



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL KÜLTÜRÜ İLE  
ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**AREFE KAŞKA**

**DENİZLİ - 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL KÜLTÜRÜ İLE  
ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Arefe KAŞKA**

**Danışman: Doç. Dr. Eren Can AYBEK**



## ETİK BEYANNAMESİ

amukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; araştırma projesi içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, bu projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

AREFE KAŞKA

## ÖZET

### Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürü ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki

KAŞKA, Arefe

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD.

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Eren Can AYBEK

Haziran 2022, 56 sayfa

Araştırmada Ege Bölgesinin önemli şehirlerinden olan Denizli'nin merkez ilçeleri Merkezefendi ve Pamukkale'de bulunan ortaöğretim kurumlarında okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma için veriler nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli olup değişkenler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Denizli'nin merkez ilçelerinde (Pamukkale ve Merkezefendi) bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit rastgele örnekleme tekniği kullanılarak 300 öğretmene ulaşılarak bilimsel araştırma kriterlerine uygun doldurulan 257 öğretmenden elde edilmiştir. Denizli ili merkez ilçelerinde yapılan araştırmada ele alınan değişkenlerin ilişki düzeyleri ve yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili en yüksek katılım gösterdikleri boyut mesleki gelişim boyutudur. Öğretmenlerin okul kültürü algılarının orta ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyonlarına ilişkin en yüksek ortalamanın "Arkadaşlarımla olan uyumumdan" maddesi ve "Bu kurumda çalışıyor olmaktan" maddesidir. En düşük ortalama ise "Ek ücret sisteminden" maddesindedir.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının yaş, kıdem ve okuldaki süreye göre farklılık göstermediği ancak cinsiyete göre sadece mesleki yardımlaşma boyutunda kadınlar lehine farklılık gösterdiği ve eğitim düzeylerine göre bütün boyutlar ve genel olarak lisans mezunları lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının cinsiyet, yaş, kıdem ve okuldaki süreler göre farklılık göstermediği ancak eğitim durumuna göre lisans mezunlarının lisansüstü mezunlardan daha yüksek ortalamalara sahip oldukları tespit

edilmiştir. Öğretmenlerin okul kültürü algılarıyla iş motivasyonu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki oluşu ve öğretmenlerin okul kültürü algıları yükseldikçe iş motivasyonlarının da arttığı veya iş motivasyonları arttıkça okul kültürüne ilişkin algılarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: İş motivasyonu, kültür, örgüt, örgüt kültürü

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
ÖZET .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.1.1 Problem Cümlesi.....	2
1.1.2 Alt Problemler.....	2
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem.....	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	5
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	5
2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	8
2.3. Motivasyon ve Öğretmen Motivasyonu .....	9
2.4. İlgili Araştırmalar: .....	12
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	14
3.1. Araştırmanın Modeli.....	14
3.2. Çalışma Grubu .....	14
3.3. Veri Toplama Aracı .....	15
3.4. Verileri Analizleri .....	16
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR .....	18
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	18
4.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	18
4.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	19
4.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	19
4.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	24
4.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	28
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	30

5.1. Sonuç ve Tartışma .....	30
5.2. Öneriler .....	32
KAYNAKÇA.....	33
ÖZGEÇMİŞ .....	47



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgi Dağılımları.....	14
Tablo 3.2. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Testi Sonuçları.....	16
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Okul Kültürü Alt Boyutları Algıları.....	18
Tablo 4.2. Öğretmenlerin İş Motivasyonuna İlişkin Algıları.....	19
Tablo 4.3 Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutları Algılarının Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları.....	20
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Yaşa Göre Analiz Sonuçları.....	21
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları.....	22
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Kıdeme Göre Analiz Sonuçları.....	23
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Okulda Görev Süresine Göre Analiz Sonuçları.....	24
Tablo 4.8. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutları Algılarının Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları.....	25
Tablo 4.9. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Yaşa Göre Analiz Sonuçları.....	25
Tablo 4.10. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutları Algılarının Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları.....	26
Tablo 4.11. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Kıdeme Göre Analiz Sonuçları.....	27
Tablo 4.12. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Okulda Görev Süresine Göre Analiz Sonuçları.....	28
Tablo 4.13. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarıyla İş Motivasyonu Algıları Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi.....	29

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Eğitim; yaşam boyu devam eden hayatı etkileyen, hayatın içinde bulunan kültürel, ekonomik, sosyal, politik faktörleri içermekte ve bu faktörlerin hayata yansımaları ile tanımlanmaktadır. Eğitim bir süreç işi olduğu için eğitimi sadece okullarla sınırlandırmak doğru olmaz (Buluç, 2007).

Eğitim, belli bir zamanla sınırlandırılmayacak ortak amaçlara ulaşmak için oluşturulan sistemlerden meydana gelir. Eğitimin bir parçasını oluşturan okullar da sistemin en önemli parçasıdır. Okullar, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için toplanan örgütlerdir.

Eğitim örgütlerinin amaçları doğrultusunda kendilerini yenileme ve daima var olma çabaları bulunmaktadır. Okullar eğitim örgütlerinin önemli bir parçasını oluşturmakta ve yenilenme, var olma çabası içerisindedir.

Okullar toplumu oluşturan sosyal yapılardır. Okullarda çeşitli özelliklere sahip, farklılıklar gösteren bireylerin bulunması sosyalleşmeyi arttırmaktadır. Bireyler, sosyalleşerek hayat boyu öğrenmelerini sürdürürler (Buluç, 2007).

Eğitimin sosyalleşme işlevinin yanı sıra farklı işlevleri mevcuttur. Bunlardan bir tanesi de insan kaynaklarını geliştirme işlevidir. Çalışanın iş yerinde tüm gün boyunca performansının artırılması için yöneticiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü insan kaynakları geliştirmeyi içerir. İnsan kaynakları kurum dışında da devam etmektedir. Geliştirmenin amacı performansları yeterli düzeye getirmek, motivasyonu arttırmaktır (Buluç, 2007). Okulların hedefine ulaşabilmesi için var olan durum değerlendirilip varsa eksikler giderilmeli, okul örgütlerinin en önemli parçası öğretmen motivasyonları göz önünde bulundurulmalıdır.

Değişim ve yenileşme başarı için gerekli faktörlerden olabilmektedir. Eğitim sisteminde sürekli değişim ve gelişme göstermektedir. Değişimi, yeniliği hedefleyen eğitimin öncelikle öğretmenlerini, eğitimin amaçlarını, belli ilke ve yöntemleri, eğitim öğretimin yapıldığı okulları, teknolojik donanımları iyileştirmesi, yenilemesi gerekmektedir (Şen, 2007).

Çalışmamızda 2021-2022 yılında Denizli (Merkezefendi ve Pamukkale)'deki ortaöğretim kurumlarındaki okul kültürüyle öğretmen motivasyonları arasındaki ilişkiyi ele aldık.

## 1.1. Problem Durumu

Örgütler, belli amaçları olan canlı yapılardır. Bu canlı yapılar sürekli gelişim ve değişim gösterir. Bu gelişim ve değişim örgütlerin var olan kültürüne büyük katkılar sağlar ve örgütlerin yeni kültürel kimliklerini oluşturur. Örgütler kendilerine has kültürlere sahiptir, okullar da kendilerine has özellikleri olan örgüt yapılarına sahiptir. Okul örgütlerinde örgüt üyesi olan yönetici ve öğretmenler arasında birlikteliği sağlayan temel etken (Çelik, 2012a) olan okul kültürü, okula özgü kimlik oluşturan ve örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen fikirlerden, varsayımlardan, değerlerden ve inançlardan oluşmaktadır (Arslan, Özer ve Bakır, 2009).

Okullar; yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri, yardımcı çalışanları ve diğer paydaşları ile kendi örgütlerini oluşturur. Okulların belli amaçları vardır. Bu amaçları gerçekleştirmenin yolu örgüt çalışanlarının örgütsel işleyişte katılımını sağlamaktır. Katılımı sağlamak için çalışanların motivasyon düzeylerinin yeterli olması gerekmektedir. Okulların devamlılık ve başarıyı sağlayabilmesi için olumlu ve gelişmeye açık örgüt kültürlerine, yüksek motivasyon düzeylerine ve kültürel bağlılıklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yapının sağlanabilmesi ise oldukça zordur. Ancak bu yapının kurulmasıyla başarı sağlanabileceği ve bu başarının sürekliliğinin sağlanabileceği düşünülmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul kültürü algı düzeyleri, öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri ve bunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmelidir.

### 1.1.1 Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Ortaöğretim kurumlarında okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki var mıdır?” şeklinde oluşturulmuştur.

### 1.1.2 Alt Problemler

Araştırmanın belirlenen alt problemleri aşağıdaki verilmiş biçimiyle maddeler halinde ele alınacaktır.

1. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin okul kültürü algısı hangi düzeydedir?
2. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin motivasyon düzeyi hangi düzeydedir?
3. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin okul kültürü algıları:
  - a. Cinsiyete
  - b. Yaş

- c. Eğitim seviyesi
  - d. Kıdem yılı
  - e. Çalıştığı okuldaki görev süresine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
4. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin motivasyon düzeyleri:
- a. Cinsiyete
  - b. Yaş
  - c. Eğitim seviyesi
  - d. Kıdem yılı
  - e. Çalıştığı okuldaki görev süresine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
5. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.2. Amaç

Denizli şehri Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın genel amacı olarak belirlenmiştir. Yapılacak olan araştırma Denizli ili merkez ilçelerinde yer alan ortaöğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon ve okul kültürü algı düzeylerini bazı değişkenlere (cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, kıdem, okuldaki görev süresi) göre ortaya koymayı, okul kültürü ve iş motivasyonu seviyelerini belirlemeyi ve okul kültürü ile öğretmen iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaç edinmiştir. Araştırmada yer alan amaçlar doğrultusunda okul kültürü ile motivasyon arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılacak, okul kültürü ve performanslar üzerinde etkisi olan değişkenler tespit edilip eğitim kurumlarında performansın yükseltilip eğitim kalitesinin yükseltilmesi için önerilerde bulunulacaktır.

## 1.3. Önem

Okullar belli amaçları olan kurumlardır. Okulların öncelikli olan amaçlarından birisi okulun başarısıdır. Okulun başarısında öğretmenler büyük rol oynamaktadır. Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri bu nedenle önem arz etmektedir. Öğretmenlerin iş motivasyonunun bazı faktörler ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda bu faktörlerden okul kültürü ele alınacak, öğretmen iş motivasyonu ve öğretmen iş

motivasyonunun ilişkili olduğu varsayılan okul kültürü incelenecek, kurumlardaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile ilgili bilgi edinilecek, öğretmenlerin iş motivasyonları ile okul kültürleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılacaktır.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmanın planlanma aşamasında aşağıdaki varsayımlar dikkate alınmıştır.

1. Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenler sorulara içtenlikle doğru cevaplar vermişlerdir.
2. Araştırmaya katılan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okul kültürüne ve iş motivasyonuna dair bilgileri yeterlidir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma;

1. Denizli ili merkez (Pamukkale ve Merkezefendi) ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan 250 öğretmen ile sınırlıdır.
2. 2021-2022 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde alan yazın taraması yapılmış, yapılan tarama sonucunda ortaya çıkan örgüt kültürü ve öğretmen motivasyonu ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

### 2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

1970 yıllarında örgütleri oluşturan, örgütlerin devamlılığını sağlayan örgüt kültürü kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda çalışmalar hız ve önem kazanmıştır. Örgütler çeşitli yapılardaki küçük grupların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu küçük gruplar örgütün alt kültürleridir. Her bireyin olduğu gibi bu alt yapılarında beraberinde getirdiği inançlar, değerler, beklentiler mevcuttur. Alt kültürler bir araya gelirken alt kültürler arası ortak noktalar olabildiği gibi çatışmalarda meydana gelebilmektedir. Bu durumlarda üst kültür kendini göstermektedir. Üst kültür idare ve önlem mekanizması olarak devreye girmektedir. Üst kültür çalışanların belli kurallar etrafında birleşmelerini sağlar. Çalışanlar üst kültürü benimserse alt kültür unsurları örgüt dışında bırakılabilir (Güçlü, 2003).

Örgüt içerisindeki çatışmaları önlemek, çalışanların motivasyonunu arttırmak için örgüt kültürü kavramı üzerinde çalışmalar yoğunlaşmıştır. Örgüt; amaç, yönetim, sistem, kültür, yetki, iletişim gibi kavramlar etrafında şekillenmektedir.

Örgütlerin güçlerini arttırabilmeleri için ortak amaçlar etrafında bütünleşmeleri gerekmektedir. Örgütleri bir arada tutacak ortak güç kültürdür. Malinowski kültürü; insanı doğaya karşı fakat kendisi için icat ettiği bir araç olarak tanımlamıştır.

Kültürü Köseoğlu (1992) ;insan topluluklarının kendi tarihleri hususunda sahip oldukları bilinç olarak tanımlamıştır. Bu tarihi şuur içerisinde kültür varlığını devam ettirir ve gelişme gösterir. Kültür insanların geçmişten günümüze kadar getirdiklerin değerlerin toplamı olarak belirtilebilir.

Sosyalliği içeren toplumun oluşturduğu değerlerden, inançlardan kısacası toplumun yaşayışından oluşan bir kavramdır kültür. Örgütleri var eden, örgütte isteyerek veya istemeyerek oluşturulan kültür unsurlarıdır. Örgütler kişilerden meydana gelmektedir. Her bireyin kendine özgü kişiliği bulunduğu gibi toplumların da kendilerine özgü kimlikleri vardır. Bireylerden oluşan her bir örgütün kültürlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Kültürün genel özellikleri; topluma özgü, değerler bütünü, sistematiklik,

dayanışmayı sağlama, sosyallik, bireyler arası kabul görme, değişebilirlik şeklinde sıralanabilmektedir (Büte,2018).

“Bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü bireyin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm sergilemektedir.” (Büte, 2018, s:8).

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek amacıyla milleti temsil eden kültürden ihtiyaç duyduğu değerleri, çalışanları vasıtasıyla örgüte aktarırlar. Örgütler dışarıdan almış oldukları kültürel unsurlardan kendileri için uygun olanı belirleyip kendi oluşturmuş oldukları kültürel unsurlarla belirledikleri kültürel unsurları birleştirip özgün bir kültürel kimlik meydana getirirler (Demirtaş, Ekmekyapar, 2012). Okul örgütlerini oluşturan faktörler her okula farklı kültür değerleri kazandırmaktadır. Toplum değerlerinin aktarıldığı, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlarının bir araya gelmesiyle sosyalliği ve canlılığı içinde barındıran okulların kültürüne yeni çalışanların, öğrencilerin katılması, toplumsal değişimler, teknoloji alanındaki ilerlemeler etki etmektedir. Okullarda, okul kültürü zamanla üyeleri tarafından oluşturulur. Okullar, kültürün aktarımı yaptığı için bireylerin topluma adaptasyonu kolaylaşmaktadır (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Okullar, bireyleri yaşama hazırlayan örgütsel yapılardır.

Okul örgütlerinin kuruluşundan itibaren yöneticilerin kişisel ve liderlik özellikleri ve benimsediği değerler örgütü etkilemektedir. Yöneticilerin benimsediği değerler ve kurallar öğretmen ve öğrenciler üzerinde uzun zaman etkisini gösterir (Çelik, 2011). Yöneticilerin tutumu okul kültürünü şekillendiren etkenlerdendir. Yöneticilerin tutumlarından dolayı olarak okulların bir üyesi olan öğretmenlerde etkilenmekte ve yönetici tutumlarına göre şekillenmektedir.

İnsanlar, örgütlerin var olabilme, uyum sağlayabilme ve değişiklik gösterebilme çabalarında önemli bir yere sahiptir. İnsanların örgüte katkılarını arttırabilme ve en üst seviyeye ulaştırmaya çalışılması örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır ( Kök, Özcan, 2012).

Örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını, örgütün kendilerinin huzur ve rahatlığına dikkat etmeleri ve buna inandıkları zaman örgütleri tarafından desteklendiklerini hissetmeleri örgüt üyelerini pozitif yönde etkilemektedir (Quenneville, Bentein ve Simard, 2010; akt. Demirtaş ve Meryem, 2012).

Belli amaçlar etrafında toplanan insanların çoğunluğunun benimsediği unsurların şekillendirdiği faaliyetlerinin tamamına örgüt denilmektedir (Dönmez, 2009, s.13). Kendine özgü kimliklerini oluşturan örgütler her zaman farklılık göstermektedir. Bernard’a göre örgüt; çalışanların tamamının benimsediği davranışların, kuralların, unsurların

bulunduğu bir yapıdır (Cihan, 2016). Örgütlerde bireyler, bireylerin ilişkileri, organizasyonlar, belli amaçlar ve faaliyetler, farklılıklar içerisinde ortak hedeflerin olması örgütün ilkeleri sayılabilir (Öge, 1996). Örgüt çalışanları örgütün yapı taşlarıdır. Örgüt üyeleri arasındaki ilişki örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde etkilidir. Örgüt üyeleri arasındaki farklılıklar örgütün ortak hedefleri doğrultusunda şekillenmektedir. Örgüt üyeleri örgütün amaçlarına uygun kültürel unsurları kabul etmektedir. Örgüt kültürünün benimsenmesi örgütün hedefine ulaşmasını sağlamaktadır.

Milletlerin var olmasını sağlayan, milletleri bir arada tutan diğer milletlerden ayıran maddi ve manevi normların, değerlerin bütünü kültür oluşturmaktadır. Örgüt kültürü “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” (Dinçer, 1992, s.271) olarak tanımlanabilir. Örgütlerin var olma sürecinde örgüt üyelerini yönlendiren ve üyelere belirli kurullarla sınırlar çizen böylelikle örgütün yönünü belirleyen ve örgüte yön veren örgüt kültürü örgüt için önem arz etmektedir (Atay, 2001). Örgütlerde, örgüt kültürünün oluşması örgüt çalışanlarına kolaylık sağlayacaktır. Örgütlerde belli kurulların, değerlerin, normların olması çalışanların hızlı bir şekilde düşünmesini ve harekete geçmesini sağlayacaktır. Örgüt kültürü çalışanlarının performansını etkileyen faktörlerden biri olarak görülebilir (Çelik ve Tosun, 2019).

Örgütlerin sahip oldukları kültürleri kendilerine özgüdür. Örgüt kültürü, örgütleri var olan diğer örgütlerden farklı hale getirir. Örgütlerin parçası olan çalışanların her biri örgüte farklı değerler katabilir. Çalışanların, ortak amaçlar etrafında toplanarak örgüt kültürünü benimsemeleri ve paylaşımları gelişimi ve ilerlemeyi sağlamaktadır. Pettigrew “Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışma” isimli makalesinde örgüt kültürüne yer vermiştir.

Kültür kavramı içerisinde birçok unsuru barındırır, örgüt içerisinde şekillenir, tek başına ortaya çıkmaz, örgüt ikliminde kendini gösterir. Kültür kavramının belirgin hale gelmesi o örgütteki faaliyetlerin tümü ile ifade edilebilir (Büte, 2018). Örgüt kültürünü John Van Maanen, örgüt çalışanlarının sahip oldukları birikimleri, bilgileri, tecrübeleri paylaşarak etkileşime girmeleri, örgütteki faaliyetlerin tümü olarak belirtmiştir.

Örgüt üyelerinin sergilemiş olduğu davranışların tamamı, örgütte meydana getirilen etkinliklerin tümü, örgütün kazanmış olduğu benliği(kimliği), örgüt içerisinde oluşan fikirler, hareketler, inançlar, efsanelerin tamamı örgüt kültürünü anlatmaktadır. Örgüt içerisindeki bireyler, bireylerin ve yöneticilerin oluşturduğu örgüt iklimi, düşünceler, saygılılar örgüt kültürünü etkilemektedir. Örgüt başarısını etkileyen etkenlerden en



önemlisi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün şekillenmesinde de büyük öneme sahip olan liderlerdir (Büte, 2018).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü belli amaçlar etrafında yöneticiler ve çalışanları tarafından benimsenip doğru biçimde uyarlandığında başarıya ulaşabilir. Başarıya ulaşabilmek için örgüt üyeleri ile yöneticiler arasında uyumun ve iletişimin olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin başarıdaki önemi yadsınamaz. Yöneticilerin ve çalışanların sorunlarla karşılaştığı bir kurumda başarı ve verimden söz edilemez. İletişimde sorun yaşayan örgütlerde sağlam temellere dayanan bir örgüt kültüründen bahsedemeyiz.

## 2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kurumlarda, örgüt kültürünün oluşması zaman almaktadır. Örgütlerde, örgüt kültürünü oluşturan etkenlerin başında örgütün yöneticisi gelmektedir. Örgüt kültürün meydana gelmesinde, yöneticinin tutumunun etkili olduğu (Terzi, 2000) bilinmektedir. Yöneticilerin oluşturduğu örgüt kültürü, örgüte diğer üyelerin katılması ile yeniden şekillenmektedir. Örgüt üyelerinin sahip olduğu inançlar, değer yargıları yöneticilerin değer yargıları ile sentezlenerek geliştirilmektedir. Örgüt kültürünün oluşmasında yöneticilerin etkili olmasının yanı sıra üyelerin de etkili olduğunu söyleyebiliriz (Başaran, 1991).

Kurumlarda, örgüt kültürü dört aşamada oluşum ve gelişim göstermektedir. Bu aşamalardan birincisi, yöneticide yeni fikirlerin oluşması; ikincisi, yöneticinin oluşturduğu yeni fikirleri ilgili mercilerle görüşmesi ve fikirlerin beğenilmesi, uygulamaya uygun görülmesi; üçüncüsü, yöneticinin fikirlerini uygulamaya geçirmek için takımını oluşturması, gerekli sermayeyi temin etmesi; sonuncusu örgütün oluşturularak örgüte yeni kişilerin katılımıdır. Bu dört aşama sonunda örgüt kültürü oluşum süreci başlamış olur (Doğan, 1997).

Örgütlerde, örgüt kültürü oluşum ve gelişim süreçlerinde görüldüğü gibi en önemli rol yöneticiye aittir. Yöneticinin tutumu, inançları, değer yargıları örgütün temelini oluşturur. Yöneticinin örgütlerde oluşturduğu kültürel değerleri örgüte katılan üyeler şekillendirir, geliştirir. Üyeler örgütteki kültüre uyum sağlamakla birlikte kendi değer yargılarını da örgüte aktarmaktadır. Örgüte katılımın artması ile örgütteki değerler yön değiştirebilir, örgüt kültürü olumlu yönde ya da olumsuz yönde etkilenebilir (Bostancı, Çelik, Kahraman, 2017). Örgüt üyelerinin örgüt kültürünü benimsemesi örgütün

devamlılığı açısından önemli görülmektedir. Örgüt kültürü farklı aktiviteler ile örgüt üyelerine aktarılabilir. Örgütün adetleri, hikâyeleri, sembolleri, dili kültürün üyelere aktarımında etkilidir. Örgütlerde belli bir düzenin bulunması, benimsenen örgüt kültürünün olması işleri hızlandırıp verimliliği arttıracaktır. Örgütlerin var olmasında, gelişim göstermesinde iyi yapılandırılmış örgüt kültürünün önemi büyüktür (Güçlü, 2003, s.149).

Kültürü ve kültürün özelliklerini bilmeden örgüt kültüründen söz edemeyiz. Kültür, milletlerin kendilerine özgü ölçütlerinin bütünüdür, milletleri diğerlerinden farklı kılar. Kültür, bireylerin benimsediği değer yargılarını bir araya getiren, bireylerin ortak noktalarıdır. Kültür, belli deneyimler sonucu oluşan, işbirliğine dayanan, süreç içerisinde değişim gösterebilen, sadece o millete ait olan toplumun kimliğini oluşturur (Büte, 2018).

Williams'a (1977, s.80) göre, tarihteki kültür kavramındaki çeşitlilikler kültür kelimesinin kişilerin ve toplumların düşünce, din,estetik gelişimini ; düşünce ve sanat etkinliklere ve ürünlerine sahip çıkma; kişiler, toplumlar için hayat biçimi, etkinlik,gelenek, inanç oluşturma şeklindeki kullanımıyla gösterilmektedir (akt: Oğuz,2011).

Ayık ve Ada (2009), örgüt kültürünün örneklerinden olan okul kültürünü okullara özgü semboller ve anlamlar bütünü olarak ifade etmektedir. Gruenert (2000); amaç birliği, iş birliğini esas alan liderlik, mesleki alandaki gelişim, ortak öğrenme, meslektaşlar arası destek, öğretmen işbirliği, ortak öğrenme şeklinde okul kültürünü oluşturan normları okul kültürünün boyutları olarak değerlendirmiştir (akt. Tanrıverdi, 2007). Bu alt boyutlara sahip okullar kendini sürekli geliştiren okullardır denilebilir. Tanrıverdi (2007); okullarda görev yapan öğretmen motivasyonlarına etki eden faktörün meslektaşlar arasındaki işbirliği olduğunu belirtmiştir. Busch, Macneil ve Prater (2009); motivasyonları yüksek öğretmenlerin çalıştığı kurumlarda güçlü bir okul kültürünün bulunduğunu belirtmiştir (akt. Ayık ve Şayır, 2015).

### 2.3. Motivasyon ve Öğretmen Motivasyonu

Motivasyonu açıklamak için birçok tanım yapılmıştır. Kişilerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan güce motivasyon denilmektedir (Başaran, 1991). Motivasyon Dündar ve Öztürk (2003)'e göre amaca ulaşmak için ortaya çıkan içsel güç, Koçel (2007)'e göre insanların kendi istekleri ile harekete geçmesi, Pool (2007)'e göre ise belirlenen amaçlara ulaşmak için insanların özgür iradeleri ile gerçekleştirdikleri davranışları, gelişim sürecini kapsayan psikolojik bir durum olarak aktarılmıştır. Bu açıklamalarda görüldüğü

gibi motivasyonun ortaya çıkabilmesi için öncelikli olan belli bir amacın varlığıdır. Bireyler amaçları doğrultusunda harekete geçmektedirler. Motivasyonda dikkati çeken bir nokta da bireylerin istekli olmasıdır. Bireyler amaçları doğrultusunda hür iradeleri ile harekete geçerlerse motivasyonları artmaktadır. Açıklamalara göre, motivasyonda dışsal etkenlere göre içsel etkenlerin daha önemli olduğu sonucu çıkarılabilir. Kişiler, toplumun temelini oluşturmaktadır. Kişilerin, hayatın içerisinde aldıkları bazı sorumlulukları vardır. Kişilerin sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirebilmesi için motivasyona ihtiyaçları olmaktadır.

Robbins (1993)'e göre, örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba harcamaya isteklilik ve odaklanma ile kişisel isteklerin giderilme çabası olarak tanımlanır (akt: Dündar, Özutku, Taşpınar 2007).

Örgüt çalışanlarının sahip olduğu iş tatmini ve motivasyon düzeyleri sunulan imkanlar ile belirlenebilmektedir. Örgütün sağlamış olduğu fırsatlara karşılık çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcayacakları varsayılmaktadır. Ayriyeten motivasyonu yüksek bir çalışanın, iş tatmininin artacağı varsayılmaktadır (Gökkaya, Samet, Nuray 2018).

İnsanları belli davranışlara yönlendiren, davranışlardaki hızını belirleyen, devamlılık gösteren davranışları ortaya çıkaran içsel ve dışsal nedenleri içeren bir kavramdır motivasyon. Davranışlarda ortaya çıkan enerji davranışlardaki motivasyonu göstermektedir (Akbaba,2006). Okullarda eğitim öğretim faaliyetlerini etkileyen birçok etken olabilmektedir. Bunlardan bir tanesi çalışan motivasyonu olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin motivasyonları öğretmenler arttıkça daha istekli, verimli olabilmektedirler (Ceyhan, 2002) Öğretmen motivasyonlarını etkileyen içsel ve dışsal etkenler göz önünde bulundurularak öğretmenlerin motive edilmesi sağlanabilmektedir.

Motivasyon kavramı kapsam ve süreç teorileriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Kapsam teorisi savunucuları çalışanların, ihtiyaçlarının karşılanması durumunda iş tatmininin gerçekleşeceğini söylemektedirler. Kapsam teorisinde işte tatmin sağlamak için belirlenen pekiştireçler çalışanın ihtiyaçları göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Temel ihtiyaçları karşılanan örgüt üyelerinin özgüven ihtiyacı motivasyonu ve iş tatminini artırabilir. Kapsam teorisini ‘ Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Başarı-Güç Teorisi' başlıklarıyla inceleyebiliriz. Kapsam teorisinin eksik kaldığı durumlarda süreç teorisi güdülenmeyi bilişsel etkinliklerle açıklamaya çalışmıştır. Süreç teorileri de ‘Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı' ile açıklanmaya çalışılmıştır

(Küçüközkan, 2015). İçerik teorileri, içe dönük faktörlere öncelik vermekte; süreç teorilerindeyse dışa dönük faktörlere öncelik verilmektedir (Önen, Kanayran 2015).

Motivasyon, örgütün amaçlarına ulaşılma isteğini arttırmaktadır. Amaçlara ulaşma isteğinin artması için örgütte fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, ait olma ve yararlı olma arzusunun bulunması gerekmektedir (Ünlü v.d., 2013: 102 akt:Önen, Kanayran 2015).

Çevresel faktörler, hedefe ulaşmak için davranışları yönlendirme ve bu davranışları devam ettirebilme motivasyon için ifade edilebilir kavramlardır. Çevresel faktörler insanı yönlendiren güç kaynaklarını şekillendirir ( Çetin, Giderler ve Güler 2017).

Örgütlerde yaşam kalitesi standartların altında ve motivasyonları düşük olan örgüt üyelerinin verimli ve etkin çalışması çok zor olabilmektedir. Örgütlerde yöneticiler üyelerini motive etmeli ve yaşam kalitelerini arttırmalıdır (Aba,2009).

Bireylerin, hedefler ulaşma derecesi ve çalışanların çabaları sonucunda elde ettiği başarı seviyesine performans denilmektedir. Kişilerin sahip olduğu beceriler, benimsediği değerler ve inançlar performansını etkilemektedir. Elde edilen performans ödüllendirilirse iş tatmini ortaya çıkar. İş tatmini sonraki aşamalarda çabaların seviyesini oluşturur (Aba,2009). İş tatmini sağlanmış bireylerde örgütsel bağlılık ve iş motivasyonundan söz edilebilir. Örgüt çalışanlarının verimliliğini artırma ve beklenen davranışları pekiştirmek için faydalı bir yöntem olabilmektedir (Başaran, 2000).

Yapılan işler doğrultusunda ödüllendirilen, takdir gören öğretmenlerin mutluluklarının artacağı, morallerinin yükseleceği, iş tatmininin ve örgütle olan bağının güçleneceği, öğrencileri ile daha çok ilgileneceği, okul ikliminin ılımlı hale gelmesine katkı sağlayacakları belirtilebilir (Yıldırım, 2008). Son yıllarda örgütlerin amaçlarına ulaşması ile örgüt çalışanlarının istekleri arasında bağlantının olduğu fark edilmiş bu nedenle motivasyon kavramı önemli hale gelmiştir. Eğitimin hedeflere ulaşması ile örgüt çalışanlarının motivasyonları ilişkili içerisindedir (Özdoğru, Aydın 2012).

Okullar sosyal ve canlı bir yapıya sahiptir. Okulların malzemesi insandır. Toplum için yararlı insanlar yetiştirmek oku örgütlerinin amacıdır. Okul örgütleri siyasi, ekonomik, insan yetiştirme gibi işlevleri içerisinde bulundurmaktadır. Malzemesinin insan olması okul örgütlerini diğer örgütlerden farklı hale getirmektedir. Okul yöneticileri okullarda amaçların gerçekleşebilmesi için bireyi etkileyen faktörleri dikkate almalıdır. Ders içerikleri, yöntemler, fiziksel ortam gibi faktörlerin yanı sıra öğretmen dikkate alınmalıdır. Öğretmen motivasyonu, okullardaki öğretim sürecini etkilemektedir diyebiliriz (Ertürk, 2016). Öğretmenlerin işlerine motive olmaları performanslarını etkilediği gibi okula da yansımaktadır (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013; Tulunay Ateş ve Buluç, 2018).

Öğretmen motivasyonu, öğretmenle birlikte okulu iklimini, öğrencileri etkilemektedir. Motivasyonu düşük bir öğretmenin meslek doyumuna ulaşması söz konusu değildir (Yazıcı,2009). Çalışan motivasyonları, yöneticilerin dikkat etmesi konulardandır denilebilir. Öğretmen motivasyonunu etkileyen unsurlar farklılık göstermekle birlikte yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretmenler ile ilgili tutumları öğretmen motivasyonunu etkilemektedir (Aksel ve Elma, 2018).

#### 2.4. İlgili Araştırmalar:

Korkut (2008) “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği” isimli araştırmasında yöneticiler ile öğretmenlerin okul kültürleri algılarının yaş, cinsiyet, kıdeme göre benzer olduğu tespit edilmiştir.

Yüceler (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” isimli çalışmasında örgütsel iklim ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Yılmaz(2009)’ın yapmış olduğu “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmasında öğretmenlerin okul kültürü ve iş motivasyonu algıları yüksek bulunmuştur. Aynı zamanda örgüt kültürü algısıyla öğretmen iş motivasyonları arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiş ve okul kültürünün öğretmen motivasyonunu yordadığını belirlenmiştir.

Deniz ve Erdener (2016) Balıkesir ve Bursa da görev yapan öğretmenler üzerinde ilişkiisel tarama modeli yöntemiyle araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, farklı eğitim düzeylerinde görevli öğretmenlerin motivasyonları cinsiyetlerine ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin duygularına ve eğitim seviyelerine göre farklılık bulunmaktadır.

Gökkaya, Samet, Nuray (2018) Ankara ve Antalya bölgesinde bulunan 15 tane konaklama merkezinde 800 çalışana uygulanan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre çalışan personelin dışsal motivasyon oranlarının daha yüksek, içsel motivasyon oranlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Ertürk (2016), ortaöğretimde görevli 428 öğretmenin motivasyonunu belirlemeye çalışmış ve sonuç olarak dışsal motivasyon algılarının içsel motivasyona göre düşük olduğu, içsel motivasyonun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen motivasyonunu etkileyen etkenleri belirlemek için Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın

(2013), 19 sınıf öğretmenleri ile görüşme gerçekleştirmiştir. 63 dışsal ve 19 içsel olmak üzere toplam 82 motive edici etken belirlenmiş; 82 dışsal, 9 içsel etkenin de motive düşürücü etken olduğu tespit edilmiştir. Tulunay, Ateş ve Buluç (2018), ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılığını demografik değişkenler açısından ele almıştır. Toplam 525 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Çalışmada kıdem ve öğretim durumu ile öğretmen iş motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulunmazken; cinsiyet, yaş ve okulun bulunduğu yere göre anlamlı bir fark bulunmuştur.

Öğretmen iş motivasyonunu etkileyen etkenleri belirleyebilmek için 10 yönetici ve 10 öğretmenle nitel bir görüşme gerçekleştiren Karabağ Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş (2018), çalışmaları sonucunda öğretmenler için içsel etkenlerin, yöneticiler için dışsal etkenlerin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Çobanoğlu ve Yüksel (2020)'in liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonu üzerine etkisini nitel ve nicel bir çalışmayla incelemiştir. Çalışmada okul müdürlerinin benimsemiş oldukları liderlik stilleri öğretmen iş motivasyonunu etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Dündar, Özutku, Taşpınar (2007), çalışanların motivasyonu üzerinde iç ve dış unsurların etkisini incelemek için Afyonkarahisar şehrinde bulunan termal oteller araştırmaya dahil edilmiştir. Anketler ile veriler toplanmıştır. Çalışanların motivasyonları üzerindeki içsel ve dışsal faktörler incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre dışsal ve içsel sebeplerin çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Oran, Güler, Bilir (2016) çalışmalarında ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının iş motivasyonuna olan etkisini incelenmişlerdir. İlişkisel araştırma modelini kullanmışlardır. İstanbul da yapılan araştırmaya Sultangazi ilçesi ilköğretim kurumu öğretmenlerinden 306 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonucunda iş motivasyonu ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Özdoğru, Aydın (2012) tarafından yapılan araştırmaya Eskişehir şehri Odunpazarı ilçesindeki ilköğretim okullarındaki öğretmenlerden 353 kişi katılmıştır. Öğretmenlerin motivasyonları ile okuldaki kararlara katılma durumları ve istekleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiş bir çalışmadır. Çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin kararlara katılma seviyeleri ve motivasyon seviyeleri pozitif, doğrusal ve yüksek oranda ilişki göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma için veriler nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli olup değişkenler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2016). Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçe sınırları içinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri tesadüfi örnekleme yöntemlerinden basit rastgele örnekleme tekniği kullanılarak 300 öğretmene ulaşılarak bilimsel araştırma kriterlerine uygun doldurulan 257 öğretmenden elde edilmiştir.

Araştırmanın 257 katılımcısının demografik bilgilerinin dağılımları Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgi Dağılımları

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	181	70,4
	Erkek	76	29,6
Yaş	31-40	87	33,9
	41-50	106	41,2
	51 ve üzeri	64	24,9
Eğitim Düzeyi	Lisans	201	78,2
	Lisansüstü	56	21,8
Kıdem	1-10 yıl	51	19,8
	11-20 yıl	89	34,6
	21 yıl ve üzeri	117	45,5
Okuldaki görev süresi	1-5 yıl	125	48,6
	6-10 yıl	66	25,7
	11 yıl ve üzeri	66	25,7

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin % 70,4’ünün kadın; % 29,6’sının erkek olduğu, % 41,2’sinin 41-50 yaşlarında ve % 33,9’unun 31-40 yaşlarında olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük oranda % 78,2’sinin lisans mezunu olduğu, kıdem olarak büyük kısmının % 45,5’inin 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Okuldaki görev süresi olarak öğretmenlerin büyük oranda % 48,6’sının 1-5 yıldır okuldaki görev süresine sahip oldukları görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada üç kısımdan oluşmakta olan veri toplama araçları bulunmaktadır. Kişisel bilgilerin yer almış olduğu kişisel bilgi formu 5 soru içermektedir. Sorular cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalıştığı okuldaki hizmet süresi şeklinde sıralanmaktadır. Örgüt Kültürü Ölçeği 28 maddeden ve 6 boyuttan oluşmaktadır. İşbirlikçi liderlik 9 madde (2, 7, 11, 12, 14, 18, 20, 22, 26), Mesleki yardımlaşma 5 madde (4, 5, 10, 16, 17), Öğrenme ortaklığı 4 madde (6, 13, 21, 35), Öğretmen işbirliği 4 madde (23, 24, 25, 29), Amaç birliği 3 madde (28, 31, 32) ve Mesleki gelişme 3 madde (19, 27, 30) ile ölçülmüştür. 5’li Likert tipidir. Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1) biçimindeki puanlamadan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik değeri geliştirilmesi sürecinde ,819 bulunmuş ve mevcut çalışmada da ,973 bulunmuştur.

İş Motivasyon Ölçeği Aksoy tarafından geliştirilmiş olup 14 soru içermektedir. Hiç Memnun Değilim(1),Memnun Değilim(2), Kararsızım(3), Memnunum(4), Çok Memnunum(5) puanlanmaktadır. Her maddenin ifadesi olarak davranışın sıklığını göstermek amacıyla beşli Likert tipi ölçek kullanılmış, bunlar “hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum, çok memnunum (1-5)” şeklide derecelendirilerek sıralanmıştır. Aksoy’un ölçeğine Yılmaz (2009) çalışmasında faktör analizi yapmış, sonuçlara göre, ölçeğin altı boyutta toplanmakta olduğu belirlenmiş, lakin bir boyutunun iki maddeden oluşmakta olduğu, bir boyutunun ise tek maddeden oluşmakta belirlenmiştir. Bunun sonucu olarak iki ve tek maddeden oluşan boyutlardaki maddelerin ölçekten çıkarılmasıyla analiz yinelenmiştir. İkinci defa yapılan faktör analizinde de bir boyutun tek maddeden oluşmakta olduğu belirlenmiştir. Belirlenen madde de ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analizler sonucunda ölçeğin ekip uyumu (14,13.12,7), işle bütünleşme (8, 6, 5, 2 ), kuruma bağlılık (9, 4, 1) ve kişisel gelişim (11, 10, 3) olarak 14 madde ve dört alt boyut olarak görülmüştür. Maddeleri ekip uyumu boyutu



.49 ile .78, işle bütünleşme boyutu .54 ile .78, kuruma bağlılık boyutu .59 ile .81 ve kişisel gelişim boyutu .43 ile .73 arasında değişkenlik göstermektedir. Aksoy (2006)' un yaptığı iş motivasyonu ölçeği güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .79 olarak bulunmuş olup Tanrıverdi (2007)'nin yaptığı güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .90 ve Yılmaz (2009)'ın yaptığı güvenilirlik analizinde ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .82 olarak belirlenmiştir. İş motivasyon ölçeği genel iç tutarlılık katsayısını Sertel (2016) .88 olarak bulmuştur.

Mevcut bu çalışmanın güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değerlerine bakılarak okul kültürü ölçeği ,973 ve İş motivasyonu ölçeği verilerinin ,924 olduğu ve ölçek verilerinin çok yüksek güvenilirlik değerlerini taşıdığı görülmüştür.

### 3.4. Verileri Analizleri

2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili merkez ilçelerinde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ölçeğe verdiği cevaplar IBM SPSS Statistics 26 istatistik programına kodlanarak analizler yapılmıştır.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmış ve elde edilen değerler Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Testi Sonuçları

Alt Boyutlar ve Ölçek	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
İşbirlikçi liderlik boyutu	-,234	,039
Mesleki yardımlaşma boyutu	,061	-,134
Öğrenme ortaklığı boyutu	,518	-,041
Öğretmen işbirliği boyutu	,504	,145
Amaç birliği boyutu	-,051	-,066
Mesleki gelişme boyutu	,015	-,017
Okul Kültürü genel	,344	,183
Ekip uyumu	-,243	-,340
İşle bütünleşme	-,209	-,175
Kuruma bağlılık	,071	-,508
Kişisel gelişim	-,297	-,380
İş motivasyonu genel	,045	-,241

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi ölçeklerin ve alt boyutlarının “Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness)” analizi sonunda -1 ile +1 değerleri arasında olduğu görülmüştür. Kalaycı (2016) -1 ile +1 arasındaki değerlerin normal dağılım gösterdiği kabul

edilmektedir. Bundan dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Anlamlılık yorumlarında  $\alpha = .05$  değeri göz önüne alınmıştır. Analizlerde aşağıda belirtilen süreç izlenmiştir;

1. Öğretmen algılarında ortalamalarda sınırlar şöyle belirlenmiştir:

1.00-1.79	Çok düşük
1.80-2.59	Düşük
2.60-3.39	Orta
3.40-4.19	Yüksek
4.20-5.00	Çok yüksek şeklinde yorumlanmıştır

2. Öğretmenlerin algılarının kişisel özelliklerine göre karşılaştırılmasında veriler normal dağılım gösterdiği için bağımsız değişkenin iki kategorili olduğu durumda bağımsız gruplar için t testi yapılırken bağımsız değişkenin ikiden fazla kategoriye sahip olduğu durumlar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

3. Okul kültürü ve iş motivasyonu ilişkisinin analizinde Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine cevap bulmak için yapılan analiz sonuçları elde edilen bulgulara ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin okul kültürü algısı hangi düzeydedir?” şeklindedir.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Okul Kültürü Alt Boyutları Algıları

Boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
İşbirlikçi liderlik boyutu	257	3,22	,85	Orta
Mesleki yardımlaşma boyutu	257	3,49	,74	Yüksek
Öğrenme ortaklığı boyutu	257	3,20	,75	Orta
Öğretmen işbirliği boyutu	257	3,27	,77	Orta
Amaç birliği boyutu	257	3,40	,84	Yüksek
Mesleki gelişme boyutu	257	3,52	,76	Yüksek
Okul Kültürü genel	257	3,32	,72	Orta

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarıyla ilgili en yüksek katılım gösterdikleri boyut “mesleki gelişme boyutu” olup ( $\bar{X}=3,52$ ) ortalama ile “Yüksek” düzeyindedir. Bunu ( $\bar{X}=3,49$ ) ortalama ile “mesleki yardımlaşma boyutu” ve ( $\bar{X}=3,40$ ) ortalama ile “amaç birliği boyutu” “Yüksek” düzeyleriyle izlemiştir. En düşük ortalama ise ( $\bar{X}=3,20$ ) ile “öğrenme ortaklığı boyutu”nda gerçekleşmiştir. Okul kültürü boyutlarına yönelik öğretmenlerin algılarının orta ve yüksek düzeylerinde olduğu söylenbilir.

#### 4.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin motivasyon düzeyi hangi düzeydedir?” şeklindedir.

Öğretmenlerin iş motivasyonlarına ilişkin algılarına yönelik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin İş Motivasyonuna İlişkin Algıları

Boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
Ekip uyumu	257	3,35	,82	Orta
İşle bütünleşme	257	3,15	,86	Orta
Kuruma bağlılık	257	3,73	,73	Yüksek
Kişisel gelişim	257	3,46	,83	Yüksek
İş motivasyonu genel	257	3,40	,72	Yüksek

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin iş motivasyonları alt boyutlarında en yüksek ortalamanın “Kuruma bağlılık” boyutuna ( $\bar{X}=3,73$ ) ortalamaıyla “Yüksek” düzeyinde olurken bunu ( $\bar{X}=3,46$ ) ortalama ve “Yüksek” düzeyiyle “kişisel gelişim” ve ( $\bar{X}=3,40$ ) ortalama ve “Yüksek” düzeyinde “iş motivasyonu genel ortalama” izlemiştir. En düşük ortalamanın ise ( $\bar{X}=3,15$ ) ortalama ve “orta” düzeyinde “ekip uyumu” boyutu ve ( $\bar{X}=3,15$ ) ortalama ve “orta” derecesinde “işle bütünleşme” boyutlarındadır. İş motivasyonu alt boyutlarına katılımların orta ve yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin okul kültürü algıları bazı demografik değişkenlere göre değişmekte midir?” şeklindedir.

Öğretmen okul kültürü ve alt boyutları algılarının cinsiyete göre t testi analiz sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3 Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutları Algılarının Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	sd	t	p
İşbirlikçi liderlik boyutu	Kadın	181	3,22	,87	255	-,04	,96
	Erkek	76	3,23	,81			
Mesleki yardımlaşma boyutu	Kadın	181	3,56	,71	255	2,42	,01*
	Erkek	76	3,31	,80			
Öğrenme ortaklığı boyutu	Kadın	181	3,25	,72	255	1,70	,09
	Erkek	76	3,07	,82			
Öğretmen işbirliği boyutu	Kadın	181	3,33	,77	255	1,86	,06
	Erkek	76	3,13	,77			
Amaç birliği boyutu	Kadın	181	3,42	,85	255	,63	,52
	Erkek	76	3,35	,81			
Mesleki gelişme boyutu	Kadın	181	3,56	,75	255	1,55	,12
	Erkek	76	3,40	,76			
Okul Kültürü genel	Kadın	181	3,36	,72	255	1,22	,22
	Erkek	76	3,24	,71			

\*  $p < 0,05$ 

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul kültürü algılarının cinsiyetlerine göre işbirlikçi liderlik boyutunda ( $t_{(255)} = -,04$ ;  $p > 0,05$ ), öğrenme ortaklığı boyutu ( $t_{(255)} = 1,70$ ;  $p > 0,05$ ), öğretmen işbirliği boyutu ( $t_{(255)} = 1,86$ ;  $p > 0,05$ ), amaç birliği boyutu ( $t_{(255)} = ,63$ ;  $p > 0,05$ ), mesleki gelişme boyutu ( $t_{(255)} = 1,55$ ;  $p > 0,05$ ) ve okul kültürü genel olarak ( $t_{(255)} = 1,22$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak mesleki yardımlaşma boyutunda ( $t_{(255)} = 2,42$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında farkın kadınlar lehine olduğu görülmektedir. Buna göre okul kültürü mesleki yardımlaşma boyutunda kadınların algılarının erkeklerden yüksek olduğu söylenebilir. Bunun etki büyüklüğünün tespiti amacıyla yapılan Cohen d (d) etki büyüklüğü katsayısının Cohen d = 0.180 ve küçük etki derecesinde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının yaşa göre Anova testi analiz sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Yaşa Göre Analiz Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Fark
İşbirlikçi liderlik boyutu	31-40	87	3,12	,91	2-254	1,19	,30	Yok
	41-50	106	3,31	,83				
	51 ve üstü	64	3,22	,77				
Mesleki yardımlaşma boyutu	31-40	87	3,41	,75	2-254	,87	,41	Yok
	41-50	106	3,55	,82				
	51 ve üstü	64	3,48	,59				
Öğrenme ortaklığı boyutu	31-40	87	3,15	,73	2-254	,46	,62	Yok
	41-50	106	3,19	,77				
	51 ve üstü	64	3,27	,75				
Öğretmen işbirliği boyutu	31-40	87	3,25	,77	2-254	,40	,67	Yok
	41-50	106	3,32	,83				
	51 ve üstü	64	3,22	,69				
Amaç birliği boyutu	31-40	87	3,31	,92	2-254	,91	,40	Yok
	41-50	106	3,47	,81				
	51 ve üstü	64	3,40	,76				
Mesleki gelişme boyutu	31-40	87	3,45	,82	2-254	,50	,60	Yok
	41-50	106	3,54	,74				
	51 ve üstü	64	3,56	,70				
Okul Kültürü genel	31-40	87	3,25	,75	2-254	,77	,46	Yok
	41-50	106	3,38	,73				
	51 ve üstü	64	3,33	,64				

\*p<0,05      1. 31-40      2. 41-50      3. 51 ve üstü

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul ve alt boyutları algılarının yaşa göre analizinde işbirlikçi liderlik boyutunda ( $F_{(2-254)}=1,19$ ;  $p>0,05$ ), mesleki yardımlaşma boyutunda ( $F_{(2-254)}=,87$ ;  $p>0,05$ ), öğrenme ortaklığı boyutunda ( $F_{(2-254)}=,46$ ;  $p>0,05$ ), öğretmen işbirliği boyutunda ( $F_{(2-254)}=,40$ ;  $p>0,05$ ), amaç birliği boyutunda ( $F_{(2-254)}=,91$ ;  $p>0,05$ ), mesleki gelişme boyutunda ( $F_{(2-254)}=,50$ ;  $p>0,05$ ) ve okul kültürü genel olarak ( $F_{(2-254)}=,77$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının eğitim durumuna göre t testi analiz sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları

	Eğitim durum	n	$\bar{X}$	s	sd	t	p
İşbirlikçi liderlik boyutu	Lisans	201	3,32	,80	255	3,65	,00*
	Lisansüstü	56	2,86	,92			
Mesleki yardımlaşma boyutu	Lisans	201	3,55	,72	255	2,43	,01*
	Lisansüstü	56	3,27	,78			
Öğrenme ortaklığı boyutu	Lisans	201	3,25	,75	255	2,07	,03*
	Lisansüstü	56	3,01	,74			
Öğretmen işbirliği boyutu	Lisans	201	3,35	,75	255	3,16	,00*
	Lisansüstü	56	2,99	,79			
Amaç birliği boyutu	Lisans	201	3,49	,79	255	3,51	,00*
	Lisansüstü	56	3,05	,90			
Mesleki gelişme boyutu	Lisans	201	3,58	,74	255	2,72	,01*
	Lisansüstü	56	3,27	,79			
Okul Kültürü genel	Lisans	201	3,40	,69	255	3,39	,00*
	Lisansüstü	56	3,04	,74			

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının öğrenim düzeylerine göre işbirlikçi liderlik boyutunda ( $t_{(255)} = 3,65$ ;  $p < 0,05$ ), mesleki yardımlaşma boyutunda ( $t_{(255)} = 2,43$ ;  $p < 0,05$ ), öğrenme ortaklığı boyutunda ( $t_{(255)} = 2,07$ ;  $p < 0,05$ ), öğretmen işbirliği boyutunda ( $t_{(255)} = 3,16$ ;  $p < 0,05$ ), amaç birliği boyutunda ( $t_{(255)} = 3,51$ ;  $p < 0,05$ ), mesleki gelişme boyutunda ( $t_{(255)} = 2,72$ ;  $p < 0,05$ ) ve okul kültürü genel olarak ( $t_{(255)} = 3,39$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde okul kültürü algılarının bütün boyutlarda ve genel olarak lisans mezunlarının ortalamalarının lisansüstü mezunlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Etki büyüklüklerine bakıldığında işbirlikçi liderlik boyutu cohen (d) = 0,311, mesleki yardımlaşma boyutu cohen (d) = 0,189, öğrenme ortaklığı boyutu cohen (d) = 0,162, öğretmen işbirliği boyutu cohen (d) = 0,243, amaç birliği boyutu cohen (d) = 0,298, mesleki gelişme boyutu cohen (d) = 0,210 ve okul kültürü genel olarak cohen (d) = 0,243 olarak ölçülmüş ve etki derecelerinin düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının kıdeme göre Anova testi analiz sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Kıdeme Göre Analiz Sonuçları

	Kıdem	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Fark
İşbirlikçi liderlik boyutu	1-10 yıl	51	3,28	,98	2-254	1,10	,33	Yok
	119-20 yıl	89	3,11	,87				
	21 yıl ve üstü	117	3,28	,76				
Mesleki yardımlaşma boyutu	1-10 yıl	51	3,47	,84	2-254	,97	,37	Yok
	119-20 yıl	89	3,41	,76				
	21 yıl ve üstü	117	3,55	,68				
Öğrenme ortaklığı boyutu	1-10 yıl	51	3,22	,71	2-254	,45	,63	Yok
	119-20 yıl	89	3,14	,80				
	21 yıl ve üstü	117	3,23	,73				
Öğretmen işbirliği boyutu	1-10 yıl	51	3,39	,74	2-254	3,01	,05	Yok
	119-20 yıl	89	3,11	,82				
	21 yıl ve üstü	117	3,34	,74				
Amaç birliği boyutu	1-10 yıl	51	3,48	,94	2-254	2,94	,05	Yok
	119-20 yıl	89	3,22	,87				
	21 yıl ve üstü	117	3,49	,74				
Mesleki gelişme boyutu	1-10 yıl	51	3,60	,83	2-254	1,73	,17	Yok
	119-20 yıl	89	3,40	,79				
	21 yıl ve üstü	117	3,57	,69				
Okul Kültürü genel	1-10 yıl	51	3,38	,79	2-254	1,67	,19	Yok
	119-20 yıl	89	3,21	,76				
	21 yıl ve üstü	117	3,38	,64				

\*p<0,05      1. 1-10 yıl      2. 11-20 yıl      3. 21 yıl ve üstü

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin okul ve alt boyutları algılarının kıdeme göre analizinde işbirlikçi liderlik boyutunda ( $F_{(2-254)}=1,10$ ;  $p>0,05$ ), mesleki yardımlaşma boyutunda ( $F_{(2-254)}=,97$ ;  $p>0,05$ ), öğrenme ortaklığı boyutunda ( $F_{(2-254)}=,45$ ;  $p>0,05$ ), öğretmen işbirliği boyutunda ( $F_{(2-254)}=3,01$ ;  $p>0,05$ ), amaç birliği boyutunda ( $F_{(2-254)}=2,94$ ;  $p>0,05$ ), mesleki gelişme boyutunda ( $F_{(2-254)}=1,73$ ;  $p>0,05$ ) ve okul kültürü genel olarak ( $F_{(2-254)}=1,67$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin kıdemlerine göre okul kültürü ve alt boyutları algılarının farklılık göstermediği ve benzer olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının okulda görev süresine göre Anova testi analiz sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.



Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Okulda Görev Süresine Göre Analiz Sonuçları

	Okuldaki süre	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Fark
İşbirlikçi liderlik boyutu	1-5 yıl	125	3,24	,91	2-	,27	,76	Yok
	6-10 yıl	66	3,15	,80	254			
	11 yıl ve üzeri	66	3,25	,78				
Mesleki yardımlaşma boyutu	1-5 yıl	125	3,55	,78	2-	,99	,37	Yok
	6-10 yıl	66	3,43	,72	254			
	11 yıl ve üzeri	66	3,42	,69				
Öğrenme ortaklığı boyutu	1-5 yıl	125	3,21	,77	2-	,17	,83	Yok
	6-10 yıl	66	3,15	,66	254			
	11 yıl ve üzeri	66	3,22	,81				
Öğretmen işbirliği boyutu	1-5 yıl	125	3,37	,82	2-	2,41	,09	Yok
	6-10 yıl	66	3,12	,74	254			
	11 yıl ve üzeri	66	3,24	,70				
Amaç birliği boyutu	1-5 yıl	125	3,47	,88	2-	,91	,40	Yok
	6-10 yıl	66	3,30	,88	254			
	11 yıl ve üzeri	66	3,36	,70				
Mesleki gelişme boyutu	1-5 yıl	125	3,63	,79	2-	2,87	,05	Yok
	6-10 yıl	66	3,36	,75	254			
	11 yıl ve üzeri	66	3,46	,66				
Okul Kültürü genel	1-5 yıl	125	3,38	,77	2-	,84	,43	Yok
	6-10 yıl	66	3,24	,67	254			
	11 yıl ve üzeri	66	3,31	,66				

\*p<0,05 1. 1-5 yıl 2. 6-10 yıl 3. 11 yıl ve üstü

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul ve alt boyutları algılarının okuldaki süreye göre analizinde işbirlikçi liderlik boyutunda ( $F_{(2-254)}=,27$ ;  $p>0,05$ ), mesleki yardımlaşma boyutunda ( $F_{(2-254)}=,99$ ;  $p>0,05$ ), öğrenme ortaklığı boyutunda ( $F_{(2-254)}=,17$ ;  $p>0,05$ ), öğretmen işbirliği boyutunda ( $F_{(2-254)}=2,41$ ;  $p>0,05$ ), amaç birliği boyutunda ( $F_{(2-254)}=,91$ ;  $p>0,05$ ), mesleki gelişme boyutunda ( $F_{(2-254)}=2,87$ ;  $p>0,05$ ) ve okul kültürü genel olarak ( $F_{(2-254)}=,84$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının okuldaki sürelerine göre farklılık göstermediği ve benzer olduğu söylenebilir.

#### 4.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin motivasyon düzeyleri bazı demografik değişkenlere göre değişmekte midir?” şeklindedir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının cinsiyete göre t testi analiz sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutları Algılarının Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	sd	t	p
Ekip uyumu boyutu	Kadın	181	3,32	,84	255	-,81	,41
	Erkek	76	3,41	,78			
İşle bütünleşme boyutu	Kadın	181	3,17	,86	255	,61	,53
	Erkek	76	3,10	,87			
Kuruma bağlılık boyutu	Kadın	181	3,71	,72	255	-,83	,40
	Erkek	76	3,79	,76			
Kişisel gelişim boyutu	Kadın	181	3,44	,82	255	-,59	,55
	Erkek	76	3,51	,86			
İş motivasyonu genel	Kadın	181	3,39	,72	255	-,38	,70
	Erkek	76	3,43	,71			

\*  $p < 0,05$ 

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının cinsiyete göre ekip uyumu boyutunda ( $t_{(255)} = -,81$ ;  $p > 0,05$ ), işle bütünleşme boyutu ( $t_{(255)} = ,61$ ;  $p > 0,05$ ), kuruma bağlılık boyutu ( $t_{(255)} = -,83$ ;  $p > 0,05$ ), kişisel gelişim boyutu ( $t_{(255)} = -,59$ ;  $p > 0,05$ ) ve iş motivasyonu genel olarak ( $t_{(255)} = -,38$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının yaşa göre Anova testi analiz sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Yaşa Göre Analiz Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Fark
Ekip uyumu boyutu	31-40	87	3,33	,84	2-254	,08	,92	Yok
	41-50	106	3,33	,83				
	51 ve üstü	64	3,38	,79				
İşle bütünleşme boyutu	31-40	87	3,18	,91	2-254	,87	,41	Yok
	41-50	106	3,07	,95				
	51 ve üstü	64	3,24	,56				
Kuruma bağlılık boyutu	31-40	87	3,66	,82	2-254	1,00	,36	Yok
	41-50	106	3,74	,69				
	51 ve üstü	64	3,83	,65				
Kişisel gelişim boyutu	31-40	87	3,40	,87	2-254	,82	,44	Yok
	41-50	106	3,45	,79				
	51 ve üstü	64	3,57	,85				
İş motivasyonu genel	31-40	87	3,37	,78	2-254	,51	,59	Yok
	41-50	106	3,37	,73				
	51 ve üstü	64	3,48	,61				

\* $p < 0,05$  1. 31-40 2. 41-50 3. 51 ve üstü

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin okul ve alt boyutları algılarının yaşa göre analizinde ekip uyumu boyutunda ( $F_{(2-254)}=,08$ ;  $p>0,05$ ), işle bütünleşme boyutunda ( $F_{(2-254)}=,87$ ;  $p>0,05$ ), kuruma bağlılık boyutunda ( $F_{(2-254)}=1,00$ ;  $p>0,05$ ), kişisel gelişim boyutunda ( $F_{(2-254)}=,82$ ;  $p>0,05$ ) ve iş motivasyonu genel olarak ( $F_{(2-254)}=,51$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bulgulara göre öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının yaşlarının farklılığına rağmen farklılık göstermediği ve benzer olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının eğitim durumuna göre t testi analiz sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutları Algılarının Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları

	Eğitim durumu	n	$\bar{X}$	s	sd	t	p
Ekip uyumu boyutu	Lisans	201	3,39	,81	255	1,53	,12
	Lisansüstü	56	3,20	,83			
İşle bütünleşme boyutu	Lisans	201	3,24	,83	255	3,02	,00*
	Lisansüstü	56	2,85	,89			
Kuruma bağlılık boyutu	Lisans	201	3,80	,73	255	2,58	,01*
	Lisansüstü	56	3,51	,69			
Kişisel gelişim boyutu	Lisans	201	3,55	,82	255	3,30	,00*
	Lisansüstü	56	3,14	,80			
İş motivasyonu genel	Lisans	201	3,47	,71	255	2,92	,00*
	Lisansüstü	56	3,15	,71			

\*  $p<0,05$

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının öğrenim düzeylerine göre ekip uyumu boyutunda ( $t_{(255)}= 1,53$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermediği ancak işle bütünleşme boyutunda ( $t_{(255)}=3,02$ ;  $p<0,05$ ), kuruma bağlılık boyutunda ( $t_{(255)}= 2,58$ ;  $p<0,05$ ), kişisel gelişim boyutunda ( $t_{(255)}= 3,30$ ;  $p<0,05$ ) ve iş motivasyonu genel olarak ( $t_{(255)}=2,92$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde iş motivasyonu algılarının farklılık gösteren boyutlar ve genel ortalama lisans mezunlarının ortalamalarının lisansüstü mezunlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Etki büyüklüklerine bakıldığında işle bütünleşme boyutu cohen (d)= 0,264, kuruma bağlılık boyutu Cohen (d)= 0,196, kişisel gelişim boyutu cohen (d)= 0,277 ve iş motivasyonu genel olarak Cohen (d)= 0,216 olarak ölçülmüş ve etki derecelerinin düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının kıdeme göre Anova testi analiz sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. *Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Kıdeme Göre Analiz Sonuçları*

	Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Ekip uyumu boyutu	1-10 yıl	51	3,48	,89	2-254	,95	,38	Yok
	119-20 yıl	89	3,28	,80				
	21 yıl ve üstü	117	3,34	,81				
İşle bütünleşme boyutu	1-10 yıl	51	3,30	,94	2-254	1,00	,36	Yok
	119-20 yıl	89	3,10	,92				
	21 yıl ve üstü	117	3,12	,77				
Kuruma bağlılık boyutu	1-10 yıl	51	3,79	,83	2-254	,55	,57	Yok
	119-20 yıl	89	3,67	,77				
	21 yıl ve üstü	117	3,76	,64				
Kişisel gelişim boyutu	1-10 yıl	51	3,49	,93	2-254	1,80	,16	Yok
	119-20 yıl	89	3,33	,83				
	21 yıl ve üstü	117	3,55	,78				
İş motivasyonu genel	1-10 yıl	51	3,50	,82	2-254	,99	,37	Yok
	119-20 yıl	89	3,32	,73				
	21 yıl ve üstü	117	3,41	,66				
* <i>p</i> <0,05	1. 1-10 yıl	2.11-20 yıl	3. 21 yıl ve üstü					

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul ve alt boyutları algılarının kıdeme göre analizinde ekip uyumu boyutunda ( $F_{(2-254)}=,95$ ;  $p>0,05$ ), işle bütünleşme boyutunda ( $F_{(2-254)}=1,00$ ;  $p>0,05$ ), kuruma bağlılık boyutunda ( $F_{(2-254)}=,55$ ;  $p>0,05$ ), kişisel gelişim boyutunda ( $F_{(2-254)}=1,80$ ;  $p>0,05$ ) ve iş motivasyonu genel olarak ( $F_{(2-254)}=,99$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin kıdemlerine göre iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının farklılık göstermediği söylenebilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının okulda görev süresine göre Anova testi analiz sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Öğretmenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarına Karşı Algılarının Okulda Görev Süresine Göre Analiz Sonuçları

	Okuldaki süre	n	$\bar{X}$	s	sd	F	p	Fark
Ekip uyumu boyutu	1-5 yıl	125	3,40	,83	2-254	,45	,63	Yok
	6-10 yıl	66	3,31	,82				
	11 yıl ve üzeri	66	3,29	,81				
İşle bütünleşme boyutu	1-5 yıl	125	3,18	,94	2-254	,66	,51	Yok
	6-10 yıl	66	3,21	,83				
	11 yıl ve üzeri	66	3,05	,70				
Kuruma bağlılık boyutu	1-5 yıl	125	3,77	,79	2-254	,39	,67	Yok
	6-10 yıl	66	3,67	,77				
	11 yıl ve üzeri	66	3,74	,56				
Kişisel gelişim boyutu	1-5 yıl	125	3,49	,86	2-254	1,34	,26	Yok
	6-10 yıl	66	3,56	,85				
	11 yıl ve üzeri	66	3,33	,76				
İş motivasyonu genel	1-5 yıl	125	3,43	,78	2-254	,47	,62	Yok
	6-10 yıl	66	3,41	,71				
	11 yıl ve üzeri	66	3,33	,61				

\*p<0,05 1. 1-5 yıl 2. 6-10 yıl 3. 11 yıl ve üstü

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul ve alt boyutları algılarının okuldaki süreye göre analizinde ekip uyumu boyutunda ( $F_{(2-254)}=,45$ ;  $p>0,05$ ), işle bütünleşme boyutunda ( $F_{(2-254)}=,66$ ;  $p>0,05$ ), kuruma bağlılık boyutunda ( $F_{(2-254)}=,39$ ;  $p>0,05$ ), kişisel gelişim boyutunda ( $F_{(2-254)}=1,34$ ;  $p>0,05$ ) ve iş motivasyonu genel olarak ( $F_{(2-254)}=,47$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının okuldaki sürelerine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Bu soruya yanıt bulmak için analiz sonucunda Tablo 4.13’te verilen bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarıyla İş Motivasyonu Algıları Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi

	İş Motivasyonu
Okul Kültürü	,679**

\*\* $p < 0,01$       \* $p < 0,05$

Tablo 4.13'te Pearson Korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin okul kültürü algılarıyla iş motivasyonu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r = ,67$ ;  $p < 0,01$ ) görülmüştür. Yorumlamada Pearson Korelasyon Testinin sonuçları korelasyon katsayısı  $\pm 0.00$ -  $\pm 0.29$  aralığında ise düşük,  $\pm 0.30$  -  $\pm 0.69$  aralığında ise orta,  $\pm 0.70$  -  $\pm 1.00$  aralığı yüksek ilişki olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Öğretmenlerin okul kültürü algılarıyla iş motivasyonu algıları arasında pozitif yönlü ve orta derecede ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin okul kültürü algıları yükseldikçe iş motivasyonlarının da arttığı veya iş motivasyonları arttıkça okul kültürüne ilişkin algılarının yükseldiği söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili en yüksek katılım gösterdikleri madde “Öğretmenler bir sorun çıktığında yardım etmeye isteklidir.” maddesi ve “Yöneticiler öğretim için ayrılan zamanı korur.” Maddesidir. En düşük ortalamanın “Öğretmenler yeni yöntemler, teknikler ve fikir uyguladıklarında ödüllendirilir.” maddesidir. Öğretmenlerin okul kültürü algıları orta ve yüksek düzeylerindedir. Buradan öğretmenlerin performansları sonucunda ödüllendirilmedikleri bilgisine ulaşabiliriz. Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu için ödüllendirme kavramından söz edilebilir. Aba (2009) yaptığı çalışmada performans ödüllendirilirse iş tatmininin ortaya çıkacağından ve iş tatmininin sonraki aşamalarda çabaların seviyesini belirleyeceğinden bahsetmiştir. Yapılan bir diğer çalışmada örgüt çalışanlarının verimliliğini artırma ve beklenen davranışları pekiştirmek için faydalı bir yöntem olabileceğinden bahsedilmiştir (Başaran, 2000). Öğretmen iş motivasyonlarını etkileyen etkenler arasında okul yöneticilerinin öğretmenlere yaklaşımlarının önemli olduğu görülmüştür. (Karaköse ve Kocabaş, 2006; akt.Aksel ve Elma, 2018).

Öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarıyla ilgili en yüksek katılım gösterdikleri boyut “mesleki gelişme boyutu” olup bunu sırasıyla “mesleki yardımlaşma boyutu” ve “amaç birliği boyutu” izlerken en düşük ortalama ise “öğrenme ortaklığı boyutunda” gerçekleşmiştir. Öğretmen iş motivasyonu ile ilgili araştırmaların giderek yaygınlaşmasında mesleki doyumun öğrencileri ve okul iklimini etkilemesi etkili olmuştur (Hoy, 2008; akt. Ada vd. 2013).

Öğretmenlerin iş motivasyonlarına ilişkin en yüksek ortalamanın “Arkadaşlarımla olan uyumdan” maddesi ve “Bu kurumda çalışıyor olmaktan” maddesidir. En düşük ortalama ise “Ek ücret sisteminden” maddesindedir. Öğretmenlerin iş motivasyonlarının orta ve yüksek şeklinde maddelere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin ücret konusunda tatmin olmadıkları fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamada örgütlerini yeterli görmedikleri belirlenmiştir. Amaçlara ulaşma isteğinin artması için örgütte fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, ait olma ve yararlı olma arzusunun bulunması gerekmektedir (Önen, Kanayran 2015) değerlendirmesi de verilen maddelerin örgüt için önemini ortaya koymaktadır. En yüksek ortalamaya sahip arkadaşlarımla olan uyumdan maddesinin sonucuyla; Tanrıverdi (2007)’nin kurumdaki öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen

önemli bir faktörün meslektaşlar arasındaki işbirliği olduğunu belirtmesi benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin iş motivasyonları alt boyutlarında en yüksek ortalamanın “Kuruma bağlılık” boyutunda iken bunu “kişisel gelişim” ve “ iş motivasyonu genel ortalama” izlemiştir. En düşük ortalamanın ise “ekip uyumu” boyutu ve “işle bütünleşme” boyutlarındadır. Yüceler (2009) “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” adlı araştırmasında da örgüt iklimi ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu ve bu ilişkinin örgütler için önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutları algılarının yaş, kıdem ve okuldaki süreye göre farklılık göstermediği ancak cinsiyete göre sadece mesleki yardımlaşma boyutunda kadınlar lehine farklılık gösterdiği ve eğitim düzeylerine göre bütün boyutlar ve genel olarak lisans mezunları lehine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Güngör ve Gündüz (2021)’ün yapmış oldukları çalışmalarında öğretmenlerin okul kültürü algılarında cinsiyet, yaş, kıdem değişkenlerine, kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları algılarının cinsiyet, yaş, kıdem ve okuldaki süreler göre farklılık göstermediği ancak eğitim durumuna göre lisans mezunlarının lisansüstü mezunlardan daha yüksek ortalamalara sahip oldukları tespit edilmiştir. Deniz ve Erdener (2016)’ın yapmış olduğu ilişki tarama modeli yöntemiyle yaptığı çalışmada da öğretmenlerin iş motivasyonlarının kıdem ve cinsiyetlere göre farklılık göstermediği, fakat duygularına ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü algılarıyla iş motivasyonu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin okul kültürü algıları yükseldikçe iş motivasyonlarının da arttığı veya iş motivasyonları arttıkça okul kültürüne ilişkin algılarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz(2009)’ın yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin iş motivasyon algıları ile okul kültürü algıları arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişki olduğu ve okul kültürünün motivasyonunu yordadığı sonucu çalışmamızla paralellik göstermektedir.



## 5.2. Öneriler

1. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili algılarını yüksek ve çok yüksek düzeylere çıkarmak için çalışmalar yapılabilir.
2. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin okul kültürü algılarının daha yüksek olması için lisansüstü öğretmenleri için farklı çalışmalar yapılabilir.
3. Öğretmenlerin iş motivasyonlarını yüksek ve çok yüksek derecelere çıkarmak amacıyla çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aba, G. (2009). *İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ada, Ş. , Akan, D. , Ayık, A. , Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3) , 151-166. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisobil/issue/2834/38590>
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Aksel, N., Elma, C. (2018). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Alan, U. (2018). *Motivasyon teorileri ve motivasyonun iş hayatı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Ayık, A. & Şayir, G. (2015). Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenen Örgüt ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 14 (2) , 379-394. DOI: 10.17051/io.2015.98919
- Atay, K. (2001). Okul kültürü. *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, 23, 179-191.
- Ateş, Ö. T. & Buluç, B. (2018). İlköğretim Öğretmenlerinde Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 1-30.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*(2. Basım). Ankara: AÜ Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bostancı, A., Çelik, K., Kahraman, Ü. (2017). Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 140156.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/aduefebder/issue/35817/403597>
- Büte, M. (2018). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Ceylan, C. (2002). *Yönetimsel ve organizasyonel açıdan koçluk yaklaşımı ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Cihan, V. (2016, 6 26). <https://silo.tips/download/nte-1-rgt-kavrami> adresinden alındı.
- Çelik, K, Tosun, A. (2019). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences*, 9 (1), 99-121. DOI: 10.17984/adyuebd.456709
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çevik, A. & Köse, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-10. Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/28774/303889>
- Çetin, S. , Giderler, C. & Güler, M. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışkanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (4) , 36-49. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iibfdkastamonu/issue/32864/342870>
- Çobanoğlu, F. , & Yüksel, Y. M. (2020). Çatışma Yönetim Stilleri: Öğretmen Motivasyonu Açısından İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 13(74), 349-363.

- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- Demirel, E. T., & Tikici, M. (2004). Kültürün girişimciliğe etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 49-58.
- Demirtaş, Z., & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 523-554.
- Deniz, Ü. ve Erdener, M. A. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen etmenler. Tüfekçi, Ö. K. (Ed.). *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar (ss.29-41)*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Dinçer, Ö. (1991) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları* (1.Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları
- Dündar, S., Özutku, H., & TAŞPINAR, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Dönmez, B. (2009). *Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 53-74.
- Ertürk, M. (1995). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Gökkaya, S., & Türker, N. (2018). İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:6, ss.147-159.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Woolfolk Hoy, A. (2008). What motivates teachers? Important work on a complex question. *Learning and Instruction*, 18(5), 492-498.
- Karip. E.(E.d). (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Karabağ, E., Taş, A., Küçükçene, M., Karataş, E. (2018). Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(48), 255-277.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Korkut, A. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koşar, D.& Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 603-627.

- Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 113-131.
- Köseoğlu, N. (1992). *Milli Kültür ve Kimlik*. Ötüken Yay. İstanbul
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: *Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2).
- Oran, F. Ç. Güler, S. B., & Bilir, P. (2016). İş Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma/An Analysis of the Relationship Between Job Motivation and Organizational Commitment: A Research at Primary Schools in Sultangazi/Istanbul. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).
- Öge, H. S. (1996). *Örgüt iklimi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özkalp, E. (1995). Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 59-85.
- Özdoğru, M. & Aydın, B. (2016). İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN KARARA KATILMA DURUMLARI VE İSTEKLERİ İLE MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.  
Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/1489/18004>
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational

commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353–369.

<https://doi.org/10.1108/02621710710740101>

Sertel, G. (2016). *Okullarda örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

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

Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 663-690.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.

## EKLER



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-46004330  
Konu : Anket Uygulama İzni

18/03/2022

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 02.03.2022 tarihli ve 177125 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Arefe KAŞKA, danışmanı Doç. Dr. Eren Can AYBEK sorumluluğunda "Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürü İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazılan ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okullıncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
18/03/2022  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta: [ah20@meb.gov.tr](mailto:ah20@meb.gov.tr)  
Kop. Adresi : [meb@hs01.kap.tr](mailto:meb@hs01.kap.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>  
Bilgi için: Hüseyin ERKOC-V.H.K.İ. / Selin GELMİŞ-Sef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorga.meb.gov.tr> adresinden 0a44-318f-3252-b62d-1638 koda ile teyit edilebilir.



Evrak Tarih ve Sayısı: 28.02.2022-E.176368

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, Ortaöğretim Kurumlarında Okul Kültürü ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki" adıyla, Arefe KAŞKA tarafından "Şubat-Haziran 2022" tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırmanın Nedeni:  Bilimsel araştırma  Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler):Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçeleri

Araştırma Uygulaması:  Anket  Görüşme

Gözlem

446942  
1.03.2022

O.....

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı :AREFE KAŞKA

İletişim Bilgileri :5073381183 ÇAKMAK MAH.260 SOK. GÜNEYSU SİTESİ E/BLOK DAİRE /10  
MERKEZFENDİ DENİZLİ

*Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılımı kabul ediyorum.*

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :



Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.02.2022-E.176368

## İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

### ANKET FORMU

#### Değerli katılımcı,

Bu anket okulunuzdaki örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilişkisini araştırmak üzere hazırlanmış sorular içermektedir. Araştırmanın başarı ile yürütülebilmesi için vereceğiniz yanıtlar önem taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar için değerlendirilecektir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz. <sup>10.201.1.199</sup>  
476942

1.03.2022

Arefe KAŞKA

#### BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Durumunuza uygun olan seçeneği (x) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

( 1 ) Kadın ( 2 ) Erkek

2. Yaşınız

( 1 ) 20- 30 ( 2 ) 31-40 ( 3 ) 41-50 ( 4 ) 51 ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz

( 1 ) Lisans ( 2 ) Yüksek ( 3 ) Doktora

4. Mesleki deneyiminiz

( 1 ) 1-5 yıl ( 2 ) 6-10 yıl ( 3 ) 11-15 yıl ( 4 ) 16-20 yıl ( 5 ) 21 yıl üzeri

5. Çalıştığınız okuldaki görev süreniz

( 1 ) 1-5 yıl ( 2 ) 6- 10 yıl ( 3 ) 11 yıl ve üzeri

#### BÖLÜM II: ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU

Aşağıda görev yapmakta olduğunuz okulda iş motivasyonunuzu etkileyen 14 tanımlama (madde) yer almaktadır. Anketi cevaplandırmak için her bir tanım ifadesini dikkatlice okuduktan sonra, Aksoy (2006) tarafından geliştirilen, Yılmaz (2009) tarafından uyarlanan "İş Motivasyonu Ölçeği" 4 boyuttan ve 14 maddeden oluşmaktadır (Serter, 2016).



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.02.2022-E.176366

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
	1	2	3	4	5
10.201.1.199 446942 1.03.2022					
<b>İş motivasyonumu etkilemesi açısından:</b>					
1. Bu kurumda çalışıyor olmaktan					
2. Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan					
3. Okulundaki fiziksel çalışma ortamından					
4. Arkadaşlarımla olan uyumundan					
5. Ek ücret sisteminden					
6. Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden					
7. Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden					
8. Kurumumun bana sağladığı kazançtan					
9. Yöneticiler arasındaki uyumdan					
10. Mesleki eğitim ve gelişme imkanlarından					
11. Yaratıcılığımı kullanabime derecemden					
12. Ekip çalışmasına verilen önemden					
13. Verilen sorumluluk miktarından					
14. Yapılan sosyal aktivitelerden					



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarihi ve Sayısı: 28.02.2022-E.176360

## EKLER

## Ölçekler

## OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Gruenert ve Valentine (1988) tarafından geliştirilen, Ayık (2007) tarafından uyarlanan "Okul Kültürü Ölçeği" 6 boyuttan ve 35 maddeden oluşmaktadır (Serter, 2016).

		HİÇ Katılmıyorum	Az katılmıyorum	Ortaderecede	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
		1	2	3	4	5
10.201.1.199 446942 1.03.2022						
<b>Şu an görev yaptığım okulda;</b>						
1	1.Öğretmenler öğretim konusunda bilgi ve becerilerini geliştirmek için mesleki yayınlardan ve internetten yararlanırlar.					
2	2. Okul yöneticileri öğretmenlerin görüşlerine değer verir.					
3	3.Değişik sınıfları okutan öğretmenler birbirleri ile işbirliği içerisinde ortaklaşa planlama yapma olanaklarına sahiptirler.					
4	4. Öğretmenler birbirine güvenir.					
5	5. Öğretmenler okulun misyonuna destek olur.					
6	6. Öğretmen ve veliler öğrencilerin performansı konusunda ortak beklentilere sahiptir.					
7	7. Yöneticiler öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine güvenir.					
8	8. Öğretmenler önemli bir zaman dilimini birlikte planlama yapmaya ayırır.					
9	9.Öğretmenler kendilerini geliştirmek için düzenli olarak meslektaşlarının bilgilerinden, seminerlerden ve konferanslardan faydalanırlar.					
10	10. Öğretmenler bir sorun çıktığında yardım etmeye isteklidir.					
11	11. Yöneticiler iyi performans gösteren öğretmenleri kutlamak için zaman ayırır.					
12	12. Okulun misyonu öğretmene yol gösterici niteliktedir.					
13	13. Veliler öğretmenlerin mesleki yargılarına güvenir.					



Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

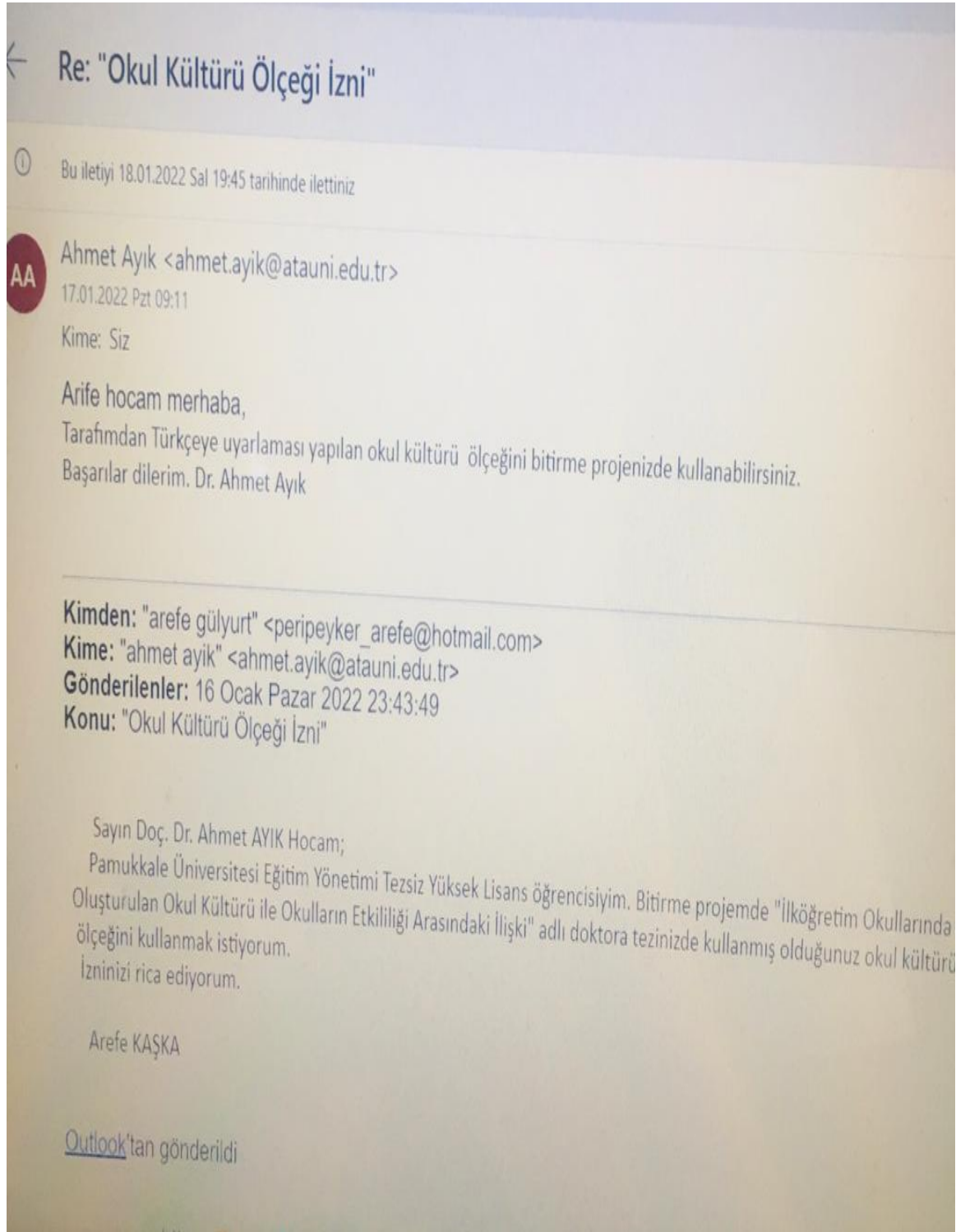


Evrak Tarih ve Sayısı: 26.02.2022-E.176360

14	14. Öğretmenler karar verme sürecine katılır.					
15	15. Öğretmenler diğer öğretmenlerin çalışmalarını gözlemlemek için zaman ayırır.					
16	16. Öğretmenler mesleki gelişime değer verir.					
17	17. Öğretmenler birbirilerinin fikirlerine değer verir.					
18	18. Yöneticiler öğretmenlerin işbirliği içinde çalışmasına olanak sağlar.					
19	19. Öğretmenler okulun misyonunu bilir.					
20	20. Öğretmenler okulda gelişimlerini değerlendirilir.					
21	21. Öğretmenler ve veliler öğrenim performansı hakkında iletişim halindedir.					
22	22. Okul politikalarının oluşturulmasında ve kararların verilmesinde öğretmenlerin katılımı sağlanır.					
23	23. Öğretmenler diğer öğretmenlerini ne öğrettiği hakkında genelde fikir sahibidir.					
24	24. Öğretmenler öğrenme süreci ile ilgili en son gelişmeler hakkında bilgi sahibidir.					
25	25. Öğretmenler grup içinde işbirliği halinde çalışır.					
26	26. Öğretmenler yeni yöntemler, teknikler ve fikir uyguladıklarında ödüllendirilir.					
27	27. Okul misyonu toplumun değerlerini yansıtır.					
28	28. Yöneticiler öğretimde risk almayı ve yeniliği destekler.					
29	29. Öğretmenler program ve projeleri değerlendirmek için işbirliği yapar.					
30	30. Öğretmenler okul gelişimine değer verir.					
31	31. Öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.					
32	32. Yöneticiler öğretim için ayrılan zamanı korur.					
33	33. Öğretim uygulamalarındaki anlaşmazlıklar açıkça dile getirilir ve tartışılır.					
34	34. Öğretmenler fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.					
35	35. Öğrenciler kendi eğitimleri ile ilgili sorumluluk üstlenirler; örneğin sınıfta derse katılır ve ödevlerini yaparlar.					

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.





< 2 4 ileti ^ v

Fatih YILMAZ 18.01.2022  
Kime: Arefe Kaşka >

## Ynt: İş motivasyon ölçeği izni

Arefe hocam merhaba.  
Ölçeği çalışmanızda kaynak göstererek kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.  
Fatih Yılmaz

On Tue, Jan 18, 2022 at 12:26 PM Arefe Kaşka <[kaskaarefe2@gmail.com](mailto:kaskaarefe2@gmail.com)> wrote:

Alıntılanmış Metni Göster

İzninizi rica ediyorum.  
Arefe KAŞKA iPhone'umdan gönderildi

--

The Information contained in this message is confidential and may be legally privileged. Views or opinions expressed in this e-mail are

## ÖZGEÇMİŞ