli destek eğitimlerinin verilmesi ile yöneticilerin daha fazla takım liderliği davranışlarını sergilemelerinin sağlanması önerilmiştir. M26

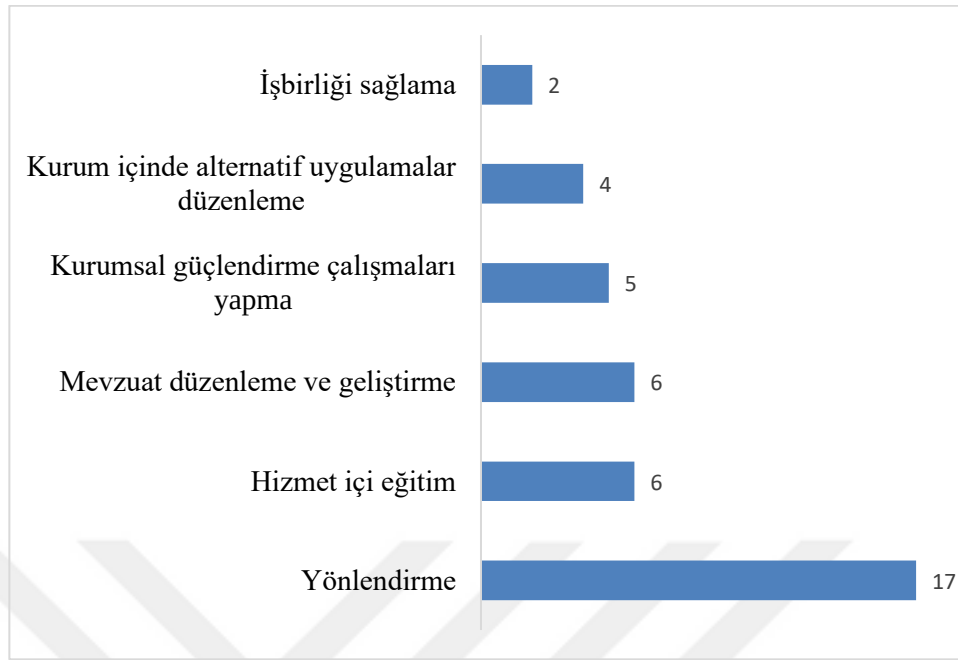
	Öğretmenler ile okul yöneticileri arasında etkili iletişime dayalı samimi bir okul ortamının oluşturulması ve yaşanan sorunları çözülemeyecek duruma gelmeden mantıklı bir şekilde çözmeleri önerilmiştir.	M27
	Öğretmenlerin yöneticiler ve velilerle yaşadıkları iletişim sorunlarını çözme konusundaki yetkinliklerinin artırılmasına dönük çalışmalar yapılması önerilmiştir.	T13
*Politika yapıcılara yönelik öneriler	Önerilen modelin iş performansı modeli ve öğretmen kariyerleri ve terfileri için etkili bir geri bildirim sistemi olarak değerlendirilebileceği önerilmiştir.	M2
	Öğretmenliğin popüler bir meslek olarak görülmemesi ve özveriyle ve isteyerek yapmak isteyen kişilerin bu mesleğe yönlendirilmesi önerilmiştir.	T5
	Eğitim kurumlarında yönetici belirlemeye dönük etkili eğitim politikalarının geliştirilmesi önerilmiştir.	T6
	Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlere yönelik motivasyon ve ötgütsel bağlılık konularının yer aldığı hizmet içi eğitimlerin verilmesi ayrıca öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen performans değerlendirme, atama, rotasyon, iş güvencesi gibi konularda yaşanan belirsizliklerin ortadan kaldırılması önerilmiştir.	M10
	Okullarda öğretmen motivasyonunu arttıracak unsurların güçlendirilmesi; motivasyon düşüklüğüne neden olacak unsurların ise azaltılması konusunda stratejik kararların alınması önerilmiştir.	M15

Eğitim kurumlarında sergilenen kayırmacı davranışların azaltılması amacıyla yöneticilere kayırmacılık, kayırmacılık türleri, kayırmacı davranışın bireysel ve örgütsel sonuçları konusunda M16
hizmet içi eğitimlerin verilmesi ve böylece yöneticilerin bu konudaki duyarlılıklarının artırılması önerilmiştir.
Eğitim fakültelerinde veya hizmet içi eğitim süreçlerinde öğretmenlere içsel motivasyonlarını M19
arttırıcı konularda eğitimlerin verilmesi önerilmiştir
Lisans eğitiminde ders içeriklerine içsel motivasyonu etkileyecek ve başarı ihtiyacını M20
arttıracak uygulamalı çalışmaların dahil edilmesi önerilmiştir
Eğitimin kalitesi açısından kritik rolde bulunan öğretmenlerin sosyal medya bağımlılığı M24
konusundaki farkındalığının arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılması ve sosyal medya araçlarını etkili ve doğru şekilde kullanımlarının sağlanması önerilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin öz yeterlik algısını destekleyici etkinlikler düzenlenmesi önerilmiştir.
Milli Eğitim Bakanlığı tarafından eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını M24
sergileme sürekliliğini sağlayacak etkinliklerin ve uygulamaların düzenlenmesi önerilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde araştırma kapsamında incelenen çalışmaların bulgularından hareketle öne çıkan önerilerin okul yöneticilerine yönelik öneriler (n=29) ve politika yapıcılara yönelik öneriler (n=11) olmak üzere 2 tema üzerinden sunulduğu görülmektedir. Araştırmacılar okul yöneticilerine yönelik olarak; ek ders ücretleri, ödüllendirme, ders

dağılımı, ders dışı görevlendirmeler, ders programı uygulaması ve ceza gibi uygulamaların hak esasına göre adil bir şekilde planlama, yönetim sürecinde daha adil tavır sergileyerek öğretmenlerle uyum içerisinde çalışma, öğretmenlerin daha olumlu okul iklimi algısına sahip olmaları için öğretmen, veli ve yönetici ile daha iyi seviyede işbirliği gerçekleştirme, okul geneli ilgilendiren kararlarda eğitim ve öğretim sürecinin önemli bir parçası olan öğretmenlerin görüşlerini alma, öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamalarına yönelik tedbirler alma ve öğretmenlerin yaptıkları çalışmalara değer verme gibi önerilerde bulunmuşlardır.

Diğer taraftan politika yapıcılara yönelik olarak ise öğretmenliğin popüler bir meslek olarak görülmesi için özveriyle ve isteyerek yapmak isteyen kişilerin bu mesleğe yönlendirilmesi, eğitim kurumlarında yönetici belirlemeye dönük etkili eğitim politikalarının geliştirilmesi, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlere yönelik motivasyon ve örgütsel bağlılık konularının yer aldığı hizmet içi eğitimlerin verilmesi ayrıca öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen performans değerlendirme, atama, rotasyon, iş güvencesi gibi konularda yaşanan belirsizliklerin ortadan kaldırılması, okullarda öğretmen motivasyonunu arttıracak unsurların güçlendirilmesi; motivasyon düşüklüğüne neden olacak unsurların ise azaltılması konusunda stratejik kararlar alınması, eğitim kurumlarında sergilenen kayırmacı davranışların azaltılması amacıyla yöneticilere farkındalık artırıcı eğitimler verilmesi ve eğitim fakültelerinde veya hizmet içi eğitim süreçlerinde öğretmenlere içsel motivasyonlarını arttırıcı konularda eğitimlerin verilmesi gibi önerilerde bulunmuşlardır. Bu bulgulardan hareketle araştırma sonuçlarından öne çıkan önerilerin dağılımlarını 6 başlıkta kategorize etmek mümkündür (Şekil 9)



Şekil 9: Araştırma Sonuçlarından Çıkan Önerilerin Dağılımı

Şekil 9’da yer alan veriler incelendiğinde araştırmacılar tarafından dile getirilen önerilerin 17’sinin yönlendirme içerikli öneri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmacılar genellikle politika yapıcılar veya okul yöneticilerini öğretmen motivasyonunu artıracak şekilde yönlendirici önerilerde bulunmuşlardır. Bunun dışında araştırmacılar tarafından dile getirilen önerilerin 6’sının hizmet içi eğitim, 6’sının mevzuat düzenleme ve geliştirme, 5’inin kurumsal güçlendirme çalışmaları yapma, 4’ünün kurum içinde alternatif uygulamalar düzenleme ve 2’sinin ise işbirliği sağlama içerikli öneriler olduğu söylenebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Motivasyon somut ve görülebilen bir olgu değildir. Motivasyonu yalnızca davranışlarda, bilişsel süreçte ve duygusal deneyimlerdeki belirli göstergelere dayanarak varsayılabilir. Bu nedenle, motivasyon varsayımsal bir yapıdır. Örneğin, bir öğrencinin kütüphanede çalışmayı bitirmek için bir partiden erken ayrıldığını gözlemledikten sonra, o

öğrencinin sınava hazırlanmak için motive olduğu sonucuna varılabilir. Dolayısıyla motivasyon, hedefe yönelik davranışların başlatılması, kontrol edilmesi, sürdürülmesi ve değerlendirilmesinin altında yatan süreçleri ifade etmektedir. Motivasyon, kişinin hedeflerine ulaşma sürecinin tamamı boyunca ortaya çıkan psikolojik mekanizmalara atıfta bulunmaktadır (Hall ve Goetz, 2013). Genellikle yönetim bilimi alanında çalışanların iş tatmini ve performansını arttırmaya dönük etkili bir kavram olan motivasyon, eğitim ve öğretim alanında ise öğretmenlerin çalışma isteğini yükseltmede ele alınan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Karabağ Köse vd., 2021). Eğitim kurumlarının en temel öğelerinden birisi öğretmenlerdir. Toplumların eğitim sisteminden beklentileri arasında yer alan gençlerin yarınki rollerine hazırlanması, kötü alışkanlıklardan uzaklaşması, kişiliklerini geliştirmesi, iyi bir vatandaş olarak yetişmelerinin sağlanması, konusunda en temel rol ve sorumluluk öğretmenlere düşmektedir (Balcı, 2000). Öğretmenlerin söz konusu rol ve sorumluluklarını etkili şekilde yerine getirebilmeleri için motive olmaları gerekmektedir (Terzi ve Kurt, 2005). Bu nedenle öğretmen motivasyonunun mevcut durumunun ortaya konulması oldukça önemlidir. Bunun yanında öğretmen motivasyonu öğrenci motivasyonu, eğitim reformu, öğretmenlik uygulaması ve öğretmenlerin psikolojik tatmini ve esenliği gibi eğitimdeki bir dizi değişkenle yakından ilişkili çok önemli bir faktör olduğu için öğretmen motivasyonu araştırması oldukça önemlidir (Han ve Yin, 2016). Jesus (1996) öğretmenlerin sınıf içindeki rolünün yanı sıra eğitim politikalarının uygulanmasında da çok önemli olduklarını belirtmiştir. Kısacası öğretmen motivasyonu, hem organizasyonu hem de bireyleri etkilediği için sınıf ve okul üzerindeki etkisi nedeniyle önemlidir (Bentea ve Anghelache, 2012; Müller ve Hanfstingl, 2010). Bu nedenle, bu yapıyı hangi yönlerin etkilediğini anlamak zorunludur. Bu çalışma ise 2015-2021 yılları arasında yerli ve yabancı literatürde öğretmen motivasyonunun ele alındığı araştırmaların sistematik incelemesini kapsamaktadır.

Eğitimde öğretmen motivasyonu, öğrenci motivasyonu ve etkili okul işleyişi üzerindeki etkisinden dolayı kilit bir yapı olarak kabul edilmektedir (Rufini vd., 2012; Zenorini vd. 2011). Jesus'a (2003) göre, bu alandaki çalışmalar 1980'lerde önemli ölçüde artmıştır. Ancak bu çalışmalar yalnızca maaş teşviklerinin etkisine odaklanmıştır. Öğretmen motivasyonu üzerine araştırmalar 1990'ların sonlarından beri gelişmiş ve genişlemiştir ve son yıllarda çeşitli sosyal kültürel bağlamlarda öğretmen motivasyonu araştırmaları alanındaki literatürde belirgin bir artış yaşanmıştır. Ancak mevcut araştırmalara rağmen Müller ve Hanfstingl'e (2010) göre, tutarlı bir alan geliştirmek için öğretmen motivasyonu üzerine ek araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu noktada bu çalışma ise öğretmen motivasyonu konusunda çelişkili bulguları netleştirme ve yeni araştırma kılavuzları geliştirme açısından önemlidir.

Yerli ve yabancı literatürde öğretmen motivasyonunu ele alan çalışmaları belirli kriterlere göre inceleyerek elde edilen bulguları ve öne çıkan önerileri karşılaştırmayı amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden sistematik derleme deseni ile yürütülmüştür. Bu kapsamda Google Akademik ve Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi gibi veri tabanlarından taranarak elde edilen 40 bilimsel çalışma içerik analizi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde araştırmalar yayımlanma yılları, yayın türü, araştırma amaçları, kullanılan yöntemi, kullanılan araştırma deseni, ulaşılan bulguları ve öne çıkan önerileri tespit edilerek, kodlar, temalar ve alt temalar altında analiz edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak çalışmalar genel özelliklerine göre analiz edilmiştir. Genel özellikleri kapsamında araştırmalar yayımlanma yılları, yayın türü, araştırma amaçları, kullanılan yöntemi, kullanılan araştırma desenine göre kategorilere ayrılmıştır. Buna göre ele alınan çalışmaların %67'sinin (n=27) hakemli dergilerde yayımlanan makale, %33'ünün (n=13) ise tez türünde olduğu görülmüştür. Bunun yanında araştırmaların yayın

diline göre dağılımları incelendiğinde %78'inin (n=31) Türkçe, %22'sinin ise (n=9) İngilizce olarak yayınlandığı görülmüştür. Sarı ve Sağ (2021) tarafından yürütülen sistematik derleme çalışmasında da yayın dili Türkçe olan araştırmaların yayın dili İngilizce olan araştırmalara kıyasla ve makalelerin de tezlere kıyasla daha fazla sayıda olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan araştırmaya dahil edilen çalışmaların %90'ının (n=36) nicel araştırmalardan oluştuğu, nicel araştırma yöntemlerine uygun olarak araştırmacıların sıklıkla (n=36) araştırma deseni olarak tarama modelini tercih ettikleri ve betimsel analiz türünü tercih ettikleri görülmüştür. Araştırmacıların veri toplama yöntemi olarak ise anket yöntemini tercih ettikleri görülmüştür. Viseu ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmada da ele alınan çalışmalarda nicel metodolojinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, bu araştırmanın bulgularıyla da örtüşmektedir. Bu araştırmanın bulgularıyla örtüşen başka bir çalışmada ise Han ve Yin (2016) nicel yaklaşımın, çağdaş bir perspektiften öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek ve öğretmen motivasyonu yapıları ile bir dizi konu arasındaki ilişkileri keşfetmek için önemli bir teknik olduğunu belirtmektedir. Gelo ve arkadaşlarına (2008) göre nicel yöntemlerin daha büyük örneklemin toplanmasına ve nedensellik ilişkisinin çıkarılmasına izin vermesi nedeniyle araştırmacılar genellikle nicel metodoloji kullanmayı tercih etmektedirler. Spector'a (1994) göre ise öz-bildirim anketlerinin kullanımı çeşitli değişkenlerin analizini kolaylaştırır ve bireylerin çalışma ortamının doğru bir resmini sağlar. Bu nedenle tarama modeline göre yürütülen nicel araştırmalarda genellikle veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilir. Buna karşın Brookhart ve Freeman (1992) öğretmen motivasyonu üzerine yapılan çalışmaları, araştırma tasarımı, örneklem büyüklüğü ve araç kalitesindeki teknik sınırlamalarla birlikte, anket metodolojisine ve tek kurumsal tasarıma aşırı bağımlı olduğu için eleştirilmişlerdir.

Araştırmada ikinci olarak araştırmaya dahil edilen çalışmaların araştırma amaçlarına göre nasıl dağılım gösterdikleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda öğretmen motivasyonunu ele alan ilgili araştırmaların genel olarak öğretmen motivasyonunu etkileyen sosyo-demografik faktörler, örgütsel-yönetmel faktörler ve psiko-sosyal faktörleri ortaya koymayı amaçladıkları; ancak araştırmacıların sıklıkla örgütsel-yönetmel faktörlerin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisine odaklandıkları, örgütsel-yönetmel faktörler olarak ise; liderlik stili, öğretimsel liderlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, okul iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel güvenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladıkları görülmüştür. Araştırma sonuçlarına yönelik bulgularda da örgütsel faktörler ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiye vurgu yapılan sonuçların öne çıktığı görülmüştür. Buna göre araştırmalarda örgütsel faktörlerin öğretmen motivasyonun önemli bir yordayıcısı olduğu vurgulanmıştır. Viseu ve arkadaşları (2016) da çalışmalarında araştırmacıların öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan faktörler konusunda örgütsel faktörlere daha çok yöneldiklerini belirtmektedir. Örgütsel faktörlerin öğretmen motivasyonu ile kritik bir ilişkisi vardır, çünkü örgütsel faktörler öğretmenlerin nasıl davrandıklarını ve nasıl performans gösterdiklerini belirler (İpek, 2010). Bocchi ve arkadaşları (2014) örgütsel iklim boyutları olan okul liderliği ve kişilerarası ilişkilerin öğretmen motivasyonunun en önemli yordayıcıları olduğunu düşünmüş ve bunu analiz edilen çalışmaların sonuçlarıyla desteklenmiştir. Ancak, örgütsel iklime bağlı olarak öğretmen motivasyon düzeylerindeki farklılıklar, sadece okul müdürlerinin farklı liderlik tarzları ve diğer öğretmenlerle olan ilişkileri nedeniyle değil, aynı zamanda okul personeli ve öğrenci velileri ile olan etkileşimler nedeniyle de ortaya çıkabilir. O'Brien-Pallas ve arkadaşları (2010) liderlik tarzlarının, yeterli çalışma koşullarının ve farklı örgütsel aktörler arasındaki işbirliğinin profesyonel motivasyon için çok önemli olduğunu

vurgulamaktadır. Sistemantik bir incelemede, Colquitt ve arkadaşları (2001) farklı örgütsel adalet türlerinin motivasyonla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Öte yandan müfettişler, öğretmenlerin kariyer gelişimine yardımcı olabilecek geribildirimden sorumludur. Bu nedenle, denetçiler desteği teşvik ettiklerinde memnuniyet ve motivasyon yaratırlar (Pichler, 2012). Çünkü hedef netleştirme memnuniyet ve motivasyonu güçlendirmektedir (Wang ve diğerleri, 2011). Bununla birlikte, müfettişlerin kontrol tutumları da öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (O'Pry ve Schumacher, 2012). Görüldüğü gibi araştırma sonucunda ortaya konulan örgütsel boyutlar, incelenen çalışmalarda sunulanlarla uyumludur.

Öğretmen motivasyonunu ele alan araştırmacılar elde ettikleri sonuçlardan hareketle birtakım öneriler getirmişlerdir. İlgili araştırmalar incelendiğinde araştırma kapsamında incelenen çalışmaların bulgularından hareketle öne çıkan önerilerin okul yöneticilerine yönelik öneriler ve politika yapıcılara yönelik öneriler olmak üzere 2 tema üzerinden sunulduğu görülmüştür. Araştırmacılar tarafından dile getirilen önerilerin genellikle yönlendirme içerikli öneriler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmacılar genellikle politika yapıcıları veya okul yöneticilerini öğretmen motivasyonunu artıracak şekilde yönlendirici önerilerde bulunmuşlardır. Yönlendirme dışında dile getirilen ikinci öneri ise hizmet içi eğitimidir. Sulamacı (2020) çalışmasında araştırmacılar tarafından sıklıkla önerilen bir husus olarak hizmet içi eğitimin çalışanların talep ve ihtiyaçlarına göre planlanmasının, onların kapasitelerini artırma ve beceri kazanımları açısından önemli bir faktör olacağını belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarından hareketle hem uygulayıcılara hem de sonraki araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir;

- Okullarda öğretmenlerin adil olarak değerlendirdiği değerlendirme sistemleri oluşturmalıdır ve öğretmenler, eğitim sürecinde aktif aktörler oldukları ve hangi çalışma özelliklerinin öğretimi önlediğini veya geliştirdiğini bildikleri için bu sistemlerin geliştirilmesine dahil edilmelidir. Bu durum, öğretmenlere kendilerini eğitimsel hedeflere ulaşmak için bir araç değil, eğitim sürecinin bir parçası olduklarını hissettirecektir.
- Okul liderleri ve diğer organizasyon üyeleri öğretmen motivasyonunu artırmak için adil, net ve adaletli kriterler kullanmalıdır.
- Sonraki araştırmacılar geçmiş çalışmaları güncellemek için öğretmen motivasyonu ile ilgili çalışma tutumlarına ve bireysel değişkenlere odaklanabilir.
- Örgütsel sağlığın önemine rağmen, bu kavram ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki üzerine az sayıda çalışma yapılmıştır. Son yıllarda psikososyal risk faktörlerine olan ilginin artması nedeniyle bu durumun ilerideki çalışmalarda incelenmesi önerilmektedir.
- Örgüt kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin analizi titizlikle ele alınmalıdır, çünkü farklı kültürlerin öğretmen motivasyonu üzerinde farklı etkileri vardır. Bu varsayımlar, farklı kültürlerin (yani, hedef odaklı, destekleyici ve rekabete dayalı) analiz edilen çalışmalarda öğretmen motivasyonu üzerinde neden farklı etkilere sahip olduğunu açıklayabilir.
- Sonraki araştırmacılar tarafından öğretmen motivasyonunu örgütsel ve bireysel değişkenlerle ilişkilendiren çalışmalar ve bu değişkenlerden hangisinin en çok çalışıldığını belirlemek için çalışma tutumları arasında bir karşılaştırma yapılması önerilmektedir.

- Öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan faktörlere ilişkin öğretmen görüşlerini daha derinlemesine analiz edebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanıldığı nitel araştırma yöntemlerinin uygulandığı araştırmalara ağırlık verilmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Sufi, S. B. (2018). Principal transformational leadership and teachers' motivation. *Asian Education Studies*, 3(1), 36-42.
- Acıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Akbaşlı, S., Okan, D. İ. Ş., & Durnalı, M. (2020). İlkokul öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18, 546-581.
- Aksel, N., & Elma, C. (2018). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Akyüz, Y. (2006). Türk eğitim temel sorunu: öğretmen yetiştirme, atama, sağlama ilke ve uygulamaları. (Ed: M. Hesapçıoğlu ve A.Durmuş). *Türkiye'de Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi*, 429-443, Ankara: Nobel.
- Akyüz, Y. (2006). Türk eğitim temel sorunu: öğretmen yetiştirme, atama, sağlama ilke ve uygulamaları. (Ed: M. Hesapçıoğlu ve A.Durmuş). *Türkiye'de Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi*, 429-443, Ankara: Nobel.

- Ali, A. Y. S., Dahie, A. M., & Ali, A. A. (2016). Teacher motivation and school performance, the mediating effect of job satisfaction: Survey from Secondary schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*, 3(1), 24-38.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Anderson, M.B. and Iwanicki, E.F. (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20(2): 94–132.
- Arnold, E. (1993). Compensation and Motivation: Maximizing Employee Performance with Behavior-Based Incentive Plans. *Personnel Psychology*, 46(2), 407.
- Ateş, Ö. T., & Buluç, B. (2018). İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 1-30.
- Atkinson, E.S. (2000). An investigation into the relationship between teacher motivation and pupil motivation. *Educational Psychology*, 20(1): 45–57.
- Ayaydin, M., & Tok, H. (2015). Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği). *Electronic Turkish Studies*, 10(11), 187-200.
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.

- Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Bakkal, M., & 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.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Balyer, A., & Çetindere, E. D. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(2), 99-116.
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başkan, G. A. (2001). Öğretmenlik mesleği ve öğretmen yetiştirmede yeniden yapılanma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(20), 16 – 25.
- Bentea, C.-C., & Anghelache, V. (2012). Teachers' motivation and satisfaction for professional activity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 563-567.
- Bentley, T. (2006). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, (Çev. Onur Yıldırım). Hayat Yayınları.
- Beştaş Marakçı, D. (2020). İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkar liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Siirt.

Birdal, İ. & Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bocchi, B., Dozza, L., Chianese, G., & Cavrini, G. (2014). School climate: Comparison between parents' and teachers' perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4643-4649.

Brookhart, S. M., & Freeman, D. J. (1992). Characteristics of entering teacher candidates. *Review of educational research*, 62(1), 37-60.

Brophy, J. (1983). Classroom organisation and management. *Elementary School Journal*, 83(4): 265–85.

Bursalioğlu, Z. (1991). *New structure and behaviour in school management*, Ankara: Pegem Yayınları.

Büyükkaragöz, S., Muşta, M. C., Yılmaz, H., & Pilten, Ö. (1998). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Konya: Mikro Yayınları.

Byars, L., L. (1992). *Concepts of Strategic Management*, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York.

Cansoy, R., & Polatcan, M. (2018). Türkiye’de Okullarda Örgütsel Adalet Araştırmaları: Ampirik Araştırmalara Bir Bakış. *Turkish Studies*, 13(4), 163-184.

- Cantaş, C., & Kavas, E. (2015). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütlerine Duydukları Güvenin Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Afyonkarahisar İli Uygulaması. *Journal of International Social Research*, 8(41), 920-932.
- Ceviz, H. (2018). *Toplumdaki öğretmenlik mesleğine ilişkin algı ile öğretmenin mesleki motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ceviz, H. (2018). *Toplumdaki öğretmenlik mesleğine ilişkin algı ile öğretmenin mesleki motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Czaicki, N. L., Dow, W. H., Njau, P. F., & McCoy, S. I. (2018). Do incentives undermine intrinsic motivation? Increases in intrinsic motivation within an incentive-based intervention for people living with HIV in Tanzania. *PloS one*, 13(6), e0196616.
- Çelikten, M., & Can, N. (2003). Yönetici, öğretmen ve veli gözüyle ideal öğretmen. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 253-267.
- Çelikten, M., Şanal, M. & Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 207-237.
- Çobanoğlu, F., & Barutçu, A. (2020). Okullarda Takım Liderliği v Öğretmen Motivasyonu. *Journal of International Social Research*, 13(75), 545-553.

- Çubukcu, A., & Kahraman, P. B. (2019). Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonları İle Özlilerlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 25-41.
- Daniels, M. (2001). Maslow's concept of self-actualization. <http://www.mdani.demon.co.uk/archive/MDMaslow.htm> (Erişim Tarihi: 31.08.2021).
- Darling-Hammond, L. (2010). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. New York: Teachers College Press.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 73(6), 349-353.
- De Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 119-134.
- Deci, E. L (1972). "Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity". *Journal of Personality and Social Psychology*. 22 (1): 113–120.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1999). "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation". *Psychological Bulletin*. 125 (6): 627–68.
- Deckers, L. (2018). *Motivation: Biological, psychological, and environmental*. Routledge.

- Değirmencioğlu, C., & Küçükahmet, L. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* (2. Baskı). İstanbul: Alkım Yayınları.
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- Demirel, Ö. (1999). *Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı*, Ankara: Pegem
- Deniz, Ü., & Erdener, M. A. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen etmenler. *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar Saarbrücken: Lambert Academic Publishing*. 29-41.
- Doğan, S. & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Doğan, S., & Koçak, O. (2017). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen motivasyonuna ilişkin algı ve görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 1-18.
- Dörnyei, Z. (1994). Motivation and motivating in the foreign language classroom. *The Modern Language Journal*, 78(3), 273-284.
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (2011). *Teaching and researching motivation* (2nd ed.). New York, NY: Longman

- Döş, B. & Özşahin, C. (2019). Öğretmenlerin Sosyal Medya Bağımlılığı, Öğretmenlik Öz-Yeterlilikleri ve Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(71), 1397-1408.
- Durmaz, M. (2004). *Kişilerarası iletişim ve motivasyon*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Duttweiler, P.C. 1986. Educational excellence and motivating teachers. *Clearinghouse*, 59(8): 371-4.
- Emirbey, A., R. (2017). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (9.Baskı).İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi 11. Basım*. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, T., & Özen, H. (2019). Okullardaki Psikolojik İklim ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 83-106.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 42(3), 266-290.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Glynn, S.M., Aultman, L.P. and Owens, A.M. (2005). Motivation to learn in general education programs. *The Journal of General Education*, 54(2): 150–70
- Gredler, M. (2009). *Learning and instruction: Theory into practice (6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Güney, S. (2000) *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S. (2013). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hall, N. C., & Goetz, T. (2013). *Emotion, motivation, and self-regulation: A handbook for teachers*. Emerald Group Publishing.
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819.
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819.
- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2007). Pay, working conditions, and teacher quality. *The future of children*, 69-86.

- Hasanoğlu, A. (2017). *Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Hasnain, N., Hasan, Z., & Chorath, S. (2017). Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation as Correlates of Psychological Capital among Public and Private School Teachers. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 3(3), 133-148.
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239-246.
- Henderlong, J., & Lepper, M. R. (2002). The effects of praise on children's intrinsic motivation: A review and synthesis. *Psychological bulletin*, 128(5), 774-795.
- Henderson-Sparks, J.C. (1995). Managing your marginal teachers. *Principal*, 74(4): 32–5.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F. Mausner, B., Snyderman, B., B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Hoxha, S. (2020). *The Impact Of Intrinsic Motivation And Employee Engagement On In-Role And Extra-Role Performance: A Research On The Public Enterprises Post And Telecom Of Kosovo*. Doktora Tezi, Nigde Omar Halisdemir University Social Sciences Institute, Nigde.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi (7.Baskı)*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

<https://www.assignmentpoint.com/business/management/characteristics-of-motivation.html> (Erişim Tarihi: 31.08.2021).

Hutabarat, W. (2015). Investigation of teacher job-performance model: Organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Jurnal Asian Social Science*, 11(18), 295-304.

ILO -UNESCO. (2007). Joint ILO/UNESCO *Committee of Expertson the Application of the Recommendations concerning Teaching Personnel*. Geneva: International Labour Office.

Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. B. (2017). Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. *International Journal of Educational Management*. 31(6), 828-842.

Ingersoll, R. (2012). Beginning teacher induction: What the data tell us. *Phi Delta Kappan*, 93(8), 47-51.

Ingersoll, R. M. & Merrill, E. (2011). The status of teaching as a profession. J. H. Ballantine & J. Z. Spade (Ed.), *Schools and society: a sociological approach to education* (ss. 185–189) içinde. Los Angeles: Sage/Pine Forge Press.

Ingersoll, R., & Merrill, L. (2012). Seven Trends: The Transformation of the Teaching Force. Retrieved from http://repository.upenn.edu/gse_pubs/241 (Erişim Tarihi: 27.04.2021).

Ipek, C. (2010). Predicting organizational commitment from organizational culture in Turkish primary schools. *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 371-385.

- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşgörür, N. (2020). *Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Yararlandığı Motivasyon Araçları*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Jesus, S. N. (1996). *A motivação para a profissão docente: Contributo para a clarificação de situações de mal-estar e para a fundamentação de estratégias de formação de professores* [Motivation for the teaching profession: Contribution for the clarification of malaise situations and theoretical grounding for training strategies for teachers]. Aveiro, Portugal: Estante.
- Jesus, S. N. (2003). La motivación de los profesores: Una revisión de la literatura [Teacher motivation: A literature review]. In D. García-Villamizar & T. Freixas Guinjoan (Eds.), *El estrés del profesorado: Una perspectiva internacional* [Teacher stress: An international perspective] (pp. 117-139). Valencia, España: Promolibro.
- Jesus, S.N. and Conboy, J. (2001). A stress management course to prevent teacher distress. *The International Journal of Educational Management*, 15(3): 131–7
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), 939.

- Kahraman, Z. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Karabağ Köse, E., Karataş, E., Küçükçene, M., & Taş, A., (2021). Öğretmen Mesleki Motivasyonu Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Çevrimiçi ve Kâğıt Kalem Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51, 479-498.
- Karip, E. (2007). "Quality in primary education: An evaluation of quality within the framework of the European Union quality indicators". In *Quality in primary education: Pre-school education and the primary education system in Turkey, fundamental problems and recommendations for solutions*, Edited by: Karip, E. 211–307. Ankara: TED Publications
- Kendirci, M. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (İkinci baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Köse, E. K., Taş, A., Küçükçene, M., & 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.

Küçlü, B. (2021). *Özel eğitim okullarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

LaVopa, Anthony (1979). J.Status and Ideology: Rural school teachers in pre-march and revolutionary Prussia. *Journal of Social History*, 12(3), 430-456.

Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), 129.

Levy, A., DeLeon, I. G., Martinez, C. K., Fernandez, N., Gage, N. A., Sigurdsson, S. Ó., & Frank-Crawford, M. A. (2017). A quantitative review of overjustification effects in persons with intellectual and developmental disabilities. *Journal of applied behavior analysis*, 50(2), 206-221.

Marinak, B. A., & Gambrell, L. B. (2008). Intrinsic motivation and rewards: What sustains young children's engagement with text?. *Literacy research and instruction*, 47(1), 9-26.

MEB (2017). Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri. <https://oygm.meb.gov.tr/www/ogretmenlik-meslegi-genel-yeterlikleri/icerik/39> (Erişim Tarihi: 25.04.2021).

- Memişoğlu, S. P., & Kalay, M. (2017). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 367-392.
- Morse J., J. & Lorsch, J., W. (1970). Beyond Theory Y, <https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y>, (Erişim Tarihi: 31.08.2021).
- Mutlu, F. B. (2019). *Müzik öğretmenlerinin görev yaptıkları eğitim kurumunun çevresel koşullarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi (Osmaniye ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Müller, F. H., & Hanfstingl, B. (2010). Teacher motivation [Special issue editorial]. *Journal of Educational Research Online*, 2(2), 5-8.
- Nicolescu, O., & I. Verboncu (2008), *Fundamentele managementului organizației (Basics of Organization Management)*. Bucharest: University.
- O'Brien-Pallas, L., Murphy, G. T., Shamian, J., Li, X., & Hayes, L. J. (2010). Impact and determinants of nurse turnover: A pan-Canadian study. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 1073-1086.
- O'Pry, S. C., & Schumacher, G. (2012). New teachers' perceptions of a standards-based performance appraisal system. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 24(4), 325-350.
- OECD. (2014). *TALIS 2013 results: An international perspective on teaching and learning*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

- Okçu, V., Adıgüzel, Z., & Gök, M. İ. (2018). Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algılarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Batman İli Örneği). *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3), 368-385.
- Omirtay, B. (2009). *Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özbilgen, E. (2003). *Bütün Yönleriyle Osmanlı-Adâb-ı Osmaniye*. İstanbul: İz Yay.
- Özkan, R. (2005). Birey ve toplum gelişiminde öğretmenlik mesleğinin önemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 1-140.
- Özoğlu, M., Gür, B. S. & Altunoğlu, A. (2013). *Türkiye ve dünyada öğretmenlik: Retorik ve pratik*. Ankara: Eğitimciler Birliği Sendikası.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Packard, R.D. and Dereshiwsy, M. (1990). *Teacher motivation tied to factors within the organisational readiness assessment model. Elements of motivation/demotivation related to conditions within school*, Flagstaff, AZ: Northern Arizona University, Center for Excellence in Education.
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.

- Popkewitz, T. (1991). *A political sociology of educational reform: Power/knowledge in teaching, teacher education and research*. New York: Teachers College Press.
- Reyes, P. (1990). Individual work orientation and teacher outcomes. *Journal of Educational Research*, 83(6): 327–35
- Rivai, R., Gani, M. U., & Murfat, M. Z. (2019). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 555-566.
- Rufini, S. E., Bzuneck, J. A., & Oliveira, K. L. (2012). The quality of motivation among elementary school students. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(51), 53-62.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A., & Khan, M. I. (2012). Synthesizing the theories of job satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 1382-1396.
- Sarı, İ. & Sağ, S. (2021). Türkiye’de Sporda Motivasyon Araştırmaları: Sistematik Derleme. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 26(3), 373-405.

- Schroeder, T (2020). ["Desire"](#). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Metaphysics Research Lab, Stanford University. (Erişim Tarihi: 29.08.2021)
- Selçuk, M. (2016). *İlk ve ortaokul ğretmenlerinin okul iklimi algıları ile iş motivasyonları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Semerci, A.S. (2005). *İş motivasyonu ve sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında bir uygulama* (Uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Shepherd-Jones, A. R., & Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions matter: the correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education*, 28(2), 93-131.
- Sinclair, C. (2008). Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36, 79–104.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

- Sulamacı, F. (2020). *Türkiye’de Çocuk Evleri İle İlgili Araştırmalara Bir Bakış: Sistematik Bir Derleme Çalışması* YÜKSEK LİSANS TEZİ, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Şekerci, M. and Aypay, A. (2009). The relationship between management skills and group effectiveness of primary school principals. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57): 133–60.
- Tak, H. J., Curlin, F. A., & Yoon, J. D. (2017). Association of intrinsic motivating factors and markers of physician well-being: a national physician survey. *Journal of general internal medicine*, 32(7), 739-746.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 21.04.2021).
- Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 39-45.
- Terzi, A., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*. 166, 98-112.
- Tevrüz, S. (1999). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational

- factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.
- Uçan, A. (2001). Türkiye’de Öğretmenlik Mesleğine Genel Bakış. *MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitiminde Kalite Paneli*, Ankara.
- Ugar, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ünsar, A. S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon Ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Viseu, J., De Jesus, S. N., Rus, C., & Canavarro, J. M. (2016). Teacher motivation, work satisfaction, and positive psychological capital: a literature review, *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 14(2), 439–461.
- Viseu, J., Jesus, S. N. D., Rus, C., Canavarro, J. M., & Pereira, J. (2016). Relationship Between Teacher Motivation and Organizational Variables: A Literature Review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26, 111-120.
- Wang, H.-K., Tseng, J.-F., Yen, Y.-F., & Huang, I.-C. (2011). University staff performance evaluation systems, organizational learning, and organizational identification in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 39(1), 43-54.
- Warneken, F., & Tomasello, M. (2008). Extrinsic rewards undermine altruistic tendencies in 20-month-olds. *Developmental psychology*, 44(6), 1785.

- Wilson, T. D., & Lassiter, G. D. (1982). Increasing intrinsic interest with superfluous extrinsic constraints. *Journal of personality and social psychology*, 42(5), 811-819.
- Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini etkileyen faktörler*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yıldız, A. (2013). Türkiye’de öğretmenlik mesleğinin dönüşümü: İdealist öğretmenden sınava hazırlayıcı teknisyen öğretmene. *Eleştirel Pedagoji Dergisi*, 5(27), 43-50.
- Yılmaz, E. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Okul müdürünün Öğretimsel denetim davranışlarının Öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yurdakul, S., Gür, B. S., Çelik, Z., Kurt, T., & Olçum, A. (2016). *Öğretmenlik mesleği ve mesleğin statüsü*. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zenorini, R. P. C., Santos, A. A. A., & Monteiro, R. M. (2011). Motivação para aprender: Relação com o desempenho de estudantes [Motivation for learning: The relation with students performance]. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 21(49), 157-164.