



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN İŞ  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**AYNUR ŞAHİN**

**İSTANBUL, 2023**



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN İŞ  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**AYNUR ŞAHİN  
(210512009)**

**Danışman  
(Prof. Dr. İbrahim Kocabaş)**

**İSTANBUL, 2023**

## **ETİK BİLDİRİM**

Bu Projenin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Aynur Şahin

# OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Aynur Şahin

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı yerli ve yabancı literatürde okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan çalışmaları belirli kriterlere göre incelemektedir. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelenmesi modeline göre tasarlanmıştır. Çalışmanın verileri literatür taraması yöntemi ile elde edilmiştir. Bu doğrultuda 2010-2022 döneminde okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan hem basılı hem de elektronik materyaller gözden geçirilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen çalışmalar hem nicel hem de nitel yollarla sınıflandırılmış ve analiz edilmiştir. Veriler analiz edilirken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonunda incelenen çalışmaların çoğunluğunun makale türünde olduğu, çalışmalarda genellikle değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için nicel araştırma yöntemi ve ilişkiyel tarama modeli kullanıldığı görülmüştür. Bunun yanında öne çıkan sonuçlara göre okul kültürü ve iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Kültür, Okul Kültürü, Motivasyon, Öğretmenlerin İş Motivasyonu, Örgütsel Kültür

# **THE EFFECT OF SCHOOL CULTURE ON TEACHERS' WORK MOTIVATION**

**Aynur Şahin**

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to examine the studies on school culture and teachers' work motivation in domestic and foreign literature according to certain criteria. The study was designed according to the document analysis model, which is one of the qualitative research methods. The data of the study were obtained by the literature review method. In this direction, both printed and electronic materials dealing with school culture and teachers' work motivation for the period 2010-2022 were reviewed. The studies included in the study were classified and analyzed in both quantitative and qualitative ways. Content analysis method was used while analyzing the data.

At the end of the study, it was seen that the majority of the studies examined were in the type of articles, and the quantitative research method and the relational survey model were generally used to determine the relationship between the variables. In addition, according to the prominent results, it was seen that there is a significant relationship between school culture and work motivation.

**Keywords:** Culture, School Culture, Motivation, Work Motivation of Teachers, Organizational Culture

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	7
1.1. OKUL KÜLTÜRÜ KAVRAMIMININ TANIMI KAPSAMI VE SINIFLANDIRILMASI .....	7
1.1.1. Okul Kültürü Kavramı .....	8
1.1.2. Okul Kültürünün Öğeleri .....	8
1.1.3. Okul Kültürünün Sınıflandırılması .....	10
1.1.3.1. Rozenholtz'un Sınıflaması .....	10
1.1.3.2. Stoll ve Fink'in Sınıflaması .....	10
1.1.3.3. Deal ve Peterson'un Sınıflaması .....	11
1.2. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖĞRETMENLERİN İŞ MOTİVASYONU .....	11
1.2.1. Motivasyon Kavramı .....	12
1.2.2. Motivasyon Türleri .....	12
1.2.3. Öğretmenlerin İş Motivasyonu .....	14
İKİNCİ BÖLÜM .....	16
2. YÖNTEM.....	16
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	16
2.2. VERİLERİN TOPLANMASI.....	17
2.3. VERİLERİN ANALİZİ.....	18
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	20
3. BULGULAR VE YORUM.....	20
3.1. ARAŞTIRMALARIN METODOLOJİK YAKLAŞIMLARINA GÖRE DAĞILIMI .....	20

3.2. ARAŞTIRMALARIN BULGULARINDA ÖNE ÇIKAN SONUÇLAR...	25
3.3. ARAŞTIRMALARDA ÖNE ÇIKAN ÖNERİLER.....	28
<b>SONUÇ.....</b>	<b>32</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>34</b>

## TABLO LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1: Dâhil Edilme ve Dışlama Kriterleri.....	17
Tablo 2: Araştırmaya Dâhil Edilen Çalışmaların Kodlama Bilgileri.....	18
Tablo 3: Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalarda Kullanılan Metodolojik Yaklaşım .....	20
Tablo 4: Araştırmalarda Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Dağılımı.....	22
Tablo 5: Araştırmalarda Tema ve Anahtar Kavramların Dağılımı.....	23
Tablo 6: Araştırmalarda Yararlanılan Tezlerdeki Değişkenlerin Dağılımı.....	24
Tablo 7: Araştırmaların Veri Tabanlarına Göre Dağılımı.....	25
Tablo 8: Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalarda Öne Çıkan Sonuçlar.....	25
Tablo 9: Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalarda Öne Çıkan Öneriler.....	28

## GİRİŞ

Örgütler, belirli hedeflere ulaşmak için oluşturulan yapılardır. Bu yapıların hayatta kalabilmeleri için sürekli olarak gelişime ve değişime ihtiyaçları vardır. Bu gelişime ayak uydurmak isteyen kuruluşlar, bir gereklilik olarak bazı süreç değişiklikleri yaşamaktadır (Çevik ve Köse, 2017). Bu değişim süreci örgütlerin kültürünü etkilese de diğer yandan kültürün kendisi bu değişimlere kaynaklık etmektedir. Buna göre örgütler, ürettikleri değerleri toplumdan aldıkları değer ve normlara ekleyerek kendilerini toplumdan ve diğer örgütlerden farklılaştırarak kendi örgütsel kültürlerini ortaya çıkarırlar (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Örgüt kültürü, bir örgütün tüm benzersiz normları, değerleri, sembolleri, varsayımları, ritüelleri ve inançları olarak açıklanmaktadır (Özdemir, 2012).

İnsanlara belirli amaçlara yönelik hazırlanmış çerçeve programlarda eğitim görme fırsatı sunan okullar da çevreleriyle etkileşim içinde olan açık bir sosyal organizasyon oldukları için kendi kültürlerini oluşturma eğilimindedir (Altıntop, 2010). Araştırmacılar, okulların bir dizi gelenekler, görenekler, yaptırımlar ve ahlaki ilkeler gibi karmaşık kişisel ilişkiler ritüelleri yoluyla oluşturulmuş kendi kimliğine sahip olduğunu belirtmektedir (Demirtaş, 2010; Schoen ve Teddlie, 2008). Benzer şekilde Schoen ve Teddlie'i (2008) de okulların törenler, gelenekler, programlar, dergiler ve organizasyonlar gibi resmi ve gayri resmi faaliyetlerinin okulun ortak ruhuna katkıda bulunduğunu ve okula has bir kültür oluşturduğunu belirtmektedir.

Okul, toplumların eğitim hizmeti ile özdeşleştirdiği bir kurumdur. Okulları diğer eğitim kurumlarından ayıran en temel özelliği insanlarla birlikte çalışmasıdır (Açıkalm, 1994). Okul Kültürü, örgütün üyeleri tarafından benimsenen ve okulu diğer okullardan ayıran normlar, değerler, varsayımlar ve diğer genel ilkelerdir (Can, 2020). Okul kültürü ile öğretmenler arasında ise doğrudan bir ilişki vardır. Öğretmenler ise okulun en temel öğelerinden biri olarak eğitim sisteminde öğrencilerin başarısındaki en önemli faktörlerdendir (Atmaca, 2004). Gençleri gelecekteki rollerine hazırlamak,

kişiliklerini geliştirmek, iyi birer vatandaş olarak yetişmelerini sağlamak, öğrenmeyi, tartışmayı, soru sormayı, üretmeyi bilen birer vatandaş olarak yetiştirmek konusundaki en temel görev ve sorumluluğa sahip kişi öğretmenlerdir (Balcı, 2000). Öğretmenlerin bu rol ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için sorumluluklarından fazlasını yapmaya istekli olmaları gerekir (Terzi ve Kurt, 2005). Bu, mesleki bağlılığı ve çalışma motivasyonu yüksek öğretmenlerin başarabileceği bir durumdur (Ertürk, 2016). Öğretmenlerin görev ve sorumlulukların yerine getirdikleri okulların kültürü ise öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan önemli bir faktördür (Demirtaş vd., 2019). Bu çalışma ise literatürde okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin ele alındığı araştırmaların sistematik incelemesini kapsamaktadır.

### **Problem Durumu**

Okul kültürü kavramı 1980'li yıllarla birlikte örgütsel performansla ilişkili bir kavram olarak araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamış bir kavramdır (Schoen ve Teddlie, 2008). Bu alandaki çalışmalar son yıllarda artmış ve okul kültürü çeşitli eğitim yönetimi çalışmalarına konu olmuş ve zaman içinde güncelliğini korumuştur. Okul kültürünün çeşitli yönleriyle ilgili araştırmalar, okula hangi kültürün egemen olduğunu ve bunun okullarda çalışan insanların davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak açısından oldukça önemlidir. Okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan güncel literatür bulguları okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonunu etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Arpağuş, 2011; Çevik ve Köse, 2017; Demirtaş vd., 2019; Amtu vd., 2020; Gunawan, 2020; Kaşka, 2022).

Demirtaş ve arkadaşları (2019) Gaziantep ili, merkez Şehitkâmil ve Şahinbey ilçelerindeki ilköğretim kurumları görev yapan 4619 sınıf öğretmeni örnekleminde okul kültürünün sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonu üzerindeki etkisini inceledikleri tarama modeline dayalı betimsel araştırmalarında öğretmenlerin algıladıkları okul kültürü ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, bu doğrultuda okul kültürünün öğretmen motivasyonunun dikkate değer bir yordayıcısı olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Çevik ve Köse (2017) 2016 2017 eğitim ve öğretim

yılında Kahramanmaraş il merkezinde bulunan resmi okullarda görev yapan 313 öğretmeni dahil ettikleri araştırmalarında okul kültürü ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İlişkisel tarama modeli kapsamında yürütölen araştırmanın sonunda okul kültürü ile öğretmenlerin çalışma motivasyonu göstergeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Bu ilişkidenden hareketle güçlü bir okul kültürüne ve motive olmuş çalışanlara sahip olan okulların uzun süreli amaçlarına uygun olarak varlığını devam ettirebileceği, bu doğrultuda okul ortamındaki kültürün ve çalışanların motivasyonunun okul ve birey açasından önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu hususlar okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonu ilişkisini incelemek açasından büyük önem arz etmektedir.

Amtu ve arkadaşları (2020) okul kültürü ve iş motivasyonunun öğretmen performansı aracılığıyla öğrenci öğrenme çıktıları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmayı amaçladıkları çalışmalarını nicel yöntemlere göre tasarlamıştır. Araştırmaya Endonezya'da 26 ilden Öğretmen Mesleki Eğitimine (TPE) katılan 213 Hristiyan din eğitimi öğretmeninden oluşan bir örneklem dahil edilmiştir. Sonuçlar, okul kültürünün iş motivasyonu üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri olduğunu göstermiştir.

Poore (2005) dünya çapındaki uluslararası okullar bağlamında okul kültürü konusunu ele aldığı çalışmasında okul kültürünün yöneticilere, öğretmenlere ve öğrencilere yaşamlarına ve çevrelerindeki dünyaya anlam vermelerinde yardımcı olduğunu savunmaktadır. Peterson ve Deal (2010) ise bir okulda çalışanları birbirine bağlayan ortak değerler bütünü olarak tanımladıkları okul kültürünün öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin duygu ve düşüncelerini etkilediğini ve şekillendirdiğini öne sürmektedir.

Literatürde okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik çeşitli çalışmaların yapıldığı görölmektedir. Ancak çalışmaların içeriğinin bir araya getirildiği ve analiz edildiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Son zamanlarda okul kültürü ve öğretmenlerin motivasyonu kavramlarına ilginin artmasıyla bu alandaki bilimsel araştırmaların artması bu çalışmaların önceden planlanmış belirli kriterlere göre sistematik bir şekilde derlenmesi ve bu araştırmaların sonuçlarına

yönelik güncel bir bakış açısının ortaya konması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda bu çalışmada okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili yapılmış ve yayınlanmış çalışmalar gözden geçirilmekte ve sistematik olarak incelenmektedir.

#### Araştırmanın Amacı

Bu çalışma yerli ve yabancı literatürde okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan çalışmaları belirli kriterlere göre inceleyerek elde edilen bulguları ve öne çıkan önerileri karşılaştırmayı ve böylece alandaki genel eğilimi belirlemeyi amaçlamaktadır.

#### Araştırmanın Önemi

Okul, toplumların eğitim hizmeti ile özdeşleştirdiği bir kurumdur. Okulları diğer eğitim kurumlarından ayıran en temel özelliği insanlarla birlikte çalışmasıdır (Açıkalm, 1994). Öğretmenler ise okulun en temel öğelerinden biri olarak eğitim sisteminde öğrencilerin başarısındaki en önemli faktörlerdendir (Atmaca, 2004). Gençleri gelecekteki rollerine hazırlamak, kişiliklerini geliştirmek, iyi birer vatandaş olarak yetişmelerini sağlamak, öğrenmeyi, tartışmayı, soru sormayı, üretmeyi bilen birer vatandaş olarak yetiştirmek konusundaki en temel görev ve sorumluluğa sahip kişi öğretmenlerdir (Balcı, 2000). Bu durumda öğretmenlerin motivasyonları okul başarısı için önemli bir etkidir. Öğretmenlerin görev ve sorumlulukların yerine getirdikleri okulların kültürü ise öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan önemli bir faktördür (Demirtaş vd., 2019). Bu çalışma ise literatürde okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisine ışık tutmaktadır.

Okul kültürünün nitel ve nicel yöntemlerin kullanıldığı çeşitli araştırmalara konu olması, okul kültürünün daha iyi anlaşılması ve öğretmen davranışları üzerindeki etkisinin daha iyi tanımlanması açısından da önemlidir. Araştırma sonucunda alandaki eksikliklerin ve genel eğitimin ortaya konmasının sonraki araştırmacıların yeni çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır.

Araştırmaya dahil edilen çalışmaların; yıllara, yayın türüne, yayın diline, araştırma türüne, kullanılan yöntem, kullanılan araştırma desenine ve örnekleme göre dağılımı nasıldır?

Araştırmaya dahil edilen çalışmaların bulgularında öne çıkan sonuçlar nelerdir?

Araştırmaya dahil edilen çalışmalarda öne çıkan öneriler nelerdir?

## **Sınırlılıklar**

Bu çalışmanın da zaman ve verilerden dolayı bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlar;

Çalışma yerli ve yabancı literatürde okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan çalışmalarla sınırlıdır.

Çalışma, 2010-2022 yılları arasında yayınlanmış makale ve tezlerle sınırlıdır.

Çalışmaya dahil edilen makaleler, açık kaynaklardan erişilebilen makaleler ile sınırlıdır

Çalışmaya dahil edilen tezler, ilgili yazarın YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yayınlamasına izin verdiği tezlerle sınırlıdır.

## **Tanımlar**

**Okul Kültürü:** örgütün üyeleri tarafından benimsenen ve okulu diğer okullardan ayıran normlar, değerler, varsayımlar ve diğer genel ilkelerdir (Can, 2020).

**Motivasyon:** Bir kişinin belirli bir işi yapabilmesi için gerekli olan enerji ve çabayı yaratma süreci ya da bir kişiyi kendisinden beklenen nitelik ve nicelikte görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için etkileme sürecidir (Güney, 2013).

**retmenlerin İş Motivasyonu:** retmenlerin bir organizasyondaki davranışını, çaba düzeyini ve sorunların üstesinden gelme konusundaki ısrarını ve aynı zamanda kendi kaderini tayin etme konusundaki kararlılığını belirleyen psikolojik gücünü ifade etmektedir (Riduwan, 2009).

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. OKUL KÜLTÜRÜ KAVRAMIMININ TANIMI KAPSAMI VE SINIFLANDIRILMASI

Herkes tarafından bilinmesine ve kullanılmasına rağmen kültür kavramının tanımlaması ve ifade edilmesi oldukça güçtür (Dolan ve Lingham, 2012). Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre kültür; tarihsel ve sosyal gelişim sürecinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerler ile bunların yaratılmasında ve sonraki nesillere aktarılmasında kullanılan insanın doğal ve sosyal çevre üzerindeki hâkimiyet derecesini gösteren araçlar olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 08.10.2022). Bush ve Middlewood'a (2013) göre kültür, bir örgütün yasal unsurlarından ziyade gayri resmi yönleriyle ilgilidir. Organizasyondaki bireylerin değerlerine, inançlarına ve normlarına ve bireysel algıların ortak bir anlamla nasıl kaynaştırıldığına odaklanırlar.

Artan sayıda uluslararası kuruluş ve şirketle birlikte, farklı kültürlerden ve kökenlerden insanların birlikte çalışması gerektiğinden, kültür konusu yönetsel süreçler için önemli faktörlerden biri haline gelmiştir (Ergin Kocatürk, 2016). Örgütler, örgütsel davranışı belirleyen farklı kimliklerden oluşur, bu nedenle kültür, örgütsel davranış ve performansı anlamak ve yönetmek için bir çerçeve sağlar. Tüm ortak öncül, inanç ve değerlerle çalışanların örgütün ortak amaçlarına odaklanmasına yardımcı olur. Diğer bir deyişle kültür, örgüt üyelerini yönlendiren bir pusuladır. Bu bağlamda kültür gayri resmi bir kontrol ve değerlendirme mekanizması olarak da hizmet vermektedir (Balcı, 2002). Örgüt kültürü, bir örgüt içinde sosyalleşmenin başka bir yoludur. Schein'e (1997) göre örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyumunu ve iç bütünlüğünün sağlanmasına yardımcı olduğundan, yeni gelenlere örgütsel süreçlerde görevlerin nasıl ele alınacağı, problemlerin nasıl çözüleceği ve olayları bilinçsizce nasıl algılayacakları konusunda yol gösterici olabilir. Okullar ise kültürel değişimin

öncüsü olan ve bunun yanında kültürün gerektirdiği kuruluşlardır (Bursalıoğlu, 2010). Bu bağlamda kültürün, okulun davranış normları üzerinde iz bırakan bir olgu olduğu söylenebilir (Halsall, 1998).

### **1.1.1. Okul Kültürü Kavramı**

Her sosyal örgütün kendisine has bir kültürü olduğu gibi bir sosyal örgüt olan okulların da kendisine has kültürleri vardır (Çevik ve Köse, 2017). Bir okul ortamında yöneticilerin ve öğretmenlerin birlikte hareket etmelerini sağlayan temel faktör olan okul kültürü (Çelik, 2012a), bir örgüte kimlik kazandıran ve çalışanlardan beklenen davranışları gösteren bir dizi ortak fikir, varsayım, değer ve inançtır (Arslan vd., 2009). Okul kültürü kavramı genellikle bir okulun işleyişinin her yönünü şekillendiren ve etkileyen inançları, algıları, ilişkileri, tutumları ve yazılı ve yazılı olmayan kuralları ifade eder, ancak terim aynı zamanda öğrencilerin fiziksel ve duygusal güvenliği gibi daha somut konuları da kapsar. Bu nedenle okul kültürü, öğrencilerin güven ve kabul duygularının yanı sıra öğrenmelerini de etkileyen sosyal bir unsurdur (Dessel, 2010).

Okul kültürü; örgütün üyeleri tarafından benimsenen ve okulu diğer okullardan ayıran normlar, değerler, varsayımlar ve diğer genel ilkelerdir (Can, 2020). Okul kültürü, öğrenciler birbirleriyle, öğretmenlerle ve diğer okul üyeleriyle etkileşime girdiği bir okul yaşamı atmosferidir (Amtu vd., 2020). Etkili bir okul kültürü, değerlere, profesyonelliğe ve okul özerkliğini oluşturmaya uygun olarak okulu başarıya götürür (Susilo vd., 2018). Ancak bir okul ortamındaki örgüt kültürü diğer okullardan farklı olacaktır. Bu farklılık örgütü farklı şekilde etkileyen ortamdan, örgütün hem dış hem de iç ortamından kaynaklanmaktadır (Manik ve Bustomi, 2011). Çalışmanın sonraki başlığında bu farklılığın kaynaklandığı okul kültürü öğeleri açıklanmaktadır.

### **1.1.2. Okul Kültürünün Öğeleri**

Tarihsel süreç içerisinde paydaşların şekillendirdiği okul kültürünün (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012) ana unsurları varsayımlar, değerler, normlar, hikayeler ve masallardır (Taymaz, 2003). Daha büyük sosyal kültür gibi, bir okul kültürü hem bilinçli hem de bilinçsiz bakış açılarından, değerlerden, etkileşimlerden ve

uygulamalardan kaynaklanır ve bir okulun belirli kurumsal tarihi tarafından büyük ölçüde şekillendirilir. Öğrenciler, veliler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer personel üyelerinin tümü, okulun bulunduğu topluluklar okullarının kültürüne katkıda bulunur (Armstrong, 2006). Handayani ve Rasyid'e (2015) göre okul kültürü, okul sisteminin özel bir birliğini oluşturan tüm okul personeli tarafından sergilenen değerleri, tutumları, alışkanlıkları ve eylemleri ile tanımlanabilen bir okulun özelliğidir.

Bir okulun misyon, vizyon ve değerleri okulun kültürünü tanımlayan en önemli unsurlardan biridir. Okulun misyonu ve vizyonu, okulun standartlarını ve felsefesini belirlemektedir. Her okula ait vizyon ve misyon değerleri vardır ve bunlar okulun tüm inançlarını, normlarını ve değerlerini kapsamaktadır (Confeld, 2016). Okul kültürünün merkezinde yer alan vizyon, misyon ve hedefler öğrencileri ve örgütün diğer üyelerini gelişmeye teşvik eder, öğrencileri öğrenmeye teşvik eder ve ebeveynleri ve çevreyi okul yaşamına destek ve katılım için teşvik eder (Peterson ve Deal, 2002).

Bir okulun üyelerinin doğru ya da yanlış olarak değerlendirdiği inançlar da değerleri oluşturmaktadır (Maslowski, 2001). Örgüt kültürüne yönelik beklentileri ortaya koyan değerler, örgüt kültürü için yapılması veya yapılmaması gerekenleri belirler, örgüt üyelerinin davranışlarına yön verir (Hoy ve Miskel, 2015).

İnançlar ise dünyayı, insanları ve çevreyi nasıl anladığımızdır. Okul ortamında tüm paydaşlar okul hakkında bir anlayış geliştirirler. öğretmenlerin öğrencinin öğrenmesi ve motivasyonu hakkındaki inançları buna örnektir (Peterson ve Deal, 2002). Gelenekler, ritüeller ve törenler okul kültürünün görünür diğer unsurlarıdır (Confeld, 2016). Belirli bir olayla bağlantılı olarak ortaya çıkan sosyal davranışlara ritüel denilmektedir (Maslovsy, 2001). Ritüeller kul değerlerinin ve okul yaşamının devamlılığını sağlar, okul üyeleri ile bağ kurarak okulun misyon, vizyon ve hedeflerini pekiştirirler (Confeld, 2016).

### 1.1.3. Okul Kültürünün Sınıflandırılması

Okul kültürü kavramını tanımlamaya ve anlamaya yönelik araştırmalar, okul müdürlerine ve öğretmenlere okul kültürü sınıflandırmalarını kullanarak okul yaşamını analiz etmelerinde yardımcı olacak faydalı araçlar sağlamaktadır. Her okula has kültürün benzersiz olduğu kabul edilse de sonuçların genellenmesi için okul kültürünün sınıflandırılmasına ihtiyaç vardır. Diğer taraftan okul kültürü türlerini karşılaştırmak ve okulun farklı örgütsel özelliklerine uygun yönleri belirleyebilmek için sınıflandırmanın kullanılması oldukça önemlidir (Stoll ve Fink, 1996). Literatürde yer alan okul kültürü sınıflandırmaları genellikle okulun norm, değer ve temel inançlarından oluşmuş okul kültürü öğelerinin araştırılması ile ortaya çıkmıştır (Maslowski, 2001). Çalışmanın sıralı başlıklarında okul kültürü sınıflandırmaları ayrıntılı şekilde sunulmaktadır.

#### 1.1.3.1. Rozenholtz'un Sınıflaması

Rosengoltz (1989), okul kültürünü durağan veya aktif okul kültürü olarak sınıflandırarak, okul kültürünün ilk sınıflandırmasını önermiştir. Durağan bir okul kültürü, öğretmenlerin mesleki çalışmalarını ilgilendiren konularda nadiren birbirleriyle konuştukları ve nadiren birbirlerinden yardım aldıkları kültürdür. Bu öğrencinin ders sonuçlarındaki başarısıyla daha az ilgilenen bir okul kültürünü temsil eder. Aktif okul kültürü, öğretmenlerin daha mutlu ve ilgili olduğu, öğretmenler ve öğrenciler arasında yüksek düzeyde etkileşimin olduğu bir okul kültürüdür. Okuma ve matematikte öğrenci öğrenme çıktıları, aktif okul kültüründe yüksek iken, durağan okullarda daha düşüktür (Rozenholtz 1989).

#### 1.1.3.2. Stoll ve Fink'in Sınıflaması

Stoll ve Fink (1996), okul kültürünü aktif okul, gezinti okulu, seyir okulu, batan okul ve mücadeleci okul olarak sınıflandırarak Rosengoltz'un durağan ve aktif okul kültürü sınıflandırmasını genişletmiştir (Stoll, 2003). Aktif okulların güçlü bir amaç duygusu vardır. Öğretmenler uygulamalarını sürekli gözden geçirir ve öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yeteneğine sahip olduğundan emin olur. Bu kültüre sahip okullarda öğretmenler ve müdürler okulun hedeflerine ulaşacak beceriye, iradeye ve

sisteme sahiptirler. Seyir kültürü okulları genellikle bakımlı tesislere ve modern binalara sahip olması nedeniyle iyi görünme eğilimindedir. Batan okul kültürüne sahip okullar düşük öğrenci başarısı olan, öğretmenlerin yetersizliğinden ve ilgisizliğinden dolayı öğrenci başarısına çaba gösterilmeyen okul kültürünü yansıtır. Her zaman olmasa da çoğu zaman bu okullar sosyal ve ekonomik anlamda dezavantajlı bölgelerde bulunan okullardır ve bu okullarda görev yapan öğretmenler öğrenci başarısızlığını okul dışı faktörlere bağlamaktadırlar. Mücadeleci okullar düşük öğrenci başarısı olan fakat başarısızlığın farkında olunan gelişime açık okul kültürünü yansıtır. Öte yandan gezinti okulları, verimli ya da verimsiz okullarda bulunmayan bir kültüre sahip olarak tanımlanmaktadır. Bu okullarda hedefler net olarak tanımlanmamakta ve hedefe ulaşmanın yolları düzgün bir şekilde planlanmamaktadır. Bu okullar, dışarıdan desteğe ihtiyaç duyan bir okul kültürünü yansıtır (Stoll, 2003).

#### 1.1.3.3. Deal ve Peterson'un Sınıflaması

Deal ve Peterson (2009) okul kültürlerini toksik (zehirli) ve destekleyici okul kültürleri olarak sınıflandırır. Destekleyici bir okul kültürü, öğrenciler ve öğretmenler için misyon odaklı bir öğrenme deneyimi, zengin bir tarih ve amaç anlayışı, akran dayanışması, öğrencilerin öğrenme potansiyeli hakkında olumlu inançlar ve varsayımlar, olumlu iletişimi teşvik eden resmi olmayan bir ağ, sürekliliği ve sürekliliği dengeleyen işbirlikçi liderliği içerir. Toksik bir okul kültürü, yıkıcı ve olumsuz bir okul kültürü olarak tanımlanır. Bu kültürlerde gruplar birbirleriyle etkileşime girmemektedir veya olumsuz etkileşime girmektedir. Toksik kültürler genellikle, yanlış giden her şeyi sürdüren, sadece düşmanca dedikodu ve söylentileri paylaşan, tarihe geçmiş olumsuz hikayeleri, kötü kahraman karşıtı emsalleri ve olumsuz enerji uyandıran hikayeleri paylaşan kültürlerdir (Deal ve Peterson, 2009).

### 1.1.MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖĞRETMENLERİN İŞ MOTİVASYONU

Okul, toplumun bir eğitim hizmeti ile özdeşleştirdiği bir kurumdur (Açıkalın, 1994). Öğretmenler ise okulun temel unsurlarından biri olarak eğitim sisteminde öğrencilerin başarısındaki en önemli faktörlerden biridir (Atmaca, 2004). Gençleri

gelecekteki rollerine hazırlamak, kişiliklerini geliştirmek, iyi birer vatandaş olarak yetiştirmek ve öğrenen, tartışan, soru soran ve üreten vatandaşlar olarak yetiştirmek öğretmenlerin birincil görev ve sorumluluğundadır (Balcı, 2000). Öğretmenlerin bu rol ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için sorumluluklarından fazlasını yapmaya motive olmaları gerekmektedir (Terzi ve Kurt, 2005).

### **1.1.1. Motivasyon Kavramı**

Motivasyon, ihtiyaçları karşılamak ve belirli hedeflere ulaşmak için güdüleri eylem veya davranışlarda harekete geçirme sürecidir (Palupi, 2014). Motivasyon, bir kişiyi belirli seçimler yapmaya, eylemlerde bulunmaya, eylemlerde denemeye ve sebat etmeye yönlendiren şey anlamına gelir (Dörnyei ve Ushioda, 2013). Motivasyonun genellikle yaratıcılığın anahtarı olduğu söylenir. İş yaratıcılığı, bir kişinin sahip olduğu olumlu görev ve rolleri yerine getirmede yüksek iş motivasyonu, bilgi ve uzmanlık ile geliştirilebilir (Dimiyati, 2006).

Motivasyon, insanları belirli eylemleri gerçekleştirmeye teşvik eden, yönlendiren ve eyleme geçiren ve aynı zamanda davranışlarının devamlılığını sağlayan zihinsel ve psikolojik süreçler bütünüdür (Spector, 1996). Diğer bir deyişle motivasyon, insanları çalışmaya motive etmek, harekete geçirmek ve çalışmak için motive etmek anlamına gelir (Sercan, 2010). "Motivasyon" terimi aslında bir kişiyi belirli etkilere maruz bırakmak ve bu etkilerin ortaya çıkmasından önce göstereceğinden farklı davranmasını sağlamak anlamına gelir. Dolayısıyla motivasyon, ihtiyaçları veya beklentileri, davranışları, hedefleri ve geri bildirimini içeren bir süreç olarak açıklanabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011).

### **1.1.2. Motivasyon Türleri**

Her insanın sürekli tatmin etmeye çalıştığı belirli ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla birlikte bireyde motivasyon süreci başlamaktadır. İhtiyaçlar ister psikolojik ister fizyolojik olsun, insanları belirli davranışlara sevk etmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Bireyi belirli davranışlara motive eden kaynağı vurgulayan bir sınıflandırma, içsel ve dışsal motivasyon ayrımıdır. Bu ayrım

temelde bir kişinin kendi güdülerine göre kendini motive edebileceği veya tersine dışarıdan gelen dürtülerle hareket edebileceği iddialarına dayanmaktadır (Özdaşlı ve Akman, 2012).

Motivasyon, insanların yaptıklarını neden yaptıklarıyla ilgilidir. İnsanların harekete geçmesinin başlıca nedenlerinden biri, bunu yapmanın çekici bir sonuç getireceğini ummalarıdır. Örneğin, bir proje üzerinde çalışanlar proje tamamlandıktan sonra parayı alacaklarını düşünerek daha fazla çalışırlar. Bu nedenle, proje üzerinde çalışmanın nedeni, çekici bir koşullu ödül elde etmektir. Bu dışsal bir motivasyon kaynağıdır (Berridge, 2004). Ancak insanların harekete geçmesinin ikinci bir temel nedeni daha vardır. Başka bir deyişle insanlar bir şeyi yapmanın kendiliğinden tatmin edici deneyimler getireceğini umdukları için de o şeyi yapabilirler. Örneğin, bir proje üzerinde çalışırlar çünkü bu proje onlarda ilgi ve keyif duyguları uyandırabilir. Dolayısıyla proje üzerinde çalışma sebebi ilgi duymak ve aktiviteyi kendisi için yapmaktan zevk almak olabilir (Lee vd., 2012).

İnsanlar içsel olarak motive olduklarında, kişisel çıkarları doğrultusunda ve ellerindeki görevi doğal olarak eğlenceli buldukları ve "Bu ilginç" ve "Bundan zevk alıyorum" gibi kendiliğinden tatminler üretebileceklerini düşündükleri için hareket ederler. Sosyal ve eğitim psikologları, içsel motivasyon gibi içsel nedenlerle enerji verilen ve yönlendirilen eylemin, dışsal nedenlerle enerji verilen ve yönlendirilen eylemden niteliksel olarak farklı olduğunu savunmaktadırlar (Ryan ve Deci, 2000). İçsel motivasyonun dışsal motivasyondan temelde farklı bir motivasyon türü olduğu anlamına gelmektedir. İçsel motivasyon, göreve bağlılık sırasında kendiliğinden tatmin olma beklentisi nedeniyle insanları bir aktiviteye yönlendiren, içsel ve görevle ilgili içsel bir motivasyon türüdür. Öte yandan, dışsal motivasyon (örneğin, teşvike dayalı motivasyon), insanları bir faaliyete yönlendiren, edinilmiş ve göreve yönelik dışsal bir motivasyon türüdür, çünkü onlar geçmişte bu faaliyetin çekici ama ayrı bir faaliyetle ilişkilendirildiğini öğrenmişlerdir (Lee vd., 2012). Dışsal motivasyon, bireyin bir ödül kazanmak veya cezadan kaçınmak istediği için bir davranış sergilemek veya bir faaliyette bulunmak üzere motive olduğu zamandır. Bu motivasyon türünde birey zevk aldığı veya tatmin edici bulduğu için değil, karşılığında bir şey almayı veya

hoş olmayan bir şeyden kaçınmayı umduğumuz için davranışta bulunmaktadır (Tranquillo ve Stecker, 2016).

### **1.1.3. Öğretmenlerin İş Motivasyonu**

Öğretmenler, eğitim hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmak için yeterli iş motivasyonuna sahip olmalıdırlar (Gökçe, 2010). Motivasyon, iş performansında ve herhangi bir bireyin elde ettiği performansın sonuçlarında önemli bir değişkendir. Bu nedenle öğretmen iş motivasyonu, öğrenci motivasyonu ve öğretim etkililiği için önemli bir belirleyici olarak tanımlanmıştır (Han ve Yin, 2016). Bir öğretmenin yaptığı işten memnun olması, motivasyonu, sorumluluk duygusu ve coşkusu olması durumunda iş motivasyonunun yüksek olduğu söylenebilir (Karweti, 2010).

Riduwan'a (2009) göre, öğretmenlerin iş motivasyonu, öğretmenlerin bir organizasyondaki davranışını, çaba düzeyini ve sorunların üstesinden gelme konusundaki ısrarını ve aynı zamanda kendi kaderini tayin etme konusundaki kararlılığını belirleyen psikolojik gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle motive olmuş bir öğretmen görevlerini yerine getirmek için elinden gelenin en iyisini yapacaktır. Öğretmenlerin iş motivasyonu, herhangi bir öğretmenin ihtiyaçlarını veya beklentilerini karşılamada bir veya daha fazla hedefe ulaşmak için fiziksel veya psikolojik olarak itici güç olabilir (Lam ve Tang, 2003). Ryan ve Deci'ye (2000) göre, motive olmuş bir öğretmen doğası gereği yaptığı işten zevk alabilir ve bu keyif onun davranışında görülebilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonunun okullarda öğrenme sürecini etkilediği söylenebilir (Ertürk, 2016). Öğretmenlerin işlerine yönelik motivasyonları, akademik performanslarının yanı sıra okula karşı tutumlarını da etkiler. Öğretmenlerin iş motivasyonu öğretmenle birlikte okul iklimini ve öğrencileri de etkilemektedir (Tulunay Ateş ve Buluç, 2018). Öğretmenlerin iş motivasyonunu yükseltmek için öğretmenin teşvik edilmesinin daha fazla sorumluluk verilmesinin ve öğretmene değer verilmesinin önemli olduğu görülmektedir. Çünkü motivasyonu düşük bir öğretmen iş doyumunu sağlayamaz (Yazıcı, 2009). Eğitim sisteminin önemli bir parçası olan öğretmenlerin motivasyon algılarının, öğretmenlerin desteklendiği ve etkinleştirildiği

uygulamalar yapılarak artırılması ve bu anlamda okullarda uygulanan motivasyon tekniklerinin örgüt kültürü ile bütünleştirilmesi önemlidir. Okullarda, ödüllendirme, öğretmenlerin çabalarını takdir etme, zamanında ödeme yapma ve böyle dışsal motivasyonlarla destekleme hem öğretmenin üreticiliği hem de okulun başarısı için önemlidir. Bu nedenle öğretmenlerin motivasyonunun artırılmasının yöneticilerin dikkat etmesi gereken konulardan biri olduğu söylenebilir.

İpek'e (2010) göre de örgüt kültürünün, öğretmenlerin nasıl davrandığını ve performans gösterdiğini belirlediği için öğretmen motivasyonu ile kritik bir ilişkisi vardır. Öğretmenlerin iş motivasyonu algıları ile okul kültürü algıları arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişkiden hareketle öğretmenlerin okul kültürü algıları yükseldikçe iş motivasyonlarının arttığı gözlemlenmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

#### 1.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yerli ve yabancı literatürde 2010-2022 yılları arasında okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan çalışmaları belirli kriterlere göre inceleyerek elde edilen bulguları ve öne çıkan önerileri karşılaştırmayı amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelenmesi modeline göre tasarlanmıştır. Nitel araştırmalar görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi yöntemleri kullanan, algıları ve olayları doğal ortamında bütüncül ve gerçekçi bir şekilde ortaya çıkaran araştırma yöntemleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Doküman incelemesi ise, çalışma konusu ile bilgi içeren yazılı dokümanları analiz ederek veri elde etme yöntemidir. Doküman incelemesiyle görüşme veya gözlem yapmadan araştırma alanına yönelik birçok bilgi elde edilmektedir. Böylece araştırmacılar zamandan ve kaynaklardan tasarruf sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Doküman incelemesiyle belirli bir alanda gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların metodolojik eğiliminin zaman içinde uğradığı değişimi ortaya koymak mümkündür. Bu çalışmada, yerli ve yabancı literatürde 2010-2022 döneminde okul kültürü ve öğretmen motivasyonu çalışmalarının yıllara, çalışma türü, kullanılan yöntem, kullanılan çalışma tasarımı, sonuçlar ve öne çıkan önerilerine göre uğradığı metodolojik değişimin ele alınacak olması çalışmayı doküman incelemesi modeline yönlendirmektedir.

#### 1.3.VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın verileri literatür taraması yöntemi ile elde edilmiştir. Bu doğrultuda hem basılı hem de elektronik (bilgisayar tabanlı ve İnternet üzerinden iletilen) materyaller gözden geçirilmiştir. Araştırma verilerinin elde edilme sürecinde ilk olarak Google akademik web sitesi arama sekmesine yerli çalışmalar için “okul

kültürü ve öğretmen motivasyonu” anahtar kelimeleri kullanılmış, yabancı kaynaklar için ise “school culture and teacher motivation” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Daha sonra aynı ekranda “yıl” sütununda bulunan özel aralık sekmesinde 2010-2022 tarihleri arası seçilmiştir. Böylece incelenecek makalelere ulaşılmıştır. İncelenecek tezlerin belirlenmesinde ise YÖK ulusal tez sayfası kullanılmıştır. YÖK web sitesi ana sayfasında sayfasında yer alan Ulusal Tez Merkezi’ndeki alana giriş yapılmış ve yerli çalışmalar için “okul kültürü ve öğretmen motivasyonu” anahtar kelimeleri kullanılmış, yabancı kaynaklar için ise “school culture and teacher motivation” anahtar kelimeleri kullanılarak tarama yapılmıştır. Burada çıkan sonuçlarda 2010 yılı öncesi çalışmalar araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmaya dahil edilecek çalışmalar belirlenir çeşitli dahil edilme ve dışlanma kriterleri kullanılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1: Araştırmaya Dâhil Edilme ve Dışlama Kriterleri**

<b>Dâhil Edilme Kriterleri</b>	<b>Dışlama Kriterleri</b>
Tanımlayıcı ve kesitsel araştırmalar	Tanımlayıcı ve kesitsel olmayan araştırmalar
İngilizce veya Türkçe dillerinden birinde yayınlanmış araştırmalar	İngilizce veya Türkçe dillerinden birinde yayınlanmamış araştırmalar
Araştırma konusu ile ilgili yayınlanmış açık erişim ve tam metin çalışmalar	Açık erişim ve tam metin olmayan çalışmalar
2010-2022 yılları arası yayımlanmış araştırmalar	2010 yılından önce yayımlanmış araştırmalar
Okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonuna etkisine yönelik analiz sonuçlarının verildiği araştırmalar	Okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonuna etkisine yönelik analiz sonuçlarının verilmediği araştırmalar

Literatür gözden geçirildikten sonra, çalışmaların özetleri okunmuş ve belirlenen kriterlere uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Gerektiğinde çalışmaların tam metinleri de ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Araştırma dâhil edilen çalışmalar hem nicel hem de nitel yollarla sınıflandırılmış ve analiz edilmiştir. Veriler analiz edilirken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, bulguları açıklayan kavramlara ve ilişkilere ulaşmak için kullanılan bir tekniktir. Bu analizin süreci, benzer verileri belirli temalar ve kavramlar çerçevesinde bir araya getirerek sistematik bir şekilde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu kapsamda ilgili araştırmanın yayın yılı, yayın türü, kullanılan yöntem, kullanılan araştırma tasarımı, sonuçları ve ilgili araştırmanın önemli önerileri belirlenerek kodlar, başlıklar ve alt başlıklar oluşturulmuştur. Elde edilen veriler tablolar halinde sunulmuştur. Elde edilen bulgular sunulurken makaleler için makale sayısı kadar M1, M2; tezler için ise tez sayısı kadar T1, T2 şeklinde sıralı kodlar kodlanmıştır. Araştırmaya dahil edilen çalışmaların kodlama bilgileri tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2: Araştırmaya Dâhil Edilen Çalışmaların Kodlama Bilgileri**

<b>Yazar (lar)</b>	<b>Yıl</b>	<b>Türü</b>	<b>Kodu</b>
İpek, C., ve Taşdemir, R.	2019	Makale	M1
Acun, K., ve Güney, S.	2019	Makale	M2
Sinta, D.	2022	Makale	M3
Demirtaş, H., Aksoy, M., Balı, O., ve Çağlar, Ç.	2019	Makale	M4
Çevik, A., ve Köse, A.	2017	Makale	M5
Hernita, R., ve Arafat, Y.	2020	Makale	M6
Alvarez, A. L.	2019	Makale	M7
Arifin, H. M.	2015	Makale	M8
Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., ve Pattiruhu, C. M.	2020	Makale	M9
Viseu, J., Jesus, S. N. D., Rus, C., Canavarro, J. M., ve Pereira, J.	2016	Makale	M10

Mulyani, H. R., Suad, S., Widjanarko, M., ve Sabaz, A.	2022	Makale	M11
Suwarto, F. X., ve Subyantoro, A.	2018	Makale	M12
Soliman, A. A.	2020	Makale	M13
Uçar, R., ve İpek, C.	2019	Makale	M14
Dur, B.	2014	Tez	T1
Çakır, H.	2017	Tez	T2
Kaşka, A.	2022	Tez	T3
Sertel, G.	2016	Tez	T4
Okunia, L.	2019	Tez	T5
Rouse, K. W.	2021	Tez	T6

Tablo 2'den de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen çalışmaların 14'ü (%70) makale 6'sı (%30) ise tez türündedir. Bunun yanında çalışmaların 3'ü (%15) 2022, 1'i (%5) 2021, 3'ü (%15) 2020, 6'sı (%30) 2019, 1'i 2018 (%5), 2'si (%10) 2017, 2'si (%10) 2016, 1'i (%5) 2015 ve 1'i (%5) 2014 yılında yayımlanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR VE YORUM

#### 3.1. ÇALIŞMALARIN METODOLOJİK YAKLAŞIMLARINA GÖRE DAĞILIMI

Araştırma kapsamında ele alınan ilk alt problem araştırmaya dahil edilen çalışmaların; yıllara, yayın türüne, yayın diline, araştırma türüne, kullanılan yöntem, kullanılan araştırma desenine ve örnekleme göre dağılımıdır. Bu doğrultuda araştırmaya dahil edilen çalışmalarda kullanılan metodolojik yaklaşım (yani nicel, nitel veya karma), katılımcı sayısı, yazarların adları ve yayın yılı gibi metodolojik yönlerle ilgili verilerin bir sentezi, Tablo 3’te özetlenmiştir.

**Tablo 3: Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalarda Kullanılan Metodolojik Yaklaşım**

Yazarlar	Araştırma Türü	Dil	Kullanılan Yöntem	Araştırma Deseni/ Modeli	Örneklem/ Çalışma Grubu	Örneklem Sayısı
İpek, C., ve Taşdemir, R.	Makale	Türkçe	Nicel	İlişkisel tarama	İlkokul ve ortaokul öğretmenleri	754
Acun, K., ve Güney, S.	Makale	Türkçe	Nicel	İlişkisel tarama	Lise öğretmenleri	351
Sinta, D.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	İlkokul ve ortaokul öğretmenleri	40
Demirtaş, H., Aksoy, M., Balı, O., ve Çağlar, Ç.	Makale	Türkçe	Nicel	İlişkisel tarama	İlkokul öğretmenleri	358
Çevik, A., ve Köse, A.	Makale	Türkçe	Nicel	İlişkisel tarama	Her kademedeki öğretmen	313
Hernita, R., ve Arafat, Y.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	Her kademedeki öğretmen	66
Alvarez, A. L.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	Her kademedeki öğretmen	180

Arifin, H. M.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	Her kademedeki öğretmen	117
Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., ve Pattiruhu, C. M.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	Din eğitmenleri	213
Viseu, J., Jesus, S. N. D., Rus, C., Canavarro, J. M., ve Pereira, J.	Makale	İngilizce	Nitel	SistematiK derleme	Her kademedeki öğretmen	51
Mulyani, H. R., Suad, S., Widjanarko, M., ve Sabaz, A.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	İlkokul öğretmenleri	82
Suwarto, F. X., ve Subyantoro, A.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	Her kademedeki öğretmen	90
Soliman, A. A.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	Her kademedeki öğretmen	300
Uçar, R., ve İpek, C.	Makale	İngilizce	Nicel	İlişkisel tarama	Lise öğretmenleri	443
Dur, B.	Tez	Türkçe	Nicel	İlişkisel tarama	Lise öğretmenleri	193
Çakır, H.	Tez	Türkçe	Nicel	İlişkisel tarama	Hayat Boyu Öğrenme Merkezi öğretmenleri	354
Kaşka, A.	Tez	Türkçe	Nicel	İlişkisel tarama	Ortaokul Öğretmenleri	257
Sertel, G.	Tez	Türkçe	Nicel	İlişkisel tarama	Her kademedeki öğretmen	150
Okunia, L.	Tez	İngilizce	Karma	Fenomenoloji, İlişkisel tarama	Ortaokul Öğretmenleri	10
Rouse, K. W.	Tez	İngilizce	Nitel	Fenomenoloji	Ortaokul Öğretmenleri	9

Yerli ve yabancı literatürde 2010-2022 yılları arasında okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan çalışmaların çoğunluğu makale (%70) türündedir. Ayrıca çalışmaların 12'si (%60) İngilizce 8'i (%40) Türkçe olarak yayımlanmıştır. Bunun yanında çalışmaların 17'sinde (%85) muhtemelen nicel yöntemlerin daha büyük örneklemelerin toplanmasına ve nedensel ilişkilerin çıkarımına

izin vermesinden dolayı nicel bir metodoloji kullanmıştır. Bunun dışında iki çalışmada nitel yöntem bir çalışmada ise karma yöntem kullanılmıştır.

Araştırma deseni/ modeli açısından bakıldığında çalışmaların çoğunluğunda (%85) ve nicel yöntemlerin tamamında iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan ilişkiel tarama modeli kullanılmıştır. Ayrıca iki çalışmada (%10) insanların belirli bir olgu veya kavram hakkındaki anlayışlarını, duygularını, bakış açılarını ve algılarını ifade etmelerine olanak tanıyan ve bu olguyu nasıl deneyimlediklerini betimlemek için kullanılan nitel bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji deseni kullanılmışken bir çalışmada (%5) ise belirli bir konuda hazırlanmış bir araştırma sorusuna, alanında yayınlanmış orijinal araştırmaları sistematik ve tarafsız bir şekilde belirli kriterlere göre inceleyerek, bulunan araştırmaların geçerliğini ve sentezlerini değerlendirerek yanıt bulmayı amaçlayan sistematik analiz modeli kullanılmıştır.

Örneklem/ çalışma grubu incelendiğinde araştırmacıların çoğunlukla (%40) her kademedeki öğretmen örnekleminde çalıştıkları görülmektedir. Bunun dışında araştırmacıların ikisi (%10) yalnızca ilkököl öğretmenleri, üçü (%15) yalnızca ortaokul öğretmenleri, üçü (%15) yalnızca Lise öğretmenleri, ikisi (%10) ilkököl ve ortaokul öğretmenleri, biri (%5) din eğitimcileri ve biri (%5) hayat boyu eğitim merkezi öğretmenleri örnekleminde çalışmıştır. En düşük örneklem grubu dokuz kişiden oluşmuşken en yüksek örneklem grubu ise 754 kişiden oluşmuştur.

**Tablo 4: Araştırmalarda Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Dağılımı**

Veri Toplama Araçları	f
Ölçek	6
Anket	6
Analiz	8

Tablo 4'e göre araştırmaların çoğunda veri toplama aracı olarak analiz kullanıldığı görülmüştür. Diğer bir veri toplama aracı olan ölçek ise özellik saptama, durum

tespiti, bilgilendirme ve sınıflandırma yaparak veri elde eden veri toplama aracıdır. Bir diğer veri toplama aracı olarak anket yer almaktadır.

**Tablo 5: Araştırmalarda Tema ve Anahtar Kavramların Dağılımı**

Temalar	f
Öğretmen Motivasyonu	10
Motivasyon	9
İş Motivasyonu	8
Okul Kültürü	9
Örgütsel Kültür	13
Okul Yönetimi	5
Öğretmen Performansı	3
Okul Organizasyon Kültürü	3
Öğretmen	3
Örgüt	4
Başarı Motivasyonu	2
Kültür	1
İletişim	1

Tablo 5’te yapılan 20 çalışmada bulunan temaların dağılımı verilmiştir. Bu tabloya göre bu akademik çalışmalarda en çok kullanılan tema ‘Öğretmen Motivasyonu’ olmuştur. Anahtar kavram olarak ise iş motivasyonu, okul kültürü ve örgütsel kültür kavramları öne çıkmaktadır. En az kullanılan tema ise kültür ve iletişim temalarıdır.

**Tablo 6: Araştırmalarda Yararlanılan Tezlerdeki Değişkenlerin Dağılımı**

Değişkenler	f
Yaş	5
Cinsiyet	5
Mesleki Kıdem	6
Medeni Durum	1
Eğitim Düzeyi	4
Çalışma Saatleri	1
Okuldaki Görev Süresi	2
Etnik Köken	1
Okul Türü	1

Tablo 6’da araştırmamızda yararlandığımız 6 tezde kullanılan değişkenlerin dağılımı verilmiştir. Bu çalışmalarda mesleki kıdem, yaş ve cinsiyet gibi değişkenlerin diğer değişkenlere göre daha çok kullanıldığını görüyoruz. Bu tezlerde az sayıda kullanılmış etnik köken ve medeni durum gibi değişkenlerin kültürel ve medeni olarak daha az gelişmiş ölkelerde yapılan araştırmalarda yer aldığı görölmektedir.

**Tablo 7: Araştırmaların Veri Tabanlarına Göre Dağılımı**

Veri Tabanı	f
<a href="https://scholar.google.com">https://scholar.google.com</a>	12
<a href="https://dergipark.org.tr">https://dergipark.org.tr</a>	4
Ulusal Tez Merkezi (yok.gov.tr)	4

Tablo 7’de araştırmaların elde edildiği veri tabanlarının frekansları verilmiştir.

Çalışmaların 12’si googlerscholar , 4 tanesi Ulusal Tez Merkezi (yok.gov.tr), 4 tanesi ise dergi park veri tabanından alınmıştır.

### 3.2. ARAşTIRMALARIN BULGULARINDA NE ÇIKAN SONUÇLAR

Çalışmanın ikinci alt problemi kapsamında araştırmaya dahil edilen çalışmaların bulgularında ne çıkan sonuçlar incelenmektedir. Araştırmaya dahil edilen çalışmalarda ne çıkan sonuçlar Tablo 8’de özetlenmektedir.

**Tablo 8: Araştırmaya Dahil Edilen çalışmalarda ne çıkan Sonuçlar**

Yazarlar	Sonuç	Kodu
İpek, C., ve Taşdemir, R.	Öğretmenlerin iş motivasyonu algıları ile okul kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.	M1
Acun, K., ve Güney, S.	Örgüt kültürü ile ğretmen motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin pozitif ve güçlü olduğu belirlenmiştir.	M2
Sinta, D.	Okulda rgt kültürü ile ğretmen başarı motivasyonu ve performans kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.	M3

Demirtaş, H., Aksoy, M., Balı, O., ve Çağlar, Ç.	Örgüt kültürünün öğretmenlerin motivasyon düzeyinin önemli bir göstergesi olduğu ve örgüt kültürü ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.	M4
Çevik, A., ve Köse, A.	Okul kültürü ile öğretmenlerin motivasyon değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	M5
Hernita, R., ve Arafat, Y.	Öğretmenin motivasyonu üzerinde okul kültürünün anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.	M6
Alvarez, A. L.	Okul Kültürünün beş boyutundan Destek ve İşbirliğinin Öğretmen Motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur	M7
Arifin, H. M.	Örgüt kültürünün öğretmen iş doyumunu olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür.	M8
Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., ve Pattiruhu, C. M.	Okul kültürü ve iş motivasyonunun dışsal değişkenlerinin, ara değişken olarak öğretmen performansı ile öğrenci öğrenme çıktılarının içsel değişkenleri üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri olduğunu görülmüştür.	M9
Viseu, J., Jesus, S. N. D., Rus, C., Canavarro, J. M., ve Pereira, J.	Öğretmen motivasyonu ile ilgili en çok çalışılan değişkenin örgüt kültürü olduğunu ve bu alandaki çalışmaların çoğunun 2010 ile 2014 yılları arasında yayınlandığı görülmüştür.	M10
Mulyani, H. R., Suad, S., Widjanarko, M., ve Sabaz, A.	Okul kültürünün öğretmen iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu görülmüştür.	M11
Suwarto, F. X., ve Subyantoro, A.	Okul kültürünün öğretmen motivasyonu ve öğretmen performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.	M12
Soliman, A. A.	Okul kültürünün öğretmen motivasyonu ve katılımı ile pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür.	M13
Uçar, R., ve İpek, C.	Okul kültürünün öğretmenlerin motivasyon algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür.	M14
Dur, B.	Okul kültürü ile öğretmenlerin iş motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	T1
Çakır, H.	Öğretmenlerin örgüt kültürü unsurları ile iş motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	T2
Kaşka, A.	Öğretmenlerin okul kültürü algıları yükseldikçe iş motivasyonlarının arttığı görülmüştür.	T3

Sertel, G.	Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma motivasyon düzeyleri ile okul kültürü hakkındaki görüşleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	T4
Okunia, L.	Okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.	T5
Rouse, K. W.	Öğretmenin sahiplenme ve yetkilendirme algısının, öğretmen motivasyonunu etkileyebileceği görülmüştür.	T6

2010-2022 yılları arasında yerli ve yabancı literatürde okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan ve nicel metodolojinin uygulandığı çalışmalarda öne çıkan yaygın sonuç öğretmenlerin iş motivasyonu algıları ile okul kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir (M1, M2, M5, M6, M7, M8, M11, M12, M14, T1, T2, T5) Araştırmacılar örgüt kültürünün beş boyutundan biri olan destek ve işbirliği boyutunun (M7) öğretmen iş doyumunu olumlu bir şekilde etkilediğini (M8) ve bu nedenle örgüt kültürü ile öğretmen motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin pozitif ve güçlü olduğunu belirlemiştir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu algıları ile okul kültürü algıları arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişkiden hareketle öğretmenlerin okul kültürü algıları yükseldikçe iş motivasyonlarının arttığı (T3) okulda örgüt kültürü ile öğretmen başarı motivasyonu ve performans kalitesi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (M3) belirlenmiştir. Bunun yanında okul kültürü ve iş motivasyonunun dışsal değişkenlerinin, ara değişken olarak öğretmen performansı ile öğrenci öğrenme çıktılarının içsel değişkenleri üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri olduğunu tespit edilmiştir (M9). Okul kültürünün öğretmen motivasyonu ve katılımı ile pozitif olarak ilişkili olduğu (M13) da çalışma sonucunda öne çıkan diğer bir bulgudur.

Nitel yöntemlerin kullandığı çalışmalarda ise öğretmenin sahiplenme ve yetkilendirme algısının, öğretmen motivasyonunu etkileyebileceği (T6) ve öğretmen motivasyonu ile ilgili en çok çalışılan değişkenin örgüt kültürü olduğunu (M10) görülmüştür.

Bu sonuçlardan hareketle okulun örgüt kültürü ne kadar güçlüyse öğretmenin performansı da o kadar yüksek olacaktır. Okulun örgüt kültürü ve başarı motivasyonu ne kadar güçlüyse öğretmenin birlikte performansının da o kadar yüksek olduğu ifade edilebilir.

### 3.3. ARAŞTIRMALARDA ÖNE ÇIKAN ÖNERİLER

Araştırmalarda üçüncü alt problemi kapsamında araştırmaya dahil edilen çalışmalarda öne çıkan öneriler incelenmektedir. Araştırmaya dahil edilen çalışmalarda öne çıkan öneriler Tablo 9’da özetlenmektedir.

**Tablo 9: Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalarda Öne Çıkan Öneriler**

Yazarlar	Öneriler	Kodu
İpek, C., ve Taşdemir, R.	Okul yöneticilerinin örgüt kültürünün öğretmen motivasyonunu etkilediği konusunda bilinçlendirilmesi önerilmiştir.	M1
Acun, K., ve Güney, S.	Öğretmenlerin motivasyonunu artıracak kurumsal ve yönetsel çalışmalar yapılması önerilmiştir.	M2
Sinta, D.	Öğretmenlerin iş motivasyonunu artırmaya yönelik idari kararlar alınması önerilmiştir.	M3
Demirtaş, H., Aksoy, M., Balı, O., ve Çağlar, Ç.	Okul müdürlerinin, okul kültürünün öğretmen motivasyonunu etkileyebileceği bilinciyle eğitim süreçlerini yönetmeleri önerilmiştir.	M4
Çevik, A., ve Köse, A.	Okul yönetimine okul kültürü bilincini kazandırmaya yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmesi önerilmiştir.	M5
Hernita, R., ve Arafat, Y.	Okul kültürünü artırmak için okul ortamına özen göstermek, güzel ve temiz bir okul atmosferi yaratmak, karşılıklı iş birliği davranışını aşılama gibi düzenlemeler yapılması önerilmiştir.	M6
Alvarez, A. L.	Yöneticilerin Okul Kültürünün Destekleme boyutunu güçlendirmeye odaklanmasını tavsiye etmiştir.	M7

Arifin, H. M.	Öğretmenlerin iş motivasyonunun teşvik edilmesinin daha fazla sorumluluk verme, öğretmenlerin yaratıcılığını teşvik etme ve öğretmen kariyerini genişletmek için fırsat verme yoluyla yapılabileceği önerilmiştir.	M8
Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., ve Pattiruhu, C. M.	Okul topluluğunu her gün iş performansı yoluyla öğrenme sonuçlarını iyileştirmeye sevk edebilmek için okul kültürü ve iş motivasyonunun teşvik edilmesi ve geliştirilmesi önerilmiştir.	M9
Viseu, J., Jesus, S. N. D., Rus, C., Canavarro, J. M., ve Pereira, J.	Öğretmen motivasyonu ile ilgili çalışma tutumlarına ve bireysel değişkenlere odaklanılması önerilmiştir.	M10
Mulyani, H. R., Suad, S., Widjanarko, M., ve Sabaz, A.	Okullarda günlük, haftalık, aylık veya yıllık çalışma programları yaparak, okula güçlü bir şekilde bağlı olan okul kültürünün geliştirilmesi önerilmiştir.	M11
Suwarto, F. X., ve Subyantoro, A.	Eğitim kalitesinin iyileştirilmesi için güçlü bir okul kültürünün oluşturulması önerilmiştir.	M12
Soliman, A. A.	Öğretmen katılımını etkileyen okul kültürünün boyutlarının daha iyi yönetim ve idari uygulama için okul liderleri tarafından güçlendirilmesi önerilmiştir.	M13
Uçar, R., ve İpek, C.	Eğitim sisteminin önemli bir parçası olan öğretmenlerin motivasyon algılarının, öğretmenlerin desteklendiği ve etkinleştirildiği uygulamalar yapılarak artırılması ve bu anlamda okullarda uygulanan motivasyon tekniklerinin örgüt kültürü ile bütünleştirilmesi önerilmiştir.	M14
Dur, B.	Okul yöneticilerinin uygun bir okul kültürü oluşturmak için çaba göstermeleri önerilmiştir.	T1
Çakır, H.	Okulda başarı odaklı bir yapının oluşturulabilmesi ve öğretmen ve yöneticilerin birbirlerine destek olabilmeleri için bunu oluşturan yöneticilerin iş başında eğitim almaları ve kurumlarında bir destek kültürü oluşturmaları önerilmektedir.	T2
Kaşka, A.	Öğretmenlerin okul kültürü algılarını yüksek ve çok üst düzeylere çıkarmak için araştırmalar yapılması önerilmiştir.	T3

Sertel, G.	Öğretmenlerin örgüt kültürünün okullarda iş motivasyonuna etkisi öğrenciler, veliler, okul yönetimi ve üst düzey yöneticiler gibi diğer paydaşlar tarafından da değerlendirilmesi önerilmiştir.	T4
Okunia, L.	Okulların, ödüllendirme, öğretmenlerin çabalarını takdir etme, zamanında ödeme yapma ve öğretmenlere daha fazla görev ve sorumluluk verme konusunda güçlü kültürler geliştirmeleri önerilmiştir.	T5
Rouse, K. W.	Okul yöneticilerinin öğretmenlerde, sahiplenme ve yetkilendirme algılarını artıracak çalışmalar çalışmalar yapması önerilmiştir.	T6

2010-2022 yılları arasında yerli ve yabancı literatürde okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan çalışmaların bulgularından hareketle öne çıkan öneriler incelendiğinde önerilerin güçlü okul kültürü oluşturacak kurumsal ve yönetsel çalışmalara yönelik olduğu görülmektedir (M3, M6, M8, M9, M10, M11, M12, M14, T3, T5). Bu kapsamda araştırmacılar okul kültürünü artırmak için okul ortamına özen göstermek, güzel ve temiz bir okul atmosferi yaratmak, karşılıklı işbirliği davranışını aşılama gibi düzenlemeler yapılmasını (M6), okullarda günlük, haftalık, aylık veya yıllık çalışma programları yaparak, okula güçlü bir şekilde bağlı olan okul kültürünün geliştirilmesini (M11), eğitim kalitesinin iyileştirilmesi için güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını (M12), eğitim sisteminin önemli bir parçası olan öğretmenlerin motivasyon algılarının, öğretmenlerin desteklendiği ve etkinleştirildiği uygulamalar yapılarak artırılması ve bu anlamda okullarda uygulanan motivasyon tekniklerinin örgüt kültürü ile bütünleştirilmesini (M14), okulların, ödüllendirme, öğretmenlerin çabalarını takdir etme, zamanında ödeme yapma ve öğretmenlere daha fazla görev ve sorumluluk verme konusunda güçlü kültürler geliştirmelerini (T5) önermiştir. Araştırmacılar ayrıca okuldaki işleyişten birinci derecede sorumlu olan okul yöneticilerine yönelik öneriler getirmiş ve bu önerilerde okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu arttırmak amacıyla güçlü okul kültürü oluşturmaları gerektiği belirtilmiştir (M1, M2, M5, M7, M13, T1, T2, T6).

Buna göre araştırmacılar okul yöneticilerinin örgüt kültürünün öğretmen motivasyonunu etkilediği konusunda bilinçlendirilmesini (M1), okul müdürlerinin, okul kültürünün öğretmen motivasyonunu etkileyebileceği bilinciyle eğitim süreçlerini yönetmelerini (M4), okul yönetimine okul kültürü bilincini kazandırmaya yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmesini (M5), yöneticilerin okul kültürünün destekleme boyutunu güçlendirmeye odaklanmasını (M7), öğretmen katılımını etkileyen okul kültürünün boyutlarının daha iyi yönetim ve idari uygulama için okul liderleri tarafından güçlendirilmesini (M13), okul yöneticilerinin uygun bir okul kültürü oluşturmak için çaba göstermelerini (T1), okulda başarı odaklı bir yapının oluşturulabilmesi ve öğretmen ve yöneticilerin birbirlerine destek olabilmeleri için bunu oluşturan yöneticilerin iş başında eğitim almalarını ve kurumlarında bir destek kültürü oluşturmalarını (T2) önermiştir.

Ayrıca sonraki araştırmacılar tarafından öğretmenlerin okul kültürü algılarını yüksek ve çok üst düzeylere çıkarmak için araştırmalar yapılması (T3) da önerilmiştir.

## SONUÇ

Okul kültürü kavramı 1980’li yıllarla birlikte örgütsel performansla ilişkili bir kavram olarak araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamış bir kavramdır (Schoen ve Teddlie, 2008). Bu alandaki çalışmalar son yıllarda artmış ve okul kültürü çeşitli eğitim yönetimi çalışmalarına konu olmuş ve zaman içinde güncelliğini korumuştur. Okul kültürünün çeşitli yönleriyle ilgili araştırmalar, okula hangi kültürün egemen olduğunu ve bunun okullarda çalışan insanların davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak açısından oldukça önemlidir. Okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonunu ele alan güncel literatür bulguları okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonunu etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Arpağuş, 2011; Çevik ve Köse, 2017; Demirtaş vd., 2019; Amtu vd., 2020; Gunawan, 2020; Kaşka, 2022).

Bu çalışma, 2010-2022 yılları arasında yerli ve yabancı literatürde yayımlanan okul kültürü ve öğretmenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaları incelemiştir. Çalışmanın ilk alt problemi kapsamında araştırmaya dahil edilen çalışmalar kullanılan metodolojik yaklaşımlar açısından incelenmiş ve çalışmaların çoğunluğunun makale türünde olduğu çalışmalarda genellikle değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama modeli kullanıldığı görülmüştür. Gelo ve arkadaşlarına (2008) göre nicel yöntemler daha büyük örneklemelerin toplanmasına ve nedensel ilişkilerin çıkarımına izin vermesinden dolayı değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda sıkça tercih edilmektedir. Ayrıca öğretmen motivasyonu ve öğretmenlerin iş motivasyonunu değişkenleri ile ilgili yapılan araştırmalarda, öğretmen motivasyonu ile en çok çalışılan örneklem grubun her kademedeki öğretmenler olduğu görülmüştür.

Çalışmanın ikinci alt problemi kapsamında araştırmaya dahil edilen çalışmalarda öne çıkan sonuçlar incelenmiş ve sonuçlar okul kültürünün ve iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu başka bir ifade ile okul kültürünün

öğretmen motivasyonu üzerinde çok etkili olduğunu göstermektedir. İpek'e (2010) göre de örgüt kültürünün, öğretmenlerin nasıl davrandığını ve performans gösterdiğini belirlediği için öğretmen motivasyonu ile kritik bir ilişkisi vardır. Öğretmen motivasyonunun geçmiş literatür incelemelerinde öğretmen motivasyonunun yalnızca öğretmenle ilgili değişkenlerden değil, aynı zamanda öğretmen ile okul arasında kurulan ilişkiye atıfta bulunan örgütsel değişkenlerden de etkilendiği belirtilmektedir (Jesus, 2003). Bu sonuç öğretmenin çalıştığı bağlamın ve bu bağlamda kurulan ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Bu sonuçtan hareketle farklı örgüt kültürü algılarının motivasyon üzerinde belirgin bir etkiye sahip olabileceği sonucuna varılabilir.

Araştırmanın üçüncü ve son alt problemi kapsamında araştırmaya dahil edilen çalışmalarda öne çıkan öneriler incelenmiş ve önerilerin güçlü okul kültürü oluşturacak kurumsal ve yönetsel çalışmalara yönelik olduğu görülmektedir. Bu öneriler okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ile tutarlıdır. Bu sonucu destekler nitelikte çalışmada Jesus ve Lens (2005) öğretmen motivasyonu çalışması için bütünleştirici bir modelin geliştirilmesine yol açabilecek örgütsel ve bireysel değişkenlerin ve iş tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini ele alan teorik modeller geliştirilmesini önermiştir.

Bu sonuçlardan hareketle okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin analizi titizlikle ele alınmalıdır. Çünkü farklı kültürlerin farklı özellikleri vardır. Bunun için sonraki araştırmalar geçmiş çalışmalarını güncellemek için öğretmen motivasyonu ile ilgili iş tutumlarına ve bireysel değişkenlere odaklanabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Altıntop M.Y. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime karşı Tepkileri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., ve Pattiruhu, C. M. (2020). Improving Student Learning Outcomes through School Culture, Work Motivation and Teacher Performance. *International Journal of Instruction*, 13(4), 885-902.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited.
- Arpağuş, A. U. (2011). *Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Arslan, M., Özer, N. ve Bakır Ağiroğlu A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Ateş, Ö. T., ve Buluç, B. (2018). İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 1-30.
- Atmaca, F. (2004). *Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Durumlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara Pegem Yayıncılık,
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geli tirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Berridge, K. C. (2004). Motivation concepts in behavioral neuroscience. *Physiology ve behavior*, 81(2), 179-209.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, R. (2020). *Öğretmenlerin görevsel ve bireysel motive edilme algıları ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Confeld, S. (2016). *The importance of a positive school culture*. Minnetonka: The Faculty of Adler Graduate School.
- Çevik, A., ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi. *Itobiad: Journal of the Human ve Social Science Researches*, 6(2), 996-1014.
- Deal, T. E., ve Peterson, K. D. (2010). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises*. John Wiley ve Sons.
- Deal, T. E., ve Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: Pitfalls, Paradoxes, ve Promises*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Demirtaş, H., Aksoy, M., Balı, O., ve Çağlar, Ç. (2019). İlkokullarda örgüt kültürünün sınıf öğretmenlerinin motivasyonuna etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 1-39.

- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 523-544.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 523-544.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Dessel, A., (2010). Prejudice In Schools: Promotion Of An Inclusive Culture And Climate. *Education and Urban Society*, 42(4), 407-429.
- Dimiyati, M. (2006). *Teaching and learning*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Dolan, S. ve Lingham, T. (2012). *Introduction to international organizational behaviour*. Logan: Book Educator.
- Dörnyei, Z., ve Ushioda, E. (2013). *Teaching and researching: Motivation*. Routledge.
- Ergin Kocatürk, H. (2016). *School culture as predictor of teachers' attitudes towards professional development: mediating role of organizational trust*. Master's thesis, Middle East Technical University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In The Department Of Educational Sciences, Ankara.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.

- Gelo, O., Braakmann, D., ve Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative psychological and behavioral science*, 42(3), 266-290.
- Gokce, F. (2010). Assessment of teacher motivation. *School Leadership and Management*, 30(5), 487-499.
- Gunawan, G. (2020). The influence of transformational leadership, school culture and work motivation on school effectiveness in junior high school in Medan. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(1), 625-634.
- Güney, S. (2013). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Halsall, R. (1998). *Teacher Research And School Improvement. Opening Doors From The Inside*. Philadelphia: Open University Press.
- Han, J., ve Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819.
- Handayani, T., ve Rashid, A. A. (2015). The influence of principal leadership, teacher motivation, and organizational culture on the performance of Wonosobo public high school teachers. *Journal of Accountability of Education Management*, 3(2), 264-277.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (7. Baskı b.). (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel.
- Türk Dil Kurumu. 'Kültür Kelimesinin Anlamı'. Erişim Tarihi: 08.10.2022. <https://sozluk.gov.tr/>
- Jesus SN. (2003). *La motivación de los profesores: Una revisión de la literatura [Teacher motivation: A literaturereview]*. In D García-Villamisar, T Freixas Guinjoan (Eds.), *El estrés del profesorado: Una perspectiva*

- internacional [Teacher stress: An international perspective] (pp. 117-139). Valencia, España: Promolibro.
- Karweti, E. (2010). The influence of the principal's managerial ability and factors that influence work motivation on the performance of SLB teachers in Subang Regency. *Educational Research Journal*, 11(2), 77-89.
- Kaşka, A. (2022). *Ortaöğretim kurumlarında okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kocabaş, İ., ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Lam, S., ve Tang, C. (2003). Motivation of survey employees in construction projects. *Journal of geospatial engineering*, 5(1), 61-66.
- Lee, W., Reeve, J., Xue, Y., ve Xiong, J. (2012). Neural differences between intrinsic reasons for doing versus extrinsic reasons for doing: An fMRI study. *Neuroscience Research*, 73(1), 68-72.
- Manik, E., ve Bustomi, K. (2011). Effect of principal leadership, organizational culture and work motivation on teacher performance in Rancaekek 3 middle school. *Journal of Economics, Business ve Entrepreneurship*, 5(2), 97-107.
- Maslowski, R. (2001). *School culture and school performance*. Enschede, Netherlands: Twente University Press.
- Middlewood, D., ve Bush, T. (2013). Leading and managing people in education. *Leading and Managing People in Education*, 1-288.
- Neves de Jesus, S., ve Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119-134.

- Özdaşlı, K., ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.
- Palupi, R. (2014). The relationship between student motivation and student perceptions of teacher performance in managing learning activities with science learning outcomes of grade viii students at middle school 1 Pacitan. *Journal of Educational and Learn* 2(2), 102-155.
- Peterson, K. D., ve Deal, T. E. (2002). *The shaping school culture fieldbook*. San Francisco: The Jossey-Bass Education Series.
- Poore, P. (2005). School culture: The space between the bars; The silence between the notes, *Journal of Research in International Education* , 4(3), 351-361.
- Riduwan, B. (2009). *Methods and techniques develop a research proposal*. Bandung, Alfabeta.
- Rosenholtz, S. (1989). *The Teacher's Workplace*, New York: Longmans.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schoen, L. T., ve Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: A response to a call for conceptual clarity. *School effectiveness and school improvement*, 19(2), 129-153.
- Schoen, L. T., ve Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: A response to a call for conceptual clarity. *School effectiveness and school improvement*, 19(2), 129-153.
- Sercan H. (2010). *Etkili Motivasyon Yöntemleri*. 1. bs, İstanbul: Etap Yayınevi.
- Spector, P. (1996). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*. USA: John Wiley ve Sons Inc.
- Stoll, L. (2003) Using school effectiveness research to improve schools. In B. Davies and J. West-Bumham (eds) *The Handbook of Educational Leadership and Management*. Harlow: Pearson Education, 551-63.
- Stoll, L. and Fink, D. (1996) *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*, Buckingham: Open University Press.
- Susilo, M. J., Kartowagiran, B., ve Vehachart, R. (2018). Modeling of cultural effect on school autonomy at religion-based school in Indonesia. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, 7(3), 364-375.
- Şimşek Ş. M., Akgemci T. ve Çelik A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. 7. bs., Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Terzi, A., ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*. 166, 98-112.

Tranquillo, J., ve Stecker, M. (2016). Using intrinsic and extrinsic motivation in continuing professional education. *Surgical neurology international*, 7(Suppl 7), S197.

Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.