



Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi

Abdullah ÇEVİK
Yüksek Lisans Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesi
cevik-abdullah@hotmail.com

Akif KÖSE
Yrd. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesi
akifkose@ksu.edu.tr

Öz

Bu çalışmada öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nicel bir çalışma olup ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş ili Merkezindeki resmi okullarda görevli 313 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Kültürü Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul kültürü ile motivasyon değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının branşlarına göre anlamlı bir düzeyde farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Okul öncesi eğitimi öğretmenleri branş öğretmenlerine göre okul kültürünü daha olumlu algılamışlardır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin bir kısmının ($R^2=.26$) okul kültürü tarafından yordandığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Yönetimi, Verimlilik, Motivasyon, Okul Kültürü.

An Investigation About The Relationship Between Teachers' Perception On School Cultures And Their Motivations

Abstract

In this study, it is aimed to investigate the relationship between teachers' perceptions on school culture and their motivation levels. The study was a quantitative study and was conducted in a relational screening model. The sample of the research consists of 313 teachers in the official schools of Kahramanmaraş during the 2016-2017 academic year. In the study, School Culture Scale and Motivation Scale were used as data collection tools. As a result of the research, it was found that there is a meaningful relationship between the variables of school culture and motivation in the positive direction. It was found out that teachers differed significantly on perceptions of school cultures according to their branches. Teachers of pre-school education perceived school culture more positively than other branch teachers. And it is also seen that some of the motivation levels of teachers ($R^2 = .26$) were predicted by school culture.

Keywords: Teacher, School Management, Productivity, Motivation, School Culture.

1. Giriş

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan yapılardır. Bu yapıların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için sürekli bir gelişime ihtiyaçları vardır. Bu gelişimi yakalamak isteyen örgütler bunun gereği olarak süreç içerisinde bir takım değişimleri yaşarlar. Bu değişim süreci bir taraftan örgütlerin kültürünü etkilemekteyken diğer taraftan da kültürün kendisi bu değişime kaynaklık eder. Örgütler toplumdan aldığı değerler ve normlara kendi ürettiği değerleri katarak, toplumdan ve diğer örgütlerden farklılaşarak kültürel kimliklerini oluştururlar (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Örgüt kültürü, birimleri bir arada tutan, onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran ve paylaşılan yönelimler sistemidir (Hoy ve Miskel, 2010). Kültürün oluşumunu ve değiştirilmesini etkileyen başlıca faktörler, örgütsel yapı, yönetim süreçleri, personeli geliştirme çalışmaları ile iç ve dış çevredeki yeniliklerdir (Taymaz, 2003).

Okullar insan için insanla birlikte ve insanlar tarafından yürütülen toplumsal nitelikte örgütlerdir (İlgar, 2005). Bütün örgütler gibi okullar da yapısal ve işlevsel olarak birçok değişim yaşamaktadırlar. Bu değişim süreci bir taraftan okulların kültürünü etkilemekteyken, diğer taraftan da kültür bu değişimlere kaynaklık etmektedir. Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilmekle beraber, okulda olumlu bir kültürün yaratılması okulun gelişmesi bakımından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Swymer, 1986).

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay fakat tanımlanması zor bir kavram (Taymaz, 2003) olsa da bir okulda yaşama geçirilmiş bilinçli, bilinçsiz ya da yarı bilinçli şekilde uygulanan bir dizi sayıltı, inanç ve değerler bütünü olarak tanımlanabilir (Balcı, 2013). Okullar, kültürel değişimin öncüsü olan ve aynı zamanda kültürün zorunlu kıldığı örgütlerdir (Bursalıoğlu, 2010). Bu bakımdan kültürün okulun davranışsal düzenlemelerine damgasını vuran bir olgu olduğu ifade edilebilir (Halsall, 1998).

Her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, toplumsal bir örgüt olan okulların da kendine özgü kültürleri vardır. Okul ortamında yönetici ve öğretmenin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör (Çelik, 2012a) olan okul kültürü, örgüte kimliğini veren ve örgütün üyelerinden beklenen davranışları belirten ortak fikirler, varsayımlar, değerler ve inançlar bütünüdür (Arslan, Özer, Bakır, 2009). Okul kültürü, öğrencilerin öğrenmesinin yanında güven ve kabul edilme duygusunu etkileyen, sosyal bir unsur niteliğindedir (Dessel, 2010).

Tarihsel süreç içinde paydaşlar tarafından şekillendirilen (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012) okul kültürünün temel öğeleri, sayılılar, değerler, normlar, hikâyeler ve masallardır (Taymaz, 2003).



Kültürel açıdan okulun, öğrencilerin bireysel yaratıcılıklarını ve estetik duygularını geliştirmeye katkıda bulunması, onları toplumsal inanç, değer, norm ve sembollere göre sosyalleştirmesi beklenir (Şişman, Güleş, Dönmez 2010). Bireylerin daha nitelikli olarak yetişmeleri, büyük oranda güçlü bir okul kültüründe eğitim görmelerine bağlıdır. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesinde okul yönetiminin önemli rolü ve görevleri bulunmaktadır. Öğretmen ve öğrencileri öğretime hazır hale getirmek için okul yöneticisi, öğretmen değerlendirme, personel geliştirme gibi etkinliklere girişerek uyumu sağlayıcı okul kültürü oluşturmalıdır(Şahin, 2004). Bunun yanında okul yöneticisi, okul kültüründen yararlanarak örgütsel sosyalleşmeyi sağlamalıdır. Lider yöneticilerden, bir vizyon sahibi olmaları, öğretmenleri güçlendirici, motive edici ve öğrenci başarısını artırıcı roller oynamaları beklenir(Devos, Bouckenoghe, Engels, Hotton, Aeltermann, 2007). Bu rolleri sergileyen yöneticiler aynı zamanda güçlü bir okul kültürünün oluşmasına katkı sunarlar. Bu nedenle okul yöneticileri, geleceğin okul kültürünü biçimlendirmeye çalışmalı, okulun nasıl cazibe merkezi haline getirileceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidirler(Çelik, 2012b).

Güçlü okul kültürü yaratmak isteyen okul yöneticileri, kültür oluşturma işini kurumdaki bütün çalışanların katılımlarıyla birlikte gerçekleştirebilirler. Bu sürece katılımın sağlanabilmesi için örgütte çalışan bütün bireylerin motivasyonlarının yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Motivasyon, bireylerin belirli eylemlerde bulunabilmelerine yol açan, onları yönlendirip harekete geçiren ve davranışlarında süreklilik sağlayan, zihinsel ve psikolojik süreçler setidir (Spector, 1996).

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak zordur. Bu kavram dilimize İngilizce ve Fransızca 'motive' kelimesinden türetilerek getirilmiştir. Motive, harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür(Eren, 2013). Bir başka ifadeyle motivasyon, insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir(Sercan, 2010). Motivasyon terimi, gerçekte bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak onun, bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten, başka şekilde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere motivasyon, 'ihtiyaç ya da beklentiler, davranışlar, amaçlar ve geribildirim içerir bir süreçtir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011).

Doğada hiçbir nesne bir sebep olmadan kendi statik durumundan hareketli duruma geçemez. O halde insan organizmasının da hareket edebilmesi, davranışta bulunması için, doğa yasası gereği, birtakım sebepler olmalıdır. Bu sebepler insan organizmasının içinden veya dışından gelen bir basınç, bir dürtü, bir güdü, bir itme, bir uyarıcı veya uyarıcılar bütünü olabilir (Akbaba,



2006). Motivasyon sadece çok çalışmak değil, aynı zamanda çalışanın kendi yeteneklerini keşfetmesi sürecidir. Bireylerin sahip olduğu motivasyon düzeyinin tespit edilebilmesi için belirleyici olan, kişinin bir eylemde bulunabilmek için ortaya koyduğu enerji ve çaba miktarının belirlenmesidir.

Kurumlarda oluşturulan motivasyonu artırıcı etkinlikler ve düzenlemeler örgüt iklimini olumlu yönde etkiler. Motivasyonla birlikte oluşan bu olumlu iklim bireylere, yeteneklerini geliştirme, yeni yetenekler edinme ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Öztürk ve Dündar, 2003). Örgütlerde çalışan kişiler motivasyon sayesinde önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda üretim ve hizmette bulunurlar. Motive olmuş bir çalışan, olmayana göre daha kolay yönlendirilebilir ve örgüt için daha etkili ve verimli olması sağlanır (Ünsar, İnan, Yürük, 2010; Özdemir ve Muradova, 2008). Bunun yanında motivasyon, çalışanların iş doyumlarının artmasına, çalışma ortamına uyum sağlamalarına, örgüt kültürünün gelişmesine ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlar (Mertler, 2016; Komariah, Wahab, Hakim, Syaefuddin, 2015; Farawowan, 2016; Çiçek, 2002). Motive edilmiş öğretmenler; eğitimde reformların gerçekleşmesinde, ortaya çıkan değişimlerin uygulanmasında, başarı ve doyum sağlamada çok önemli bir işleve sahiptirler. Düşük motivasyona sahip bireyler okulda istedik durumların gerçekleşmesinde rol almayacakları gibi, okulun işleyişiyle ilgili bir takım sorunlara da sebep olabilirler. Düşük motivasyonları nedeniyle başarı ve doyum sağlayamayan öğretmenlerin stres düzeyleri yüksektir (Yazıcı, 2009). Aynı zamanda motivasyonu düşük bireylerin işe adapte olmaları daha zor olduğu için (Büyükemirusta, 2007), yetenek ve becerilerinin tamamını işe yansıtılmaları beklenemez (Rao, 2010).

Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insan ile elde edilmektedir. Verim ve etkililik için sadece insan unsurunun fiziksel varlığı yeterli değildir. Örgüt çalışanlarının işleri ve örgütleri ile ilgili pozitif duygu ve düşüncelere sahip olmaları gerekmektedir. Bu pozitif durum ancak motivasyonu sağlanmış bireylerde görülebilir. Örgütlerin güçlü kültürlerinin oluşmasının yollarından biri de motivasyonu sağlanmış bireylere sahip olmaktan geçer. Bu bakımdan güçlü bir örgüt kültürü ile motivasyon arasındaki ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Güçlü bir örgüt kültürüne ve motive olmuş çalışanlara sahip olan örgütler amaçları doğrultusunda uzun süre varlıklarını devam ettirebilirler. Bu bakımdan örgüt ortamındaki kültür ile çalışan motivasyonunun örgüt ve birey açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Bu önemden hareketle bu araştırmada örgüt kültürü ve motivasyon arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu ilişkinin varlığı ve düzeyi hakkında ortaya konulacak sonuç okul yöneticilerine güçlü bir okul kültürü oluşturmada ve öğretmen motivasyonunun okul kültürüne katkısına dair yol gösterecektir. Bu bakımdan araştırmanın bu yönüyle uygulayıcılara katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:



1. Öğretmenlerin motivasyonları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri bazı demografik değişkenlere göre değişmekte midir?
3. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları bazı demografik değişkenlere göre değişmekte midir?
5. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile okul kültürü algıları arasında ilişki var mıdır? Varsa ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?
6. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri okul kültürüne ilişkin algılarını ne düzeyde yordamaktadır?

2. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

2.1. Model

Araştırma ilişkisel tarama modelinde bir çalışma olup değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. 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 korelasyonun yönü ve düzeyi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş il merkezinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada küme örnekleme yöntemine göre evrendeki her bir okul bir küme kabul edilmiştir. Araştırma evreni içerisinde seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen 19 okuldaki 313 öğretmen örneklem olarak belirlenmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanması aşamasında okul kültürü ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekler beşli Likert tipi biçiminde oluşturulmuşlardır. Ölçeklerde kullanılan derecelendirme seçenekleri "Hiç Katılmıyorum = 1, Katılmıyorum = 2, Kararsızım = 3, Katılıyorum = 4 ve Tamamen Katılıyorum = 5" şeklindedir.

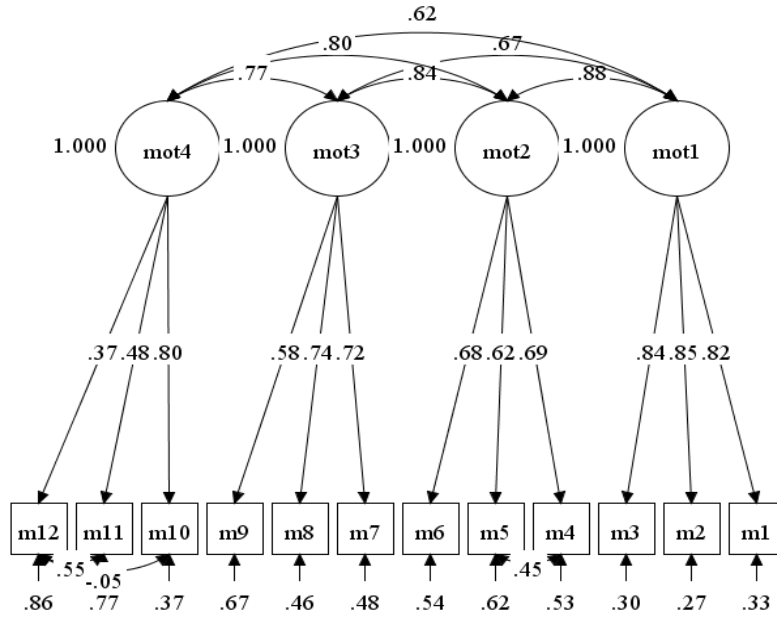
Öğretmenlerin okul kültürü algısını belirlemek için kullanılan "Okul Kültürü Ölçeği" Şahin (2011) tarafından geliştirilmiş olup 37 madde ve beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları "okul liderliği, meslektaşlık-kişisel destek, öğretmen iş birliği, gelişme kültürü, öğretim kültürü" dür. Ölçek geliştirme çalışmasında ölçeğin güvenirlik düzeyi ".95" bulunmuştur. Bu çalışmada da güvenirlik düzeyi ".95" olarak bulunmuştur.



Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin ve Malorni (2010) tarafından geliştirilen motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 madde ve “içsel motivasyon, özdeşleşmiş düzenleme, içe yansıtılmış düzenleme ve dışsal düzenleme” olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek geliştirme çalışmasında ölçeğin güvenilirlik düzeyi “.79” olarak bulunmuştur. Gagne ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” bu araştırma kapsamında Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Türkçe uyarlama çalışması kapsamında ölçeğin orijinal İngilizce hali iki farklı İngilizce Öğretmeni tarafından Türkçe ‘ye çevrilmiştir. Türkçe ‘ye çevrilen ölçek maddeleri alan uzmanı iki farklı akademisyen tarafından kontrol edilerek ölçeğin Türkçe formu oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe formu iki İngilizce Öğretmeni tarafından İngilizceye çevrilmiş, yapılan bu çeviriler alan uzmanı akademisyenlerce ölçeğin orijinal haliyle karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda Türkçeden İngilizceye yapılan çeviriler ile orijinal ölçeğin aynı maddelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra ölçeğin Türkçe versiyonunun uygulanmasına karar verilmiştir. Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin yapılan Açıklayıcı Faktör Analizinde orijinal ölçekte olduğu gibi dört boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu boyutların güvenilirlik düzeylerine bakıldığında içsel motivasyon boyutunun “.87”, özdeşleşmiş düzenleme boyutunun “.76”, içe yansıtılmış düzenleme boyutunun “.71” ve dışsal düzenleme boyutunun “.70” olduğu görülmüştür. Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin geneline ilişkin güvenilirlik düzeyinin ise “.88” olduğu tespit edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi yapılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine geçilmiş ve yapılan analiz sonucunda ölçeğin 4 boyutlu yapısı doğrulanmıştır. DFA’yı yapmak için MPlus programı kullanılmıştır.





Tablo 1: Okul Kültürü Ölçeği Modelinin Uyum İndeksleri

X ² /sd	CFI	TLI	RMSEA
2.4	.962	.945	.067

Tablo 1’de yer alan model uyum indekslerine bakıldığında CFI, TLI değerleri 0.90’ın üzerinde olup, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. X²/sd değerinin dördün altında ve istenilen düzeyde olduğu görülmüştür. “RMSEA indeksinin 0.05’in altında olması çok yakın model veri uyumunu; 0.08’e kadar olması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. RMSEA≥10 olan modeller ise zayıf veri uyumu sebebiyle kabul edilmemektedir (Broene ve Cudecık, 1993). Tablo 1 ‘den de görüleceği üzere modelin RMSEA değerinin .067 düzeyinde oluşu görülmektedir. Madde faktör yükleri incelendiğinde her bir maddenin faktör yük değerinin .30’un üzerinde bir yük değerine sahip olduğu görülmektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiye dair elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, değişkenler arasında ilişkiyi belirlemede iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi) ile tek yönlü varyans çözümlemesi (F istatistiği) yapılmıştır. İlişkisel hesaplamalarda Pearson momentler çarpımı korelasyon



katsayısı (r) çözümlemesi ve regresyon analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2015).

3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde yer alan bulgular araştırma soruları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.1. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ve Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul kültürü algıları ve motivasyon düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	n	\bar{x}	S
Motivasyon	İçsel Motivasyon	313	4,19	,920
	Özdeşleşmiş Düzenleme	313	3,91	1,001
	İçe Yansıtılmış Düzenleme	313	3,73	1,114
	Dışsal Düzenleme	313	2,82	1,089
	Ortalama	313	3,66	1,031
Okul Kültürü	Okul Liderliği	313	3,33	1,033
	Meslektaşlık-Kişisel Destek	313	3,73	1,044
	Öğretmen İşbirliği	313	3,69	,948
	Gelişme Kültürü	313	3,82	,924
	Öğretim Kültürü	313	3,64	,989
	Ortalama	313	3,64	,987



Tablo 2'e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortalamalarının ($\bar{x} = 3.66$), "Yüksek Düzeyde Katılıyorum" şeklinde olduğu görülmektedir. Öğretmenler en yüksek puanı "içsel motivasyon" ($\bar{x} = 4.19$) boyutuna vermişler, bunu "özdeşleşmiş düzenleme" ($\bar{x} = 3.91$), "içe yansıtılmış düzenleme" ($\bar{x} = 3.73$) ve "dışsal düzenleme" ($\bar{x} = 2.82$) boyutları izlemiştir. Öğretmenlerin dışsal düzenleme boyutuna yönelik motivasyon düzeylerinin diğer boyutlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni öğretmenlere sunulan maaş, ek ders, sınav ücretleri vb. gibi maddi imkânların ve kanunlarla sağlanan sosyal hakların yeterli görülmemesi ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algı ortalamalarının ($\bar{x} = 3.64$), "Yüksek Düzeyde Katılıyorum" şeklinde olduğu görülmektedir. Öğretmenler en yüksek puanı "gelişme kültürü" ($\bar{x} = 3.82$) boyutuna vermişler, bunu "meslektaşlık-kişisel destek" ($\bar{x} = 3.73$), "öğretmen iş birliği" ($\bar{x} = 3.69$), okul liderliği ($\bar{x} = 3.33$) ve "öğretim kültürü" ($\bar{x} = 3.64$) boyutları izlemiştir. Öğretmenlerin gelişme kültürüne yüksek düzeyde katılım göstermesinin nedeninin mesleki gelişimlerine önem vermelerinden kaynaklandığı ifade edilebilir. Genel itibariyle ortalamalara bakıldığında öğretmenlerin okul kültürünü olumlu ve destekleyici olarak algıladıkları görülmektedir.

3.2. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ve Motivasyon Düzeylerinin Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi

Bazı demografik değişkenlere göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin veriler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Motivasyonun Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet		Kıdem		Eğitim Durumu		Branş		Medeni Durum	
	t	p	F	p	F	p	F	p	t	p
İçsel Motivasyon	1.013	.312	.621	.648	.785	.457	3.470	*.032	1.116	.265
Özdeşleşmiş Düzenleme	1.492	.137	.846	.497	.230	.795	2.257	.106	.777	.438
İçe Yansıtılmış Düzenleme	-.460	.646	.776	.541	.613	.542	1.234	.293	.691	.490



Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi

Dışsal Düzenleme	.208	.835	.354	.841	.313	.731	2.441	.089	.619	.537
Motivasyon Genel	.683	.551	.667	.615	.508	.602	3.226	*.041	1.006	.315

*p<.05

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin demografik özelliklerine göre görev yapılan branş dışında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği görülmektedir. Branşlar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 4: Görev Yapılan Branşa Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılıklarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Branşlar	Branşlar	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	P	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Okul Öncesi	Sınıf Öğretmeni	3.67799*	1.46480	.044	.0751	7.2809
	Branş Öğretmeni	2.86468	1.35546	.109	-.4692	6.1986
Sınıf Öğretmeni	Okul Öncesi	-3.67799*	1.46480	.044	-7.2809	-.0751
	Branş Öğretmeni	-.81331	1.02471	.730	-3.3337	1.7071
Branş Öğretmeni	Okul Öncesi	-2.86468	1.35546	.109	-6.1986	.4692
	Sınıf Öğretmeni	.81331	1.02471	.730	-1.7071	3.3337

*p<.05

Tablo 4'te yer alan Scheffe testi sonuçlarına göre okul öncesi öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Okul öncesi öğretmenler ile sınıf öğretmenleri arasındaki ortalama farkın 3.68 olduğu görülmektedir.

Demografik özelliklerine göre öğretmenlerin okul kültürü algılarının değişimi Tablo 5'te verilmiştir.



Tablo 5: Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet		Kıdem		Eğitim Durumu		Görev		Medeni Durum	
	t	p	F	p	F	p	F	p	t	p
Okul Liderliği	2.332	*.020	1.236	.296	.910	.404	10.063	*.000	-.762	.446
Meslektaşlık	2.167	*.031	.099	.983	.211	.810	6.939	*.001	.762	.447
İşbirliği	2.788	*.006	.470	.758	.875	.418	7.786	*.001	.287	.774
Gelişme Kültürü	1.964	.050	.809	.520	.1958	.143	6.686	*.001	.538	.591
Öğrenme Kültürü	1.775	.077	.934	.544	.682	.506	8.498	*.000	1.045	.297
Okul Kültürü	2.528	*.012	.316	.867	.747	.474	10.135	*.000	.234	.815

*p<.05

Tablo 5'e bakıldığında öğretmenlerin okul kültürünün alt boyutlarına yönelik algıları ile kıdem, eğitim durumu ve medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul kültürünün "okul liderliği, meslektaşlık ve iş birliği" alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul kültürü algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algıları ile görev yaptıkları branşları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Görev yapılan branş arasındaki farkların ortaya konulması için yapılan Scheffe testi sonucuna göre okul öncesi öğretmenlerinin ($\bar{x}=4$) okul kültürü algılarının, sınıf öğretmenleri ($\bar{x}=3,53$) ve branş öğretmenlerinin ($\bar{x}=3,53$) okul kültürü algılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul öncesi eğitim kurumlarının ilk ve orta öğretim kurumlarına göre daha küçük yapıda olması okul kültürünün daha olumlu algılanmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

Okul kültürü ölçeğini bütün alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Alt boyutlardaki farklılıkların



belirlenmesi için Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Okul Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarının Görev Yapılan Branşa Göre Karşılaştırılması

	Okul Liderliği	Meslektaşlık	Öğretmen İşbirliği	Gelişme Kültürü	Öğretim Kültürü
Okul Öncesi Öğretmeni	$\bar{x}=4.02$	$\bar{x}=4.02$	$\bar{x}=3.99$	$\bar{x}=4.01$	$\bar{x}=3.99$
Sınıf Öğretmeni	$\bar{x}=3.43$	$\bar{x}=3.58$	$\bar{x}=3.54$	$\bar{x}=3.65$	$\bar{x}=3.50$
Branş Öğretmeni	$\bar{x}=3.75$	$\bar{x}=3.75$	$\bar{x}=3.71$	$\bar{x}=3.87$	$\bar{x}=3.64$

Tablo 6’da yer alan bulgular incelendiğinde, Okul Kültürü Ölçeğinin alt boyutlarının tamamında okul öncesi öğretmen algılarının ($\bar{x}=4.006$) sınıf öğretmenleri ($\bar{x}=3.54$) ve branş öğretmenlerine ($\bar{x}=3.74$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3. Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Okul kültürü ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Pearson korelasyon katsayısına bakılmıştır. Pearson Korelasyon Katsayısı; en az aralık ölçeğinde olan iki sürekli değişken arasındaki doğrusal bir ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2015). Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Okul Kültürü	Motivasyon
Okul Kültürü	1	,514
P		,000

*P<0,01

Okul kültürü ile motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Buna göre okul kültürü geliştikçe okuldaki öğretmenlerin motivasyonlarının da arttığı söylenebilir.



3.4. Okul Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi

Okul kültürünün öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ne düzeyde yordadığını ortaya koymak için “Linear regresyon analizi” yapılmıştır. Regresyon Analizi; aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Büyüköztürk, 2015). Yapılan regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Okul Kültürünün Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Sh	R ²	β	t	p
Motivasyon	Sabit	18.787	2.427			7.742	,000
	Okul Kültürü	,184	,017	,264	,514	10.556	,000

R=,514 R²=,264 F=111,430 P=,000

Tablo 8’de görüldüğü gibi, yapılan Linear regresyon analizi sonucuna göre, öğretmenin motivasyon düzeyindeki varyansın %26’sı okul kültürü tarafından açıklanmakta ve okul kültürünün öğretmenin motivasyon düzeyini etkilediği görülmektedir. Bir başka ifadeyle okul kültürüne ilişkin algılar olumlu hale geldikçe, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttığı söylenebilir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada elde edilen bulgular öğretmenlerin genel itibariyle motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir ($\bar{X} = 3.66$). Ergen (2009), Barlı (2005) ve Karadağ (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Sucu (2016) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak Şahin (1999) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin motivasyon düzeyleri orta düzeyin altında bulunmuştur.

Araştırma elde edilen bir diğer sonuca göre öğretmenlerin okul kültürü algılarının beş boyutta da yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır ($\bar{X} = 3.64$). Bu sonuç, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda okul yöneticileri ve diğer çalışanlarla birlikte ortak bir kültür oluşturduklarını ve bu kültürün okulda iş birliği ve başarıya katkı sağlayacağına inandıklarını göstermektedir.



Arslan'ın (2005) ilköğretim ve ortaöğretim okullarında okul kültürünün karşılaştırılması adlı çalışmasından elde etmiş olduğu sonuçların bu araştırmada elde edilen sonuçlarla örtüştüğü görülmektedir. Bunun yanında Gezer (2005) ve Esinbay'ın (2008) yapmış oldukları araştırmalarda da öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre motivasyon düzeyleri arasında görev yapılan branş dışında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin demografik özellikleri ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olmaması Candoğan'ın (2015) "Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklediği Motivasyon Yaklaşımları" adlı araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Sarıca (2013), Demir (2015) ve Çalış (2012) tarafından yapılan çalışmalarda araştırmanın bulgularına paralel olarak öğretmenlerin demografik özellikleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin kıdem, eğitim durumu ve medeni durum değişkenleri ile okul kültürü algıları arasında anlamlı farklılıkların olmadığını göstermektedir. Ancak öğretmenlerin cinsiyet ve görev yapılan branş değişkenleri ile okul kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları arasında yaş, kıdem ve medeni duruma göre önemli fark gözlenmemesi, Şahin'in (2003) "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" adlı araştırma bulgusuyla uyum göstermektedir. Güven (2015), Taner (2008) ve Oğulluk (2010) tarafından yapılan araştırmalardan elde edilen bulgularda da öğretmenlerin demografik özellikleri ile okul kültürü algıları arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Ancak Öztürk'ün (2015) "Eğitim Örgütlerinde Okul Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında öğretmenlerin yaş değişkenleri ile okul kültürü algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırma verilerine göre öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile motivasyonları arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yılmaz (2009) ve Arpaguş (2011) tarafından yapılan araştırmalardan elde edilen bulgularda da eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları onların motivasyon düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır. Okul kültürünün artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmasının, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin olumlu yönde değişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Motivasyon düzeyi yüksek olan bir öğretmen kendini işine daha fazla adayacak ve kendisinden daha yüksek verim ve başarı elde



edilecektir. Bu nedenle eğitim örgütleri ve yönetimlerinin okul kültürünün geliştirilmesi konusunu öncelikleri arasına almaları gerekmektedir.

Araştırmanın sonucunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir;

1. Araştırma sonucunda, okul kültürü ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Okul kültürünün geliştirilmesi, öğretmen motivasyonunu artıracığından dolayı okul yöneticilerine, okul kültürüne yönelik farkındalık oluşturacak eğitim faaliyetleri düzenlenebilir. Bu eğitimler sonucunda okul yöneticileri çalıştıkları okullarda okul kültürünün geliştirilmesine yönelik etkinlik ve eğitimler düzenleyebilirler. Bu yolla kurum çalışanlarının motivasyonları düzeyleri de artırılabilir.
2. Araştırmanın sonucunda sınıf ve branş öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin, okul öncesi öğretmenlerin motivasyon düzeylerine göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri, çalışanların motivasyon düzeylerinin, etkililiği ve verimliliği doğrudan etkilediğini göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu bakımdan yöneticiler çalışanlarının motivasyonlarını artırıcı etkinlik ve çalışmalara yer verebilirler.
3. Araştırma sonucunda bayan öğretmenlerin okul kültürü algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun, kişilik yapısı itibarıyla bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha sosyal ve sahiplenici kişilikte olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin erkek öğretmenlerin ilgisini çekecek etkinlikler düzenlemesi ve ders programlarında isteklerini göz önünde bulundurma gibi onların okula bağlılıklarını artırıcı düzenlemeler yapmaları erkek öğretmenlerin de okul kültürü algılarını artırabilir.
4. Bu araştırmada okul kültürü ve motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılacak farklı araştırmalarda öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen okul iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı gibi unsurlar araştırılabilir.
5. Benzer bir araştırma diğer illerde veya Türkiye genelinde farklı eğitim kademelerindeki öğretmenlerin katılımıyla yapılabilir.
6. Bu araştırmada okul kültürü ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki nicel araştırma yöntemiyle incelenmiştir. Farklı bir araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin derinlemesine incelenebilmesi için nitel bir araştırma yapılabilir.

Kaynakça

Akbaba S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13.



- Arpaguş, A. U. (2011). *Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Arslan, H., Kuru, M. & Satıcı, A. (2005). İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.
- Arslan, M., Özer, N. & Bakır, A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Balcı, A. (2013), *Etkili Okul Ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama Ve Araştırma*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S. & Bayrakçıken, S. (2005). İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıkların Ve Sorunların Araştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 391-417.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükemirusta, H. (2007). *Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar; Saü, Sedaş Ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. 17. bs., Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Candoğan, R. (2015). *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinden Beklediği Motivasyon Yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (a) (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (b) (2012). *Okul Kültürü Ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, M. (2015). *Maarif Müfettişlerinin Sınıf Öğretmenlerine Mesleki Rehberlik Yapma Düzeyleri İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Demirtaş, Z. & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 523-544.



- Dessel, A., (2010). Prejudice In Schools: Promotion Of An Inclusive Culture And Climate. *Education and Urban Society*, 42(4), 407-429.
- Devos, G., Bouckenhooge, D., Engels, N., Hotton, G. & Aelterman, A. (2007). An Assessment Of Well-Being Of Principals In Flemish Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 33-61.
- Eren, E. (2013). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*. 13. bs., Ankara: Beta Yayınları.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Farawowan, F. (2016). Effect Of Motivation, Organizational Culture And Commitment On Employees' Performance. *Department of Education and Culture of Papua, Information Management and Business Review*, 8(3), 27-31.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aube, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation At Work Scale: Validation Evidence In Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4): 628-646.
- Gezer, B. (2005). *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Güven, Y. (2015). *Lider Öğretmenlerin Okul Kültürüne Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Halsall, R. (1998). *Teacher Research And School Improvement. Opening Doors From The Inside*. Philadelphia: Open University Press.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2010). *Educational Administration: Theory, Research And Practice* 7th ed. New York: McGraw Hill, New York.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karadağ, E., Baloğlu, N. & Küçük, E. (2010). Yönetici Denetimi Algısının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeyine Etkisi: Bir Path Analizi Çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 417-437.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Mertler, C. (2016). Should I Stay Or Should I Go? Understanding Teacher Motivation, Job Satisfaction, And Perceptions Of Retention Among Arizona Teachers. *International Research in Higher Education*, 1(2), 34-45.
- Özdemir, S. & Muradova, T., (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.



- Öztürk Z. & Dünder H., (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- RAO, S. (2010). *Organisational Behaviour*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Sarıca, Y. (2013). *Eğitim Ortamlarının İyileştirilmesinin Yönetici Ve Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sercan H. (2010). *Etkili Motivasyon Yöntemleri*. 1. bs, İstanbul: Etap Yayınevi.
- Spector, P. (1996). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin Motivasyonu İle Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Symer, S. (1986). *Creating A Positive School Atmosphere The Principals' Responsibility*. NASSP Bulletin, 89-90.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 365-396.
- Şahin, S. (2011). An Aspect On The School Culture In Turkey And The United States. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 593-607, DOI 10.1007/s12564-011-9160-2.
- Şimşek Ş. M., Akgemci T. & Çelik A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. 7. bs., Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M., Güleş, H. & Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.
- Taner, D. (2008). *Öğretmenlerin Umutsuzluk Düzeyi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okulu Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Ünsar S., İnan A. & Yürük P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon Ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Komariah, A., Wahab, A.A., Hakim, D.L. & Syaefuddin, U. (2015). Investigating Teaching Performance Of Vocational School Teachers:



Profession Allowance And Work Motivation. *International Conference on Innovation in Engineering and Vocational Education*, 200-204.

Yazıcı H. (2009). Öğretmenlik Mesleği Motivasyon Kaynakları Ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

