

## TÜRKİYE'DE ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER: BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI

### ORGANIZATIONAL FACTORS AFFECTING TEACHER MOTIVATION IN TURKEY: A META- ANALYSIS STUDY

Mehmet ÖZDOĞRU<sup>1</sup>

**ÖZ:** Bu araştırmanın amacı, öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörler arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesidir. Araştırmada 2007-2020 yılları arasında Türkiye’de üretilmiş 25 araştırmanın verileri meta-analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İlgili çalışmalar incelendiğinde öğretmen motivasyonu ile ilişkili 6 örgütsel faktör (okul müdürünün liderliği, okul müdürünün iletişim becerisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve yıldırma) belirlenmiştir. Araştırmada ortalama etki büyüklüğü değerleri pozitif ilişkiler bulunan tüm değişkenler için güçlü düzeyde (.543) iken özellikle okul müdürünün liderliği (.599), okul müdürünün iletişim becerisi (.590) ve örgüt kültürü (.586) ile öğretmen motivasyonu arasında güçlü düzeyde bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca yıldırma davranışları (-1.454) ile öğretmen motivasyonu arasında negatif yönlü ve çok güçlü düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada özellikle okulların yönetiminden birinci derecede sorumlu olan okul müdürünün liderliğinin ve iletişim becerisinin öğretmen motivasyonu üzerinde önemli belirleyicilerden olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırmanın ise öğretmen motivasyonu üzerinde olumsuz etkisi ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen motivasyonu üzerinde en etkili faktörün yıldırma olduğu anlaşılmıştır.

**ABSTRACT:** The aim of this research is to examine the relationship between teacher motivation and organizational factors using meta-analysis method. In the research, the data of 25 studies produced in Turkey between the years 2007-2020 were analyzed using the meta-analysis method. When the related studies were examined, 6 organizational factors related to teacher motivation (school principal's leadership, school principal's communication skills, organizational culture, organizational climate, organizational justice and mobbing) were determined. While the average effect size values in the study were at a strong level (.543) for all the variables with positive relationships, there was a strong relationship between the leadership of the school principal (.599), the communication skills of the school principal (.590) and organizational culture (.586) and teacher motivation. found to exist. In addition, it was concluded that there is a negative and very strong relationship between mobbing behaviors (-1.454) and teacher motivation. In the study, it was seen that the leadership and communication skills of the school principal, who is primarily responsible for the management of schools, are important determinants of teacher motivation. In addition, mobbing that teachers are exposed to has a negative effect on teacher motivation. As a result of the research, it was understood that the most effective factor on teacher motivation is mobbing.

**Anahtar sözcükler:** Motivasyon, öğretmen, okul müdürü, liderlik, yıldırma, örgüt kültürü

**Keywords:** Motivation, teacher, school principal, leadership, mobbing, organizational culture

#### **Bu makaleye atıf vermek için:**

Özdoğan, M. (2022). Türkiye’de öğretmen motivasyonunu etkileyen örgütsel faktörler: Bir meta-analiz çalışması, *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(3), 1737-1749

#### **Cite this article as:**

Özdoğan, M. (2022). Organizational factors affecting teacher motivation in Turkey: A meta-analysis study. *Trakya Journal of Education*, 12(3), 1737-1749

<sup>1</sup>. Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kütahya, Türkiye, mehmet.ozdogru@dpu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-3853-8389

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The rapid realization of change and transformation in all areas of the world has made the place and role of school even more important for societies. The school's response to the new needs emerging in the society can be achieved by managing the change process and renewing its policies and practices. It is possible for schools to fulfill this function only if they are constantly strengthened and developed, that is, if they are effective schools.

The concept of effective school has emerged in the researches carried out to increase the quality of education in schools. According to Mujis (2006), an effective school is a school where administrators, teachers, students and parents cooperate at a high level in educational processes, the organizational goals of the school are realized and the students reach the desired level in terms of success.

The performance of highly motivated teachers is extremely important for the effectiveness of the school (Şişman, 2002). According to Ertürk and Memişoğlu (2018), teacher motivation must be at a high level in order for the education at school to be effective. Increasing the quality and productivity in the education process depends on teachers having a high level of motivation in their work (Kocabaş & Karaköse, 2005).

As it has been revealed in the researches, it can be said that the analysis of the studies produced in order to understand the level of the relationship between organizational factors and motivation will contribute to the literature. When the literature is examined, no research has been found using the meta-analysis method investigating the relationship between teacher motivation and organizational factors. The purpose of meta-analysis is to show the big picture to scientists by analyzing the results obtained in many studies conducted separately from each other on the same subject (Kulinskaya, Morgenthaler, & Staudte, 2008). It can be said that revealing and evaluating the relationship between teacher motivation and the leadership of the school principal, the communication skills of the school principal, organizational culture, organizational climate, organizational justice and mobbing behaviors are important in the effectiveness of the education-teaching process. In this context, in this study, it is tried to show the big picture by examining the relationship between teacher motivation and organizational factors by using academic studies conducted in our country with meta-analysis method. As a result of the research, it was aimed to determine the importance of organizational factors that have an effect on teacher motivation. In this direction, the aim of the research is to examine the relationships between teacher motivation and organizational factors by using meta-analysis method.

### Method

Meta-analysis method was used in this study to determine the effect of organizational factors on teacher motivation. In meta-analysis, the results of more than one independent study on a particular subject are combined, and then these results are re-evaluated through statistical processes (Chin, 2007; Dinçer, 2014). In this direction, doctorate and master's theses on the subject of the research and articles published in peer-reviewed journals were included in the research. The academic studies in question were accessed from the "YÖK National Thesis Center" and "Ulakbim Database". While doing research in these databases, "motivation", "the leadership of the school principal", "transformational-supportive-commanding-sustainable-interactionist-visionary cultural", "communication skill", "organizational culture", "organizational climate", "organizational justice" and "A search was made with the keywords "damning". While determining the relevance of the reached studies to the research subject, the aims of the studies and which scales were used were examined. Then, expert opinion was sought on meta-analysis, and after determining the moderator variables, it was determined that there were 25 studies that could be included in the research. In order for a scientific study to be included in the meta-analysis, it is necessary that the study was conducted in line with the purpose of the research and that the statistical data to be used in the meta-analysis should be included in the study (Lipsey & Wilson, 2001).

## Findings

In this study, in which the relationship between teacher motivation and organizational factors (school principal's leadership and communication skills, organizational culture, organizational climate, organizational justice and mobbing behaviors) was investigated by meta-analysis method, it was seen that 25 publications that could be included in the research were produced. There is a strong positive correlation ( $r=.543$ ) between teacher motivation and the leadership and communication skills of the school principal, organizational culture, organizational climate and organizational justice, however, the mobbing behaviors that teachers are exposed to are also very strong in the negative direction with teacher motivation ( $r=-1.454$ ). ) was found to be related. Based on these findings, it is understood that the organizational factors included in the research (the school principal's leadership and communication skills, organizational culture, organizational climate, organizational justice and mobbing behaviors) have a significant effect on teacher motivation.

## Discussion and Conclusion

It is seen that the results obtained in the studies on the subject support the research findings. While Yukl (2002) states in his study that leadership includes creating the conditions for increasing the motivation of the employees, Sağlam (2007) draws attention to the fact that the leader of the organization should motivate the employees in order to ensure efficiency in the organization. In addition, in other studies on teacher motivation, the communication skills of the school principal are directly effective in the successful performance of their duties (Özgan & Aslan, 2008), the organizational culture perception of the teachers is effective on their motivation perception (İpek & Taşdemir, 2019), the school climate has a great impact on teacher motivation. It is stated that the organizational justice perception of teachers has a positive and moderate relationship with their motivation levels (Akman, 2018), and mobbing is closely related to teacher motivation (Akbaşlı, Diş & Durnalı, 2020).

In the study, it was determined that the strongest positive relationship with teacher motivation was between the school principal's leadership variable. Studies on employee motivation and managerial leadership have revealed that the leadership behaviors of managers are extremely important on motivation (Akbolat, Işık, & Yılmaz, 2013; Koçak & Özudogru, 2012; Özgan et al., 2013). Çobanoğlu and Barutçu (2020) found that there is a significant, positive and moderate relationship between teachers' motivation levels and their managers' leadership behaviors. In the study of Bingöl (2014), the instructional leadership of the school principal increased teacher motivation, while Aksel and Elma (2018) concluded that the transformational leadership of the school principal increased teacher motivation.

Another important finding in the study is that there is a strong relationship ( $r:.590$ ) between teacher motivation and the communication skills of the school principal. As a result of the study conducted by Çelik (2019), it was determined that the communication skill of the school principal was effective on teacher motivation. In Özgan and Aslan's (2008) studies, it was concluded that the effective use of communication by school administrators increased teacher motivation.

Another important finding of the study is that there is a very strong negative correlation ( $r=-1.454$ ) between the mobbing behaviors experienced by teachers and their motivation. Studies examining the relationship between teacher motivation and mobbing support the findings of the research. Akbasli et al. (2020) stated in their studies that teacher motivation and the mobbing that teachers are exposed to are closely related. According to the results of the research conducted by Kocaoğlu (2007), the motivation of the employees who are exposed to mobbing behaviors is negatively affected. In a similar study, it was concluded that the increase in the rate of encountering mobbing significantly reduces teacher motivation (Avcı, 2015).

## GİRİŞ

Dünya üzerinde her alanda yaşanan değişim ve dönüşümler toplumlar için okulun yerini ve rolünü daha da önemli hale getirmiştir. Okulun toplumda ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara cevap vermesi ancak değişim sürecini iyi yönetme, etkili politika ve uygulamaları üretmeleri ile gerçekleşebilir.

Okulların bu fonksiyonu yerine getirmesi ancak okulun devamlı güçlendirilip geliştirilmesiyle yani etkili okul olmasıyla mümkündür.

Okullarda eğitim-öğretimin niteliğinin artırılmasına yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda etkili okul kavramı ortaya çıkmıştır. Mujis'e (2006) göre etkili okul, eğitimle ilgili süreçlerde yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin üst düzeyde işbirliği yaptığı, okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirildiği ve öğrencilerin başarı yönünden istenilen düzeye ulaştığı okuldur.

Okulların etkililiğinin en önemli göstergelerden birisi eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğidir. Eğitim-öğretimin geliştirilmesinde öğretmenler stratejik bir role sahiptir. Öğrenciye sunulacak eğitim hizmetinin niteliğinde, öğrencilerin hem kendisine hem de içerisinde bulunduğu topluma faydalı insanlar olarak yetişmelerinde öğretmenlerin kritik görev ve sorumlulukları vardır. Öğretmenlerin bu görevlerini yaparken süreç boyunca üst düzeyde moral ve motivasyona sahip olması gerekir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Eğitim-öğretim sürecinde okullardaki eğitim hizmetinin kalitesinin artırılması ve öğrencilerde üst düzey öğrenmenin sağlanması öğretmenlerden beklenmektedir (Balcı, 2011). Bunun gerçekleşmesi ise öğretmenlerin motive olmasıyla mümkündür.

Çalışanların yeteneği ve motivasyon düzeyi performanslarında önemli bir etkiye sahiptir. Gerek bireyin gerek örgütün performansında motivasyon kritik bir role sahiptir (Ada vd., 2014). Okulların etkililiğinde ise motivasyonu yüksek öğretmenlerin ortaya koyduğu performans son derece önemlidir (Şişman, 2002). Yapılan çalışmalar öğretmen motivasyonunun yükselmesinin öğretmen kadar öğrenciye de yararlı olduğunu göstermiştir. Motive olmuş öğretmenlerin okul amaçlarına ulaşma yolunda performanslarının artacağı düşünülmektedir (Ada vd., 2014).

Ertürk ve Memişoğlu'na (2018) göre okuldaki eğitimin etkili olması için öğretmen motivasyonunun üst düzeyde olması gerekmektedir. Eğitim sürecinde kalitenin ve verimliliğin artırılması öğretmenlerin işlerinde üst düzeyde motivasyona sahip olmalarına bağlıdır (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Öğretmenlerin motivasyonlarının düşük veya yüksek olması onların ortaya koydukları işin niteliğini dolayısıyla da eğitimin kalitesini etkileyen bir durumdur (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Bu bağlamda öğretmen motivasyonu göz ardı edilmemesi gereken önemli bir konudur. Yılmaz ve Aslan'a (2013) göre eğitim, öğretimde başarının yüksek olabilmesinin en önemli şartı öğretmenin motivasyonunun yüksek olmasıdır.

Öğretmenin işine motive olmasının öğrenci öğrenmeleri üzerindeki olumlu etkisinden dolayı öğretmen motivasyonu eğitim araştırmacıları açısından önem arz etmektedir (Jesus ve Lens, 2005). Motivasyonla ilgili literatür incelemeleri sonucunda motivasyonun içerik ve süreç teorileri olarak iki kısımda ele alındığı görülmektedir (Barnabé ve Burns, 1994). İçerik teorileri bireyin kendisinde var olan bireyi motive eden faktörleri açıklamaya çalışmaktadır. Süreç teorilerine göre içsel faktörlerin yanı sıra pek çok dışsal faktör bireyin göstereceği davranışı ve motivasyonunu etkilemektedir (Koçel, 2005). Okulların etkililiğinde önemli yeri olana öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar öğretmen motivasyonu ile okul müdürünün liderliği (Bakkal ve Radmard, 2019; Sağlam ve Emirbey, 2017; Uçar ve Dağlı, 2017), okul müdürünün iletişim becerisi (Demir, 2018; Koçak, 2013; Özgün ve Aslan, 2008), örgüt kültürü (Çevik ve Köse, 2017; Demirtaş vd., 2019), örgüt iklimi (Demir ve Karakuş, 2015; Sarı, 2019), örgütsel adalet (Akman, 2018; İren, 2015) ve yıldırma davranışları (Avcı, 2015; Yıldız, 2017) ilişkisini ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalarda da vurgulandığı üzere örgütsel faktörlerin motivasyonla ilişkisinin hangi seviyede olduğunun anlaşılabilmesi için üretilmiş çalışmalar bir araya getirilerek analizinin yapılmasının alan yazına katkı sağlayacağı söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörler arasındaki ilişkiyi araştıran meta-analiz yöntemiyle yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Meta-analizde amaç aynı konuda birbirlerinden ayrı olarak yapılmış birçok çalışmada elde edilmiş sonuçların analiziyle bilim insanlarına büyük resmin gösterilmesidir (Kulinskaya, Morgenthaler ve Staudte, 2008). Öğretmen motivasyonu ile okul müdürünün liderliği, okul müdürünün iletişim becerisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve yıldırma davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulup değerlendirilmesinin eğitim-öğretim sürecinin etkililiğinde önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda araştırmada ülkemizde yapılmış akademik araştırmalar kullanılarak öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörlerin ilişkisini meta analiz yöntemiyle inceleyerek büyük resmin gösterilmesine çalışılmaktadır. Ayrıca araştırma verilerinin meta-analiz yöntemi ile birleştirilmesi ile örneklem genişletilerek çalışma sonuçlarının, Türkiye bağlamında genellenebileceği düşünülmektedir. Araştırma

neticesinde bu konuda yapılmış olan çalışmaların toplam değerinin ortaya konulması ve öğretmen motivasyonunu inceleyen çalışmalara kaynak oluşturulması beklenmektedir.

Araştırmanın sonucunda öğretmen motivasyonu üzerinde etkisi olan örgütsel faktörlerin ve önem sırasının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda bu çalışmada amaç, öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörler arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesidir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki problemlerin cevabı aranmaktadır:

1. Öğretmen motivasyonu ile okul müdürünün liderliği, okul müdürünün iletişim becerisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve yıldırma davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Yayınlanma süreci ve yayın türü moderatör değişkenlerine göre, öğretmen motivasyonu ile okul müdürünün liderliği, iletişim becerisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve yıldırma davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Eğitim bilimleri alanındaki birincil çalışmaların sayısının son zamanlarda giderek artması kapsamlı ve sistematik araştırma sentezlerine olan ihtiyacı da arttırmaktadır. Dolayısıyla üretilen geniş bilgi birikiminin sentezlenmesi ve tekrar bir analiz sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bireysel çalışmaların sonuçlarının istatistiksel işlemlerden geçirilerek yeniden değerlendirilme süreci olarak açıklanan meta-analiz yöntemi, günümüzde tüm bilim alanlarında tercih edilmekte, özellikle eğitim bilimlerinde oldukça sık kullanılmaktadır (Sağlam ve Yüksel, 2007).

Meta-analizde belirli bir konuda birbirinden bağımsız olarak yapılan birden fazla çalışmanın sonuçları birleştirilip daha sonra bu sonuçların istatistiksel süreçlerden geçirilerek yeniden değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir (Chin, 2007; Dinçer, 2014). Meta-analiz sonucunda elde edilen sonuçlardan genel bir yargıya ulaşılması amaçlanır (Lipsey ve Wilson, 2001). Öğretmen motivasyonu üzerindeki örgütsel faktörlerin etkisini tespit etmek için yapılan bu çalışmada meta-analiz yöntemine başvurulmuştur.

### Verilerin Toplanması ve Kriterler

Meta-analizde araştırma konusuyla ilgili yapılmış tüm çalışmaların verilerine ulaşılmasına çalışılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın konusuyla ilgili yapılmış doktora ve yüksek lisans tezleri ile hakemli dergilerde yayımlanmış makaleler araştırma kapsamına alınmıştır. Söz konusu akademik çalışmalara “YÖK Ulusal Tez Merkezi” ve “Ulakbim Veri Tabanı” ndan ulaşılmıştır. Bu veri tabanlarında araştırma yaparken “motivasyon”, okul müdürünün liderliği”, “dönüşümcü-destekleyici-emredici-sürdürümcü-etkileşimci-vizyoner kültürel”, “iletişim becerisi”, “örgüt kültürü”, “örgüt iklimi”, “örgütsel adalet” ve “yıldırma” anahtar kelimeleriyle arama yapılmıştır. Ulaşılan çalışmaların araştırma konusuna uygunluğunu belirlerken çalışmaların amaçları ve hangi ölçeklerin kullanıldığı incelenmiştir. Daha sonra meta-analiz konusunda uzman görüşüne başvurulmuş, moderatör değişkenlerin belirlenmesinin ardından araştırma kapsamına dâhil edilebilecek 25 araştırma olduğu tespit edilmiştir. Bilimsel bir çalışmanın meta-analiz kapsamına alınmasında çalışmanın araştırmanın amacı doğrultusunda yapılmış olması ve çalışmada meta-analizde kullanılacak istatistik verilerin bulunması gerekmektedir (Lipsey ve Wilson, 2001). Bu çalışmada meta-analiz kapsamına alınacak çalışmalarda şu kriterler uygulanmıştır:

Eğitim yönetimi alanında Türkiye içerisinde 2007-2020 yılları arasında yapılması

Öğretmen motivasyonu ve motivasyonla ilişkili örgütsel faktörlerin ilişkisini incelemesi.

İstatistik veri olarak çalışmada örneklem sayısı ve Pearson korelasyon katsayısının (r) olması.

### Model Seçimi

Meta-analizle yapılan çalışmalarda iki modelden yararlanılmaktadır. Bu modeller “Sabit Etkiler Modeli” ve “Rasgele Etkiler Modeli” olarak adlandırılmaktadır. Kullanılacak modeli belirlerken meta-analiz kapsamına alınan çalışmaların özellikleri belirleyici olmaktadır. Bu özellikler hangi modelin ön şartını sağladığına yönelik incelenmeli ve sonrasında karar verilmelidir (Borenstein ve diğerleri, 2009).

Sabit etkiler modelinde çalışmaların fonksiyonellik bakımından özdeş olması ve etki büyüklüğünün tek bir popülasyona yönelik hesaplanması amacı olmalıdır. Çalışmaların fonksiyonellik bakımından eşit olmadığı düşünülüyor ve hesap edilen etki büyüklüğüyle sayıca daha çok popülasyona genelleme amaçlanıyorsa rasgele etkiler modelinin kullanılması uygun olacaktır (Karadağ vd., 2016). Bu çalışmada ilk olarak “Sabit Etkiler Modeli” kullanılmıştır. Bu modele göre homojenliğin olmadığı anlaşıldığı için “Rasgele Etkiler Modeli” yle analizler gerçekleştirilmiştir.

## Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi iki aşamada gerçekleşmiştir. İlk aşamada araştırma kapsamına alınan çalışmalar betimsel analize tabii tutulmuştur. Bu aşamada incelenen değişkenler için yüzde ve frekans değerleri kullanılarak betimsel analiz yapılmıştır. Yapılan bu işlemde sonraki aşamada araştırma kapsamına alınan çalışmalar meta-analize uygun olarak analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmen motivasyonu ve motivasyonla ilişkili örgütsel faktörlerin ilişkisi araştırıldığından “ilişkisel meta-analiz” yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde “CMA 2.0 (Comprehensive Meta Analysis 2.0)” programı kullanılmıştır.

Korelasyon çalışmalarının kapsama alındığı meta-analizde temel amaç ilgili verilerin bir araya getirilerek ortalama etki büyüklüğü değerinin ve homojenliğin belirlenmesidir. Sonuçta ulaşılan değerler belirlenen ölçüt değerlerle karşılaştırılarak yorumlanabilmektedir. Bu çalışmada Cohen ve diğerlerinin (2007) belirlediği etki büyüklüğü değerleri ölçüt alınarak yorumda bulunulmuştur. ( $0 \leq$  etki büyüklüğü  $< .10$  çok zayıf düzeyde etki;  $.10 \leq$  etki büyüklüğü  $< .30$  zayıf düzeyde etki;  $.30 \leq$  etki büyüklüğü  $< .50$  orta düzeyde etki;  $.50 \leq$  etki büyüklüğü  $< .80$  güçlü düzeyde etki; etki büyüklüğü  $\geq .80$  çok güçlü düzeyde etki)

## Heterojenlik

Meta-analiz kapsamına alınan bireysel çalışmaların birbirleri arasındaki değişkenliğin ifadesi olarak heterojenlik kavramı kullanılmaktadır. Yapılan meta-analizde heterojenlik varsa bu durumun nedeni olarak örneklem hatasından ve çalışmalar arasındaki değişkenlikten kaynaklandığı söylenebilir (Higgins ve Green, 2011). Çalışmada heterojenliğin test edilmesinde Hedges ve Olkin’in (1985) geliştirdiği Q istatistiği yönteminden yararlanılmıştır. Bu çalışmada moderatörler arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlılığına bakılmak istendiğinden sadece Qb değerleri kullanılmıştır. Çalışmada, analiz yapabilmek için yeterli veri bulunan yayınlanma süreci (yıl olarak) ve yayın türü belirlenen moderatör değişkenlerdir.

## Yayım Yanlılığı

Meta analiz çalışmalarında araştırmaya dâhil edilen yayımların yanlılığının incelenmesi de oldukça önemlidir. Yayım yanlılığı, bir konudaki çalışmaların tümünün yayımlanmamış olma varsayımına dayanmaktadır (Borenstein vd., 2009). Meta-analizde yayım yanlılığı olup olmadığı bazı istatistiksel yöntemlerle araştırılmaktadır. Bu yöntemlerin en önemlisi huni grafiği (funnel plot) yöntemidir. Bu yöntemde bulunan şekil, sübjektif değerlendirmeye belirlenen çalışmaların, yayım yanlılığı etkisinde bulunup bulunmadığını anlamamızı sağlamaktadır. Bu çalışmada incelenen araştırmaların yayım yanlılıkları da incelenmiştir.

## BULGULAR

Araştırma kapsamına alınan çalışmalara ait betimsel analiz Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.

*Araştırma kapsamına alınan çalışmalara ait betimleyici veriler*

		Frekans	Yüzde Değeri
Okul Yöneticisi	Liderlik	6	24
	İletişim Becerisi	3	12

Örgütsel Faktörler	Örgüt Kültürü	5	20
	Örgüt İklimi	4	16
	Örgütsel Adalet	4	16
Olumsuz Faktör	Yıldırma Davranışları	3	12
Çalışmanın Yapıldığı Süreç	2007-2015	7	28
	2016-2020	18	72
Yayın Türü	Tez	13	52
	Makale	12	48

Tablo 1'e göre araştırma kapsamında belirlenen zaman aralığında üretilmiş öğretmen motivasyonunu inceleyen 25 çalışmaya ait veri setine ulaşıldığı görülmüştür. Yıl değişkenine göre bakıldığında çalışmaların çoğunluğunun (%72), 2016 yılına ve sonrasına ait olduğu anlaşılmaktadır. Bu veriye göre öğretmen motivasyonu ile ilişkili örgütsel faktörlerin son yıllarda araştırmacılar tarafından yoğun olarak araştırıldığı görülmektedir. Ayrıca söz konusu çalışmaların %52'sinin tez, %48'inin ise makale türünde üretildiği gözlenmektedir. Araştırma kapsamına alınan çalışmalara ait etki büyüklüğü yönleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.

*Çalışmalara ait etki büyüklüğü yönleri*

Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktör	Etki büyüklüğü yönü	f	%
Okul Müdürünün Liderliği	+ (pozitif)	6	24
Okul Müdürünün İletişim Becerisi	+ (pozitif)	3	12
Örgüt Kültürü	+ (pozitif)	5	20
Örgüt İklimi	+ (pozitif)	4	16
Örgütsel Adalet	+ (pozitif)	4	16
Yıldırma Davranışları	- (negatif)	3	12

Tablo 2'ye göre araştırma kapsamına alınan çalışmalar incelendiğinde öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörler arasında çoğunlukla pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmişken (%88), özellikle yıldırma davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Araştırma kapsamına alınan çalışmalara ait etki büyüklüğü düzeyleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.

*Çalışmalara ait etki büyüklüğü düzeyleri*

Etki büyüklüğü yönü	f	%
Çok zayıf	1	4
Zayıf	3	12
Orta	10	40
Güçlü	11	44

Tablo 3'e göre araştırma kapsamına alınan çalışmalar incelendiğinde öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörler arasında çoğunlukla orta ve güçlü düzeyde ilişkilerin olduğu (%84) tespit edilmiştir (Cohen, vd., 2007).

Araştırma kapsamına alınan çalışmalara ait etki büyüklüğü düzeylerinin sabit etkiler modeline göre analizi Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.

*Öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörlerin ilişkisinin sabit etkiler modeline göre meta-analizi*

Etki yönü	Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktör	f	ES	% 95 Güven Aralığı		Q	X <sup>2</sup>	p
				Alt	Üst			
Pozitif	Okul Müdürünün Liderliği	6	.599	.559	.641	42.94	11.07	.000
	Okul Müdürünün İletişim Becerisi	3	.590	.533	.646	31.76	5.99	.000
	Örgüt Kültürü	5	.586	.530	.641	48.87	9.49	.000
	Örgüt İklimi	5	.445	.398	.491	290.32	9.49	.000
	Örgütsel Adalet	4	.481	.422	.539	38.59	7.82	.000
	Genel	22	.543	.520	.565	497.64	32.67	.000
Negatif	Yıldırma Davranışları	3	-1.454	-1.518	-1.390	8.91	5.99	.012

Tablo 4'e göre araştırma kapsamına alınan çalışmalar sabit etkiler modeliyle analiz edildiğinde ortalama etki büyüklüğüne ait değerlerin değişkenlerin tamamı için güçlü düzeydeyken (.543) bilhassa okul müdürünün liderliği ve iletişim becerisi, örgüt kültürü ile öğretmen motivasyonu arasında güçlü düzeyde bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin yaşadıkları yıldırmayla öğretmen motivasyonunun ilişkisinin çok güçlü düzeyde ve negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan  $p=.00$  değeri araştırmanın istatistiki yönden anlamlılığını göstermektedir. Tablo 4 incelendiğinde hesaplanan Q istatistiki değerlerinin kay kare değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmaya dâhil edilen çalışmalara ait etki büyüklüklerinin dağılımının heterojenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenden dolayı araştırmada rastgele etkiler modelinin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamına alınan çalışmaların rasgele etkiler modeline göre analizi Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5.

*Öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörlerin ilişkisinin rasgele etkiler modeline göre meta-analizi*

Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktör	f	ES	% 95 Güven Aralığı		Heterojenlik testi		
			Alt	Üst	$Q_B$	$X^2$	p
Okul Müdürünün Liderliği	6	.621	.497	.744	1.22	9.49	.874
Okul Müdürünün İletişim Becerisi	3	.599	.339	.858			
Örgüt Kültürü	5	.591	.390	.792			
Örgüt İklimi	5	.457	-.019	.933			
Örgütsel Adalet	4	.487	.243	.731			
Genel	22	.589	.500	.678			

Tablo 5 incelendiğinde, gruplar arası heterojenlik değerleri incelenen faktörler için (1.22) kay-kare tablo değerinden (9.49) düşük olduğundan dolayı araştırma kapsamına alınan çalışmaların homojenlik özelliği gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda incelenen değişkenlerin heterojenliğin nedenini açıklamadığı, araştırmalarda birbirine yakın bulgulara ulaşıldığı söylenebilir. Araştırma kapsamına alınan çalışmaların süreç değişkeni kullanılarak rasgele etkiler modeline göre analizi Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6.

*Öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörlerin ilişkisinin süreç değişkeni kullanılarak rasgele etkiler modeline göre meta-analizi*

Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktör	Süreç	f	ES	% 95 Güven Aralığı		Heterojenlik testi		
				Alt	Üst	$Q_B$	$X^2$	p
Okul Müdürünün Liderliği	2007-2015	6	.522	.289	.756	0.12	3.8	.72
Okul Müdürünün İletişim Becerisi								
Örgüt Kültürü								
Örgüt İklimi	2016-2020	16	.570	.440	.700		4	6
Örgütsel Adalet								

Tablo 6 incelendiğinde rasgele etkiler modeline göre heterojenlik testi için birden fazla çalışma gerektiği için süreç değişkenine göre sadece pozitif yönde etki gösteren değişkenler açısından bu test yapılabilmektedir. Gruplar arası heterojenlik değeri incelenen faktörler için (.12) kay-kare değerlerinden (3.84) daha düşüktür. Bundan dolayı araştırma kapsamına alınan çalışmaların homojenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak yıl değişkeninin de heterojenliği açıklayamadığı, çalışmalarda elde edilen bulguların birbirine yakınlık gösterdiği söylenebilir. Araştırma kapsamına alınan çalışmaların yayın türü değişkeni kullanılarak rasgele etkiler modeline göre analizi Tablo 7'de gösterilmiştir.

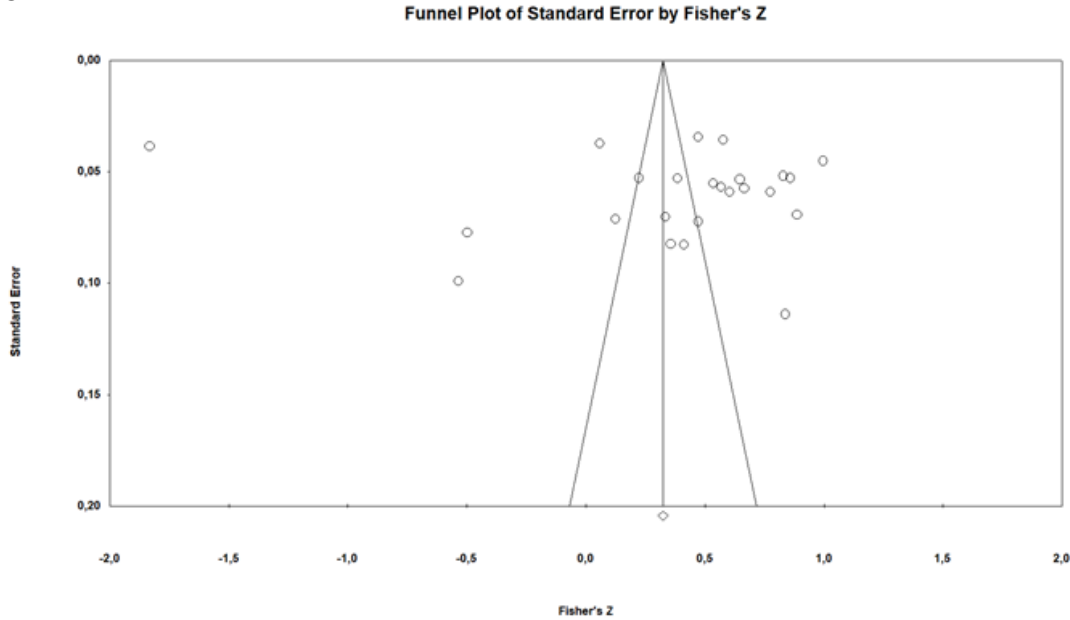


Tablo 7.

*Öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörlerin ilişkisinin yayın türü kullanılarak rasgele etkiler modeline göre meta-analizi*

Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktör	Yayın türü	f	ES	% 95 Güven Aralığı		Heterojenlik testi		
				Alt	Üst	Q <sub>B</sub>	X <sup>2</sup>	p
Okul Müdürünün Liderliği	Makale	12	.447	.318	.577	6.37	3.84	.012
Okul Müdürünün İletişim Becerisi								
Örgüt Kültürü	Tez	10	.692	.553	.831			
Örgüt İklimi								
Örgütsel Adalet								

Tablo 7 incelendiğinde yayın türü açısından, incelenen faktörler için hesaplanan gruplar arası heterojenlik değeri (6.37) kay-kare değerinden (3.84) daha yüksektir. Bu nedenden dolayı araştırma kapsamına dâhil edilen çalışmaların heterojenlik gösterdiği söylenebilir. Bu doğrultuda yayın türünün heterojenliğe neden olabileceği üretilen yayınlarda tez türündeki çalışmalarda hesaplanan etki büyüklüğü değerlerinin makale türündekilerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamına alınan çalışmaların yayım yanlılığı huni grafiği (funnel plot) yöntemine göre incelenmiş ve Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1.

*Araştırma kapsamına alınan çalışmaların yayım yanlılığına ait huni grafiği*

Şekil 1’e göre meta-analiz kapsamına dâhil edilen çalışmalar üzerinde yayım yanlılığının varlığına yönelik herhangi bir delil bulunmamaktadır. Yayım yanlılığının olduğu huni grafiğinin asimetrik olması gerekmektedir. Özellikle huninin altında yer alan çalışmaların ortalama etki büyüklüğü değerini belirleyen çizginin bir yanında yoğunlaşması, yayım yanlılığı bulunduğu olasılığını göstermektedir (Petticrew ve Roberts, 2006). Bu çalışmada böyle bir durumun olmadığı görülmüştür. Ayrıca araştırma kapsamına alınan çalışmaların yayım yanlılığı Klasik Güvenli N (Classic Fail-Safe N) analizine göre de incelenmiştir. Yapılan analize ait bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8.

*Klasik güvenli N Analizi'ne ait bulgular*

Meta-analizin Gücü	
Z-değeri	31.48
p-değeri	.00
Alfa değeri	.05
Alfa değeri için Z değeri	1.96
N	35
p>alfa sonucu için gerekli çalışma sayısı	6564

Klasik Güvenli N analizinde bulunan p değeri (.00), alfa değerinden (.05) küçük olduğunda çalışmanın güçlü ve güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 8 incelendiğinde yapılan çalışmanın sonucunu geçersiz olabilmesi için 6564 tane daha çalışmanın analize dâhil edilmesi gerekmektedir ( $p < .05$ ). Bu sonuçlar, yapılan bu çalışmada yayım yanlılığının bulunmadığını göstermektedir.

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Öğretmen motivasyonu ile örgütsel faktörlerin (okul müdürünün liderliği ve iletişim becerisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve yıldırma davranışları) ilişkisinin meta-analiz yöntemiyle araştırıldığı bu çalışmada araştırma kapsamına alınabilecek 25 yayının üretilmiş olduğu görülmüştür. Öğretmen motivasyonu ile okul müdürünün liderliği ve iletişim becerisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel adalet arasında pozitif yönde güçlü düzeyde ilişkinin ( $r = .543$ ) olduğu bununla birlikte öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının da öğretmen motivasyonu ile negatif yönde çok güçlü ( $r = -1.454$ ) ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle araştırma kapsamına alınan örgütsel faktörlerin (okul müdürünün liderliği ve iletişim becerisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve yıldırma davranışları), öğretmen motivasyonu üzerinde önemli etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçların araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Yukl (2002) çalışmasında liderliğin çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik şartları oluşturmayı kapsadığını ifade ederken Sağlam (2007) ise örgütte verimliliğin sağlanmasında örgüt liderinin çalışanları motive etmesi gerektiğine dikkati çekmektedir. Ayrıca öğretmen motivasyonu konusunda yapılan diğer çalışmalarda öğretmenlerin görevlerini başarıyla yapmasında okul müdürünün iletişim becerisinin doğrudan etkili olduğu (Özgan ve Aslan, 2008), öğretmenlerin örgüt kültürü algısının, motivasyon algıları üzerinde etkili olduğu (İpek ve Taşdemir, 2019), okul ikliminin öğretmen motivasyonu üzerinde çok yönlü bir etkiye sahip olduğu (Yılmaz ve Günay, 2016), öğretmenlerin örgütsel adalet algısının motivasyon düzeyleriyle pozitif yönde orta düzeyde ilişkisinin olduğu (Akman, 2018), yıldırmanın ise öğretmen motivasyonu ile yakından ilişkili olduğu (Akbaşlı, Diş ve Durnalı, 2020) ifade edilmektedir.

Araştırmada öğretmen motivasyonu ile pozitif yönlü en güçlü ilişkinin okul müdürünün liderliği değişkeni arasında olduğu tespit edilmiştir. Çalışan motivasyonu ve yönetici liderliği konusunda yapılmış çalışmalarda yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışlarının motivasyon üzerinde son derece önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013; Koçak ve Özüdoğru, 2012; Özgan vd., 2013). Çobanoğlu ve Barutçu (2020) çalışmalarında öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki olduğuna ulaşmıştır. Bingöl'ün (2014) çalışmasında okul müdürlüğünün öğretimsel liderliğinin öğretmen motivasyonunu arttırdığı, Aksel ve Elma (2018) ise okul müdürünün dönüşümcü liderliğinin öğretmen motivasyonunu yükselttiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada bir diğer önemli bulguda ise öğretmen motivasyonu ile okul müdürünün iletişim becerisi arasında güçlü bir ilişkinin ( $r = .590$ ) tespit edilmesidir. Çelik (2019), tarafından yürütülen çalışma sonucunda da okul müdürünün iletişim becerisinin öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Özgan ve Aslan'ın (2008) çalışmalarında ise okul yöneticilerinin iletişimi etkili kullanmalarının öğretmen motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen motivasyonu ile güçlü ilişkisi olan diğer bir değişken ise örgüt kültürüdür. Çakır'ın (2017) araştırmasındaki örgüt kültürü değişkeninin öğretmen motivasyon değişiminin %64 lük kısmını

açıkladığı bulgusu bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Okullarda yapılan benzer çalışmalarda da öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin örgüt kültürüyle yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Arpaguş, 2011; Yılmaz, 2009).

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma davranışlarıyla motivasyonları arasında negatif yönde çok güçlü düzeyde ilişkinin ( $r=-1.454$ ) olmasıdır. Öğretmen motivasyonu ve yıldırma ilişkisini inceleyen çalışmalar araştırmada ulaşılan bulguları destekler niteliktedir. Akbaşlı vd. (2020) çalışmalarında öğretmen motivasyonu ile öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırmanın yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kocaoğlu'nun (2007) yaptığı araştırma sonuçlarına göre yıldırma davranışlarına maruz kalan çalışanların motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Benzer bir araştırmada ise yıldırma ile karşılaşma oranının artmasının öğretmen motivasyonunu dikkate değer bir şekilde düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır (Avcı, 2015).

Bütün bu sonuçlara dayanarak öğretmenlerin motivasyonları üzerinde okul müdürünün liderliği ve iletişim becerisi, örgüt kültürünün, örgüt ikliminin, örgütsel adaletin ve yıldırma davranışlarının etkisi açıkça kendisini göstermektedir. Ayrıca okullarda öğretmen motivasyonunu artırıcı bir ortamının sağlanmasının yanı sıra öğretmenlerin maruz kaldığı yıldırma davranışlarının da önlenmesinin son derece önemli olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularına dayanarak aşağıda bir takım önerilere yer verilmiştir:

Öğretmen motivasyonunu artırma konusunda okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürleri okullarında etkili liderlik davranışlarını daha çok göstermeli, işbirliği yaparak öğretmenleri desteklemeli, güçlü bir okul kültürü ve iklimi oluşturmaya çalışmalıdır. Okul müdürleri etkili iletişimin öneminin farkında olmalı, öğretmenleri motive edici bir dil kullanmalıdır.

Araştırma sonucunda okul kültürünün öğretmen motivasyonu üzerinde önemli etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda okul kültürünün geliştirilmesine yönelik farkındalık oluşturacak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.

Araştırmada ulaşılan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının motivasyonları üzerinde etkili olduğu sonucundan hareketle okul içerisinde örgütsel adaletin sağlanması için başta yöneticiler olmak üzere tüm personele önemli sorumluluk düşmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlere yaklaşımında örgütsel adalet bilinciyle hareket etmeli, görev ve sorumluluk vermede tarafsız olmaya çalışmalıdır.

Yıldırmanın öğretmen motivasyonu üzerindeki yıkıcı etkisinden hareketle okullarda yıldırmanın önüne geçilmesi için hem yönetsel hem de yapısal adımlar atılmalı, yıldırmanın önlenmesi hususunda farkındalık oluşturulmalıdır.

Okul içerisinde öğretmenlerde motivasyon düşüklüğüne sebep olan nedenler tespit edilerek motivasyonu sağlamaya yönelik uygulama ve politikalar geliştirilmelidir. Öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan örgütsel faktörler dışındaki faktörlerin tespit edilmesine yönelik nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). 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*, 49, 564-581.
- Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve bilincine etkisi. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 6(11), 35-50.
- Akman, Y. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 611-626.
- Aksel, N., & Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Arpaguş, A., U. (2011). *Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Avcı, L., (2015). *Öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Düzce İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bakkal, M., & Radmard, S. (2019). 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. (2011). *Etkili okul, okul geliştirme, kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barnabé, C., & Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Educational Research*, 36(2), 171-185.
- Bingöl, E. (2014). *İlk ve ortaokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve problem çözme becerilerine olan etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. United Kingdom: John Wiley ve Sosns.
- Chin, J. M-C. (2007). Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 166-177.
- Cohen L., Manion, L. & Morrison, K., (2007). *Research methods in education*. London: Routledge Falmer.
- Çakır, H. (2017). *ISMEK hayat boyu öğrenme merkezi öğretmenlerinin örgüt kültürü algıları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, S. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Çevik, A. & Köse A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelemesi. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Çobanoğlu, F., & Barutçu, A. (2020). Okullarda takım liderliği ve öğretmen motivasyonu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(75), 545-553.
- Demir, S., & Karakuş, M. (2015). Etik iklim ile öğretmen ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(2),183-212.
- Demirtaş, H., Aksoy, M., Balı, O., & Çağlar, Ç. (2019). İlkokullarda örgüt kültürünün sınıf öğretmenlerinin motivasyonuna etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31),1-39.
- Dinçer, S. (2014). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ertürk, R. & Memişoğlu, S. P. (2018). Öğretmenlerin etkili okula yönelik görüşleri Teachers views for effective school. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 68, 55-76.
- Hedges, L. V. & Olkin, I. (1985). *Statistical method for meta-analysis*. United Kingdom: Academic Press.
- Higgins, JPT., & Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions Version 5.1.0* [updated March 2011]. The Cochrane Collaboration. Retrieved from <http://handbook.cochrane.org>.
- İpek, C. & Taşdemir, R. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (Nevşehir Örneği). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(16), 130-151.
- İren, S., (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jesus, S.N. & Lens W. (2005). An integrated model forth study of teacher motivation, applied psychology. *An İnter National Review*, 54(1), 119-134.
- Karadağ, E., İşçi, S., Öztekin, Ö., & Anar, S. (2016). Okul İklimi ve Akademik Başarı İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 108-122.
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.

- Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (işyerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, R. D. & Özudođru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Kulinskaya, E., Morgenthaler, S., & Staudte, R. G. (2008). *Meta-analysis: a guide to calibrating and combining statistical evidence*. London: John Wiley & Sons.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mujis, D. (2006). New directions for school effectiveness research: Towards school effectiveness without schools. *Journal of Educational Change*, 7(3), 141-160.
- Özgan, H. & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özgan, H., Kara, M., & Arslan, M. (2013). Öğretmenlerin okul yöneticilerini uyguladıkları yıldırma uygulamaları ve uygulamaları. *E-AJELI Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretimi Dergisi*, 1(1), 2-14.
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- Sağlam, A. Ç. (2007). *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme*. Ankara: Nobel.
- Sağlam, A. Ç. & Emirbey, A. R. (2017). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12, 92-104.
- Sarı, T. (2019). *Okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiler*. (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı -Etkili okullar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Uçar, R. & Dağlı, A. (2017). İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 198-216.
- Yavuz, C., & Karadeniz, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Journal of International Social Research*, 2(9), 507-519.
- Yıldız, H. (2017). *Psikolojik danışmanların algıladıkları yıldırma davranışları, tükenmişlik düzeyleri ve psikolojik danışmadaki öz yeterliliklerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Yılmaz, E. (2009). Öğretmenlerin değer tercihlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 109-128.
- Yılmaz, M., & Aslan, Ö. (2013). Öğretmen motivasyonunun artırılmasında "ÖNKAS" ödül sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ÖYGE Özel Sayısı), 292-311.
- Yılmaz, E. & Günay, O. (2016). *Öğretmenlerin iş motivasyonlarının okul iklimi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. International Academic Research Congress
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. United States of America: Prentice Hall.