



Yabancı Dil Dersi Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler

Administrative and Organizational Factors Affecting the Motivation Levels of Foreign Language Teachers

Prof.Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Muğla

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2498-4117>

Öğrenci, Günday AKBAŞ

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4842-0517>

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, İzmir ili Konak ilçesinde bulunan liselerde görev yapan yabancı dil dersi öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini etkileyen yönetimsel ve örgütsel faktörlere ilişkin öğretmen görüşlerini çeşitli değişkenlere göre belirlemektir. Betimsel tarama modeli kullanılarak yapılan araştırmanın çalışma grubunu, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Konak ilçesinde bulunan 31 devlet lisesinde görev yapan yaklaşık 175 öğretmen ve 13 özel lisede görev yapan yaklaşık 200 öğretmen (Yabancı dili ana dil olarak konuşan öğretmenler hariç) oluşturmaktadır. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Yabancı Dil Dersi Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler” Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, merkezi yönetimden kaynaklanan ve yabancı dil öğretmenlerinin motivasyonuna etki eden faktörlerin varlık düzeyi yüksek, motivasyona etkisi ise ortanın üzerinde çıkmıştır. Okul yönetiminden kaynaklanan motivasyon faktörlerinin varlık düzeyi orta, öğretmenlerinin motivasyonuna etki düzeyi ise yüksek çıkmıştır.

Sonuç olarak yabancı dil dersi öğretmenleri merkezi yönetimin uygulamalarını genel olarak olumsuz olarak görmekte ancak bunların olumlu şekilde uygulanması durumunda kendilerini işlerine motive etme derecesini de daha yüksek değerlendirmektedirler. Okul yönetiminin uygulamalarını ise orta düzeyde görmekle birlikte kendilerini işe motive etme derecesini daha yüksek görmektedirler. Buna göre, öğretmenlerin motivasyonunun daha çok okul yönetiminin uygulamalarından etkilendiği söylenebilir. Tabii ki merkezi yönetimin yabancı dil eğitimine ve öğretmenlerine ilişkin karar ve uygulamalarının da önemli olduğu görülmektedir. Bu durumda, yabancı dil eğitiminin etkililiğinin artması için bu hususta alınacak kararlarda gerek merkez yönetiminin gerekse okul yönetimlerinin öğretmenleri karar mekanizmasına katması faydalı olacaktır. Ayrıca zaman zaman öğretmenlerin görüşlerini tespit çalışmalarını yapıp buna göre düzenlemelere gidilebilir.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon, motivasyon faktörleri, öğretmen motivasyonu, merkezi yönetim, okul yönetimi, psikoloji, eğitim yönetimi

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the opinions of foreign language teachers working at high schools of Konak district of the city of İzmir on administrative and organizational factors affecting their motivational levels according to certain variables. The population of the research- which was conducted via using the descriptive survey model consists of 175 teachers from 31 state high schools and 200 teachers (Native speakers are not included.) from 13 private high schools located in Konak district of the city of İzmir throughout 2014-2015 academic year. The data was gathered through ‘The Scale of Administrative and Organizational Factors Affecting Motivational Levels of Foreign Language Teachers’ developed by the researcher himself. According to the findings of research, the level of presence of motivation factors arising from central administration was found to be high. The degree of these factors motivating teachers was found above the middle level. The level of presence of the motivation factors arising from the school

administration was determined at a medium level. However, the degree of motivation of teachers was evaluated high level.

As a result, foreign language teachers generally see the practices of the central administration negatively, but if these practices are applied positively, teachers also evaluate the degree of motivating themselves to their work higher. Although teachers see the practices of the school administration at a medium level, they see their motivation to work higher. Accordingly, it can be said that teachers' motivation is mostly affected by the practices of school management. Of course, it is seen that the decisions and practices of the central administration regarding foreign language education and teachers are also important. In this case, in order to increase the effectiveness of foreign language education, it will be beneficial for both the central administration and the school administrations to include teachers in the decision-making mechanism. In addition, from time to time, teachers' opinions can be determined and arrangements can be made accordingly.

Key Words: Motivation, motivation factors, teacher motivation, central administration, school management, psychology, educational management

1. GİRİŞ

Toplumdaki bireylerin maddi imkânlarıyla birlikte farklı ve saygın olma istekleri de artmaktadır. Bu durumun hızla gelişen iletişim ve ulaşım imkânlarıyla birleşmesinin sonucunda, yabancı dil öğrenimi her geçen gün daha da önemli ve daha da popüler bir konu haline gelmektedir. Mesleki veya akademik kariyer yapmaktan, seyahat edip eğlenmeye kadar pek çok nedenle yabancı dil öğrenilmektedir. Ayrıca yabancı dil öğreniminin hafızaya, zekâya, özgüvene ve ana dile olan olumlu etkileri neticesinde ilgi çekiciliği sürekli artmaktadır.

Farklı fikirler üretmek, olayları farklı yorumlamak ve farklı olmak isteği yabancı dile ilgiyi artırmaktadır. Örneğin: “Neden yabancı dil öğreniyoruz?” sorusunu en sık kullanılan arama motoru Google’da Haziran 2018 tarihinde Türkçe arattığımızda 1 milyon civarında sonuç ve 62 bin civarında videoya ulaşılmıştır. Fakat aynı sorguyu İngilizce “Why do we learn foreign language?” şeklinde arattığımızda yaklaşık 191 milyon sonuç ve 4,5 milyon videoya ulaşılmıştır. Ayrıca sonuçların çoğunda video destekli anlatım ve uygulamalar da vardır. Yani İngilizce sayesinde Türkçenin 190 katından çok daha fazla sonuca kolaylıkla ulaşılabilmektedir.

Teknolojinin hızla gelişmesine rağmen tüm eğitim alanlarında olduğu gibi yabancı dil öğreniminde de en çok ihtiyaç duyulan ve olmazsa olmaz faktör, yeniliklere açık, kişisel gelişimine önem veren, donanımını, tecrübesini aktarmaya ve öğrencisine rehberlik etmeye motive bir öğretmendir (Unesco, 2006; Balcı, 2011). İnternet yardımıyla öğrenciler birçok kaynağa bir tıkla ulaşabilmelerine rağmen öğretmenin rehberliğine duydukları ihtiyaç günümüzde hala ortadan kalkmamıştır. Yani öğrencilerin dil öğrenim motivasyonunu etkileyen ve yöneten yabancı dil öğretmenleri, dil öğretiminde büyük sorumluluğa sahiptir (Acat ve Demiral, 2002). Dolayısıyla öğretmenin bu önemli görevi hakkıyla yerine getirebilmesi için yüksek motivasyona sahip olmalıdır. Motivasyonunun yüksek olmasında ise çalıştığı okul örgütünün ve bağlı olduğu sistemin ona nasıl çalışma koşulları sağladığı önemli görülmektedir.

Nitelikli bireyler yetiştirmek ülkemizin geleceği için yapılabilecek en büyük katkıdır. Öğretmenlerin bu önemli görevi yerine getirebilmeleri ise motivasyon düzeyleriyle ilişkilidir. Öğretmenler ne kadar istekli, coşkulu, gönülden çalışırlarsa o kadar yüksek performans ortaya koyarlar ve bundan da uzun vadede toplum karlı çıkacaktır. Çiçek Sağlam’a göre (2007) örgüt ortamında çalışanların işlerini beklenen seviyede gerçekleştirmesine katkı sağlayacak asgari şartlar oluşturulmazsa, çalışanların hedeflere ulaşması bir yana örgüte katkıları da oldukça sınırlı olacak, mevcut kapasitelerini bile kullanmaktan kaçınacaklardır.

Ders içi ve ders dışı öğretmenin rehberliği ve kontrolünde gerçekleşen dil eğitimi, öğretmen öğrenci iletişimine dayanmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonu ise performanslarını ve kendilerini geliştirme çabalarını belirleyen en önemli etkidir. Öğretmenler ders zili çalıp, sınıfın kapısı

kapandığında sadece öğrencileri ve vicdanlarıyla baş başadır. Gerek öğrencinin gerekse öğretmenin başarısı motivasyon düzeyine bağlıdır. Bu nedenlerle, öğretmen motivasyonu eğitim yöneticilerince üzerinde durulması gereken bir konudur (Jesus ve Lens, 2005).

Ülkemiz Millî Eğitim Bakanlığı ve okul yönetimleri için de öğretmen motivasyonu çok önemli bir konudur. Öğretmenlerin ihtiyaç ve taleplerinin MEB ve okul yönetimlerince bilinmesi ve dikkate alınması öğretmenlerin daha istekli ve verimli olmalarını sağlayacaktır. Öğretmenin motivasyonunun yükselmesi öğretmen kadar öğrenciye de faydalı olacaktır. Motivasyonu yüksek öğretmenlerin, MEB ve okul yönetimlerinin vizyon ve misyona ulaşma yolunda performanslarının artacağı kesindir. Bu nedenlerle “Yabancı dil dersi öğretmenlerinin merkezi yönetim ve okul yönetiminden kaynaklanan yönetsel ve örgütsel motivasyon faktörlerinin varlık düzeyine ve bu faktörlerin öğretmenleri işe motive etme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin” öğretmenlerin motivasyonunu arttırmak için yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı beklenmektedir.

1.1. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı liselerde çalışan yabancı dil dersi öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini etkileyen yönetsel ve örgütsel faktörlere dair öğretmen görüşlerini tespit etmektir. Bu ana hedef doğrultusunda aşağıda belirtilen sorular cevaplanmıştır.

1- Merkezi yönetiminden kaynaklanan yönetsel ve örgütsel faktörlerin varlık düzeyine ve bu faktörlerin öğretmenleri işe motive etme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

2- Merkezi yönetiminden kaynaklanan yönetsel ve örgütsel faktörlerin varlık düzeyine ve bu faktörlerin öğretmenleri işe motive etme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3- Okul yönetiminden kaynaklanan yönetsel ve örgütsel faktörlerin varlık düzeyine ve bu faktörlerin öğretmenleri işe motive etme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

4- Okul yönetiminden kaynaklanan yönetsel ve örgütsel faktörlerin varlık düzeyine ve bu faktörlerin öğretmenleri işe motive etme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Liselerde görev yapan yabancı dil dersi öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini etkileyen yönetsel ve örgütsel faktörlere dair öğretmen görüşlerini incelemeyi hedefleyen çalışmada betimsel tarama modeli uygulanmıştır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evreni, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Konak ilçesindeki 31 devlet lisesinde çalışan yaklaşık 175 öğretmenden ve 13 özel lisede çalışan 200 öğretmenden (Doğal konuşmacı öğretmenler dahil edilmemiştir.) oluşmaktadır. Bu çalışmada, çalışma evrenindeki öğretmen sayısı kadar ölçek dağıtılmış ve geri dönüş oranı örneklem olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak, çalışma evrenindeki bulunan 31 devlet lisesinde çalışan yaklaşık 175 öğretmenin 70'ine (% 40) ve 13 özel lisede çalışan yaklaşık 200 öğretmenden 40'ına (% 20) ve toplamda 375 öğretmenden 110'nuna (% 29,33) ait ölçek değerlendirilmiştir.

Betimsel araştırmalarda en az %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Korelasyon çalışmalarında en az 30, nedensel kıyaslamalarda her gruptan en az 30'ar eleman gereklidir (Gay, 1987; Akt. Arlı ve Nazik, 2001:77). Bu sonuca göre çalışma evrenin %29,33'üne ulaşılması bu araştırmanın örneklemi için yeterli bulunmuştur.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, tez danışmanının rehberliğinde araştırmacı tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan “Yabancı Dil Dersi Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin birinci kısmında, liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, mezun olunan fakülte-bölüm, görev yapılan okul türü ve öğrettiği yabancı dil ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. İkinci kısmında ise 10 maddelik “Merkezi Yönetim Tarafından Gerçekleştirilen Uygulamalar ve Alınan Kararlar” ve 12 maddelik “Okul Yönetimi Tarafından Gerçekleştirilen Uygulamalar ve Alınan Kararlar” olmak üzere iki farklı ölçek bulunmaktadır.

Merkezi Yönetim Tarafından Gerçekleştirilen Uygulamalar ve Alınan Kararlar Ölçeğindeki 10 maddenin güvenilirliğini hesaplamak amacıyla iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.873$ olarak çok yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.924>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu bulunmuştur. Faktör analizi için varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %64.306 olan tek faktör altında toplanmıştır. Alanyazında, çok faktörlü ölçek yapılarında toplam varyansın % 40 - % 60 arasında olması yeterli görülmektedir (Tavşancıl, 2005). Güvenirlige dair alpha ve açıklanan varyans değerine ilişkin Merkezi Yönetim Tarafından Gerçekleştirilen Uygulamalar ve Alınan Kararlar Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu tespit edilmiştir.

Okul Yönetimi Tarafından Gerçekleştirilen Uygulamalar ve Alınan Kararlar ölçeğindeki 12 maddenin güvenilirliğini hesaplamak amacıyla iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.911$ olarak çok yüksek sonucuna varılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak amacıyla açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.876>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %51,707 olan tek faktör altında toplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma neticesinde elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 18.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilme işleminde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma uygulanmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılması t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılması Tek Yönlü (One way) Anova testi kullanılarak yapılmıştır. Anova testi sonucunda farklılıkları tespit etmek maksadıyla tamamlayıcı post-hoc analizi için Scheffe testi uygulanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Merkezi Yönetimle İlgili Faktörlere İlişkin Bulgular

Bu başlıkta yabancı dil dersi öğretmenlerin motivasyonuna etki eden merkez örgütünden kaynaklanan örgütsel ve yönetsel faktörlerin varlık derecesi ve bu faktörlerin öğretmenleri motive etme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü değişkenlere göre incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan çözümleme sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin varlık düzeyi ile öğretmenlerin motivasyonuna etki derecesi

Merkezi Yönetim Tarafından Gerçekleştirilen Uygulamalar ve Alınan Kararlar	Varlık düzeyi nedir?		Motivasyonunuzu ne kadar etkilemektedir?	
	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
Merkezi yönetim tarafından yabancı dil eğitiminde eğitim uygulamalarının sık sık	4,030	1,079	3,460	1,438
Merkezi yönetim tarafından yabancı dil öğretmenlerinin problemlerine çözüm	3,580	1,214	3,250	1,371
Merkezi yönetimin öğrencilerin yabancı dil öğrenimindeki başarılarının düşüklüğünü	4,090	0,904	3,420	1,316
Merkezi yönetim tarafından yabancı dil öğretmenlerinin mesleki saygınlığının korunmaması	3,840	1,138	3,370	1,291
Yabancı dil öğretmenlerinin hizmet içi eğitimlerinin yetersiz olması	3,460	1,155	3,090	1,267
Yabancı dil öğretmenlerinin yurt dışı kurs ve görev imkânlarının yeterli düzeyde	4,080	1,134	3,450	1,385
Yabancı dil öğretmenlerinin terfi ve kariyer olanaklarının uygun olmaması	3,660	1,214	3,150	1,319
Yabancı dil ders saatlerinin dil öğretimi için yetersiz olması	3,800	1,346	3,330	1,466
Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan yabancı dil ders kitaplarının	4,260	1,139	3,620	1,532
Sınıf mevcutlarının yabancı dil dersi için uygun olmaması	3,810	1,230	3,460	1,406
Toplam varlık düzeyi / Toplam motive etme derecesi	3,862	0,793	3,360	1,104

Araştırmaya katılan öğretmenler, genel toplamda bakıldığında merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin varlık düzeyini yüksek ($3,862 \pm 0,793$) olarak değerlendirmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin merkezi yönetim ile ilgili faktörlerinin varlığıyla ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin motivasyonuna etki eden hususların başında “Millî Eğitim Bakanlığınca hazırlanan yabancı dil ders kitaplarının uygun kalite ve yeterlilikte olmaması” ($4,260 \pm 1,139$) yer almaktadır. Bunu sırayla “Yabancı dil öğretmenlerinin yurt dışı kurs ve görev imkânlarının yeterli düzeyde sunulmaması” ($4,080 \pm 1,134$), “merkezi yönetim tarafından yabancı dil eğitiminde eğitim uygulamalarının sık sık değiştiriliyor olması” ($4,030 \pm 1,079$) ifadeleri izlemektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin “merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin motive etme derecesi” orta düzeyde ($3,360 \pm 1,104$) olarak saptanmıştır.

Tablo 2. Merkezi yönetimle ilgili faktörlerin öğrenim durumuna göre t-testi sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	Ss	T	P
Merkezi Yönetimle İlgili Faktörlerinin Varlığı	Lisans	89	3,942	0,809	2,209	0,029*
	Yüksek Lisans	21	3,524	0,636		
Merkezi Yönetimle İlgili	Lisans	89	3,506	1,088	2,946	0,004*

Faktörlerinin Motive Etme Derecesi Yüksek Lisans 21 2,743 0,969

* $p < 0,05$

Araştırmadaki öğretmenlerin merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin varlık puan ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.209$; $p=0.029 < 0,05$). Lisans mezunlarının merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin varlık puanları ($\bar{X}=3,942$), yüksek lisans mezunlarının merkezi yönetim ile ilgili faktörlerinin varlık puanlarından ($\bar{X}=3,524$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmadaki öğretmenlerin merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin motive etme derecesi puan ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.946$; $p=0.004 < 0,05$). Lisans mezunlarının merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin motive etme derece puanları ($\bar{X}=3,506$), yüksek lisans mezunlarının merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin motive etme derecesi puanlarından ($\bar{X}=2,743$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Merkezi yönetimle ilgili faktörlerin kıdeme göre anova testi sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	Ss	(df) f	P	Fark
Merkezi Yönetimle İlgili Faktörlerinin Varlığı	1-10 Yıl	56	3,648	0,853	(2,107) 4,405	0,015	2 > 1 3 > 1
	11- 20 Yıl	36	4,072	0,651			
	20 Yıl üzeri	18	4,106	0,707			
Merkezi Yönetimle İlgili Faktörlerinin Motive Etme Derecesi	1-10 Yıl	56	3,370	1,002	(2,107) 4,751	0,011	1 > 3 2 > 3
	11- 20 Yıl	36	3,667	1,100			
	20 Yıl üzeri	18	2,717	1,201			

* $p < 0,05$

Araştırmadaki öğretmenlerin merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin varlık puanları ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) neticesinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,405$; $p=0,015 < 0,05$). Buna göre, kıdemi 11- 20 yıl olanların merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin varlık puanları ($4,072 \pm 0,651$), kıdemi 1-10 yıl olanların merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin varlık puanlarından ($3,648 \pm 0,853$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kıdemi 20 yıl üzeri olanların merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin varlık puanları ($4,106 \pm 0,707$), kıdemi 1-10 yıl olanların merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin varlık puanlarından ($3,648 \pm 0,853$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin motive etme derecesi puanları ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,751$; $p=0,011 < 0,05$). Kıdemi 1-10 yıl olanların merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin motive etme derecesi puanları ($3,370 \pm 1,002$), kıdemi 20 yıl üzeri olanların merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin motive etme derecesi puanlarından ($2,717 \pm 1,201$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kıdemi 11- 20 yıl olanların merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin motive etme derecesi puanları ($3,667 \pm 1,100$), kıdemi 20 yıl üzeri

olanların merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin motive etme derecesi puanlarından ($2,717 \pm 1,201$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Merkezi yönetimle ilgili faktörlerin görev yapılan okul türüne göre t-testi sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	Ss	T	P
Merkezi Yönetimle İlgili Faktörlerinin Varlığı	Devlet	70	3,923	0,722	1,068	0,318
	Özel	40	3,755	0,904		
Merkezi Yönetimle İlgili Faktörlerinin Motive Etme Derecesi	Devlet	70	3,411	1,089	0,644	0,521
	Özel	40	3,270	1,139		

* $p < 0,05$

Araştırmadaki öğretmenlerin merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin varlığı ve merkezi yönetim ile ilgili faktörlerin motive etme derecesi puanları ortalamalarının görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

3.2. Okul Yönetimi ile İlgili Faktörlere İlişkin Bulgular

Bu başlıkta yabancı dil dersi öğretmenlerin motivasyonuna etki eden okul yönetiminden kaynaklanan örgütsel ve yönetsel faktörlerin varlık derecesine ve bu faktörlerin öğretmenleri motive etme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü değişkenlere göre incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan çözümleme sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Okul yönetimiyle ilgili faktörlerin varlık düzeyi ile öğretmenlerin motivasyonuna etki derecesi

Merkezi Yönetim Tarafından Gerçekleştirilen Uygulamalar ve Alınan Kararlar	Varlık düzeyi nedir?		Motivasyonunuzu ne kadar etkilemektedir?	
	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
Dersler dışında da yabancı dil öğretime devam edebilmeleri için yabancı dil öğretmenlerine yeterli okul imkânlarının	3,040	1,226	3,740	1,163
Yabancı dil öğretmenlerinin modern dil laboratuvarları imkânlarına sahip	2,630	1,477	3,670	1,264
Yabancı dil öğretmenlerinin kendilerine ait zümre odalarının olması	3,150	1,555	3,760	1,211
Yabancı dil öğretmenlerinin modern ders araç gereçlerine ve kütüphane	3,250	1,422	4,010	1,054
Yabancı dil öğretmenlerinin dil eğitimi ile ilgili okul yönetiminin kararlarına	3,130	1,126	3,670	1,033
Yabancı dil öğretmenlerinin önerilerinin okul yönetimince dikkate alınması	3,190	1,145	3,850	1,021
Yabancı dil eğitiminde öğretmenin çabalarının okul yönetimi tarafından	3,100	1,234	3,850	1,107

Yabancı dil eğitiminde okul yönetiminin gereken tüm desteği vermesi	3,240	1,203	3,960	1,004
Okul yönetiminin okulda dil öğretimini destekleyici bir okul iklimini sağlaması	3,250	1,169	3,920	0,949
Okul yönetimi tarafından öğrencilere yabancı dil öğreniminin önemini her	3,530	1,261	4,070	0,993
Okul yönetimi tarafından yabancı dil öğretmenlerine sadece dersleri ile ilgili	2,940	1,198	3,740	1,064
Yabancı dil derslerinin haftalık ders programında dağılımının uygunluğu	3,300	1,162	3,800	1,073
Toplam varlık düzeyi / Toplam motive etme derecesi	3,144	0,916	3,838	0,769

Araştırmadaki öğretmenlerin okul yönetimiyle ilgili faktörlerin varlığıyla ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde orta ($3,144 \pm 0,916$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili faktörlerinin kendilerini motive etme derecesine ilişkin görüşleri ($3,838 \pm 0,769$) yüksek düzeyde motive edeceği şeklindedir.

Tablo 6. Okul yönetimi ile ilgili faktörlerin öğrenim durumuna göre t-testi sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	Ss	T	p	*p < 0,05
Okul Yönetimi ile İlgili Faktörlerinin Varlığı	Lisans	89	3,160	0,984	0,380	0,598	Araştırma
	Yüksek Lisans	21	3,075	0,555			
Okul Yönetimi ile İlgili Faktörlerinin Motive Etme Derecesi	Lisans	89	3,888	0,760	1,404	0,163	i
	Yüksek Lisans	21	3,627	0,787			

öğretmenlerin okul yönetimiyle ilgili faktörlerin varlığı, okul yönetimiyle ilgili faktörlerin motive etme derecesi puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 7. Okul yönetimi ile ilgili faktörlerin kıdeme göre anova testi sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	n
Okul Yönetimi ile İlgili Faktörlerinin Varlığı	1-10 Yıl	56	3 057	0 903	0,648	0,525
	11- 20 Yıl	36	3 280	0 887		
	20 Yıl üzeri	18	3 144	1 028		
Okul Yönetimi ile İlgili Faktörlerinin Motive Etme Derecesi	1-10 Yıl	56	3 780	0 708	0,706	0,496
	11- 20 Yıl	36	3 963	0 808		
	20 Yıl üzeri	18	3 769	0 879		

*p<0,05

Araştırmadaki öğretmenlerin okul yönetimiyle ilgili faktörlerin varlığı, okul yönetimiyle ilgili faktörlerinin motive etme derecesi puanları ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi

(Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 1. Okul yönetimi ile ilgili faktörlerin görev yapılan okul türüne göre t-testi sonuçları

	Grup	N	\bar{X}	Ss	T	p	
Okul Yönetimi ile İlgili Faktörlerinin Varlığı	Devlet	70	2,786	0,782	-	0,000	* $p<0,05$
	Özel	40	3,771	0,794	6,322		
Okul Yönetimi ile İlgili Faktörlerinin Motive Etme Derecesi	Devlet	70	3,646	0,758	-	0,000	Araştırmadaki öğretmenler
	Özel	40	4,173	0,674	3,644		

erin okul yönetimiyle ilgili faktörlerin varlık puanları ortalamalarının görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=6.322$; $p=0.000<0,05$). Özel okulların okul yönetimi ile ilgili faktörlerinin varlık puanları ($\bar{X}=3,771$), devlet okullarının okul yönetimi ile ilgili faktörlerinin varlık puanlarından ($\bar{X}=2,786$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadaki öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili faktörlerin motive etme derecesi puanları ortalamalarının görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.644$; $p=0.000<0,05$). Özel okulların okul yönetimiyle ilgili faktörlerin motive etme derecesi puanları ($\bar{X}=4,173$), devlet okullarının okul yönetimiyle ilgili faktörlerin motive etme derecesi puanlarından ($\bar{X}=3,646$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Merkezi yönetimin ve okul yönetimlerinin yabancı dil dersi öğretimine etki eden yönetsel ve örgütsel faktörlerin varlık düzeyine ve bunların öğretmenleri motive etme derecesine ilişkin olarak öğretmen görüşlerini inceleyen bu araştırma bulgularına göre; öğretmenler, merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin varlık düzeyini yüksek, kendilerini motive etme derecesini ise orta olarak belirtmişlerdir. Merkezi yönetimin yabancı dil dersi öğretimine ilişkin olarak bu boyutta yer alan maddelerin olumsuz ifadeler olduğuna bakılırsa, varlık düzeyinin yüksek çıkması olumsuz bir sonuçtur. Kısaca öğretmenler merkezi yönetimden kaynaklı olumsuz uygulamalarının varlığını kabul etmektedir. Ayrıca bu uygulamalardan şikâyet etmekte ve onları eleştirmektedir. Bununla birlikte belirtilen faktörler olumlu olduğunda kendilerini motive edeceğini de belirtmişlerdir.

Bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin merkezi yönetimle ilgili faktörlerinin varlığı ve bu faktörlerin motive etme derecesi puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği olduğu tespit edilmiştir. Buna göre her iki boyutta da lisans mezunları yüksek lisans mezunlarından daha yüksek düzeyde değerlendirmesinde bulunmuşlardır.

Mesleki kıdeme göre bakıldığında ise; merkezi yönetimden kaynaklı uygulamaların hem varlık düzeyi hem de motive etme dereceleri boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Buna göre 1-10, 11-20, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar, merkezi yönetimin uygulamalarının varlık düzeyini “çok” derecesinde değerlendirirken, 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar “pek çok” değerlendirmesinde bulunmuştur. Merkezi yönetimden kaynaklanan faktörlerin motive etme derecesi için ise 1-10 yıl arası kıdeme

sahip olanlar “orta”, 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar “çok”, 21-30 yıl arası kıdeme sahip olanlar “orta” ve 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar “hiç” değerlendirmesinde bulunmuştur. Buna göre yıllar içerisinde öğretmenlerin düşüncelerinin değiştiği söylenebilir. Otuz yıl üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin beklentilerinin kalmamış olması ve emekliliklerinin gelmiş olması nedeniyle daha rahat görüş belirttikleri söylenebilir. Bu değişimin nedenleri Sarıca’ya (2013) göre ilk yıllarında öğretmenlerin mesleğe başlama heyecanının devamı ve ilerleyen yıllarda sorunlarla yüzleşme, sorumluluk alma ve sorunlarla baş edebilirlik duygusunun azalması olarak ifade edilmiştir.

Görev yapılan okul türüne göre kıyaslandığında; merkezi yönetimden kaynaklanan faktörlerin varlık düzeyi için anlamlı bir fark bulunmamış ve hem kamu hem de özel okulda çalışan öğretmenler “çok” derecesinde değerlendirmesinde bulunmuştur. Merkezi yönetimden kaynaklanan faktörlerinin öğretmenleri motive etme derecesi boyutunda da öğretmen görüşleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ancak, kamuda çalışanlar “çok” düzeyde, özelde çalışanlar ise “orta” düzeyde değerlendirmesinde bulunmuştur. Buna göre merkezi yönetim uygulamalarından özel okul öğretmenlerinin daha az etkilendiği söylenebilir. Güner’in (2006) öğretmenlerin adanmışlığı hakkında yaptığı çalışmasında ise özel okullarda görev yapan öğretmenlerin tutumları, resmî kurumlarda çalışan öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda ya özel okullar merkezi yönetimden daha bağımsız hareket edebildiği için ya da bu okullardaki öğretmenlerin işe devam edebilmek için daha olumlu tutum ve davranış sergilemeleri gerektiği söylenebilir.

Okul yönetimi kaynaklı uygulamaların varlığına ilişkin öğretmen görüşleri genel olarak “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, okul yönetimden kaynaklanan faktörlerin kendilerini motive etme derecesine ilişkin görüşleri ise genel olarak “çok” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okul uygulamalarının öğretmenleri merkezi yönetim uygulamalarına kıyasla daha çok motive ettiği söylenebilir. Sarıca da (2013) araştırmasında eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonunu yüksek düzeyde etkilediği sonucuna varmıştır. Kelly ve Protsik de (1997), örgüt amaçları açık bir şekilde belirtilmiş ise ve çalışanlar, bu amaçların anlaşılabilir, ulaşılabilir ve bu çabaya değer olduğuna inanıyor iseler güdülenebilirler demektirler.

Okul yönetiminden kaynaklanan faktörlerin varlık düzeyi ve öğretmenleri motive etme derecesi boyutlarında öğretmen görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Yılmaz’ın (2009) örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonuna etkisi konulu çalışmasında da öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Aksoy (2006) ise eğitim düzeyi artan işgörenlerin motivasyon düzeylerinde azalma görüldüğünü ifade etmiştir. Söz konusu durumun kaynak grubun niteliklerinin farklı olmasından kaynaklanabileceği gibi işgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerinin de yükseldiği ve bu beklentilerin karşılanmaması sonucunda işgörenlerin motivasyon düzeyinde azalmaya sebep olduğu şeklinde açıklamıştır. Fakat Tanrıverdi (2007) ve Tiryaki (2008) ise araştırmalarında işgörenlerin motivasyon seviyesinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen bu sonuçlara göre lisansüstü eğitim almış öğretmenlere özlük ve mali haklar açısından tatmin edici farklar sunulmaması böyle bir sonuca yol açmış olabilir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin okul yönetiminden kaynaklı faktörlerin varlık düzeyi ve bu faktörlerin öğretmenleri motive etme derecesi boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte okul yönetiminden kaynaklı faktörlerin varlık derecesini, 1-10, 11-20, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar “orta” düzey şeklinde belirtirken, 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar “çok” değerlendirmesinde bulunmuştur. Okul yönetimiyle ilgili faktörlerin motive etme derecesi için ise 1-10, 11-20, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar “çok” şeklinde değerlendirirken, 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar “pek çok” değerlendirmesinde bulunmuştur. Everett (1988), Pennington (1997), Smith (1999), Güven

(2007), Howard (2007 ve Tanrıverdi (2007), tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin motivasyon düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu durum, Türk Millî Eğitim Sistemi'nde mesleki kıdem görevde yükselme ve unvan değişikliği gibi durumlarda çok büyük bir etkiye sahip olmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin mesleki heyecanlarını kaybetmeleri, performanslarında düşüklük yaşamaları, sürekli benzer sorunlarla uğraşmaktan artık bıkkınlık duymaları, fiziksel ve duygusal anlamda yorulmuş olmaları ve emeklilik arzularının artması gibi durumların da etkili olabileceği söylenebilir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin okul yönetimiyle ilgili faktörlerin varlığı ve bu faktörlerin onları motive etme düzeyi boyutlarında, görev yapılan okul türü değişkenine göre görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, okul yönetiminden kaynaklanan faktörlerin varlık düzeyi ve motive etme derecesinde özel okulda görev yapan öğretmenler daha olumlu değerlendirme yapmışlardır. Güner (2006) adanmışlık konusundaki araştırmasında özel okullarda görev yapan öğretmenlerin tutumlarını resmî kurumlarda görev yapan öğretmenlerden anlamlı derecede yüksek bulmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre okul kaynaklı olumlu faktörlerin özel okullarda daha fazla sunulduğu ve özel okul öğretmenlerinin kendilerini motive edecek faktörlere karşı farkındalıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak yabancı dil dersi öğretmenleri merkezi yönetimin uygulamalarını genel olarak olumsuz olarak görmekte ancak bunların olumlu şekilde uygulanması durumunda kendilerini işlerine motive etme derecesini de daha yüksek değerlendirmektedirler. Okul yönetiminin uygulamalarını varlık düzeyini ise orta düzeyde görmekle birlikte kendilerini işe motive etme derecesini daha yüksek değerlendirmektedirler. Buna göre, öğretmenlerin motivasyonunun daha çok okul yönetiminin uygulamalarından etkilendiği söylenebilir. Tabii ki merkezi yönetimin yabancı dil eğitime ve öğretmenlerine ilişkin karar ve uygulamalarının da önemli olduğu görülmektedir. Bu durumda, yabancı dil eğitiminin etkililiğinin artması için bu hususta alınacak kararlarda gerek merkez yönetiminin gerekse okul yönetimlerinin öğretmenleri karar mekanizmasına katması faydalı olacaktır. Ayrıca zaman zaman öğretmenlerin bu konularda görüşleri alınıp düzenlemelere de gidilebilir.

KAYNAKÇA

- Acat, M. B. & Demiral, S. (2002). "Türkiye'de Yabancı Dil Öğreniminde Motivasyon Kaynakları Ve Sorunları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 31, 312-329.
- Aksoy, H. (2006). "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, M. & Nazik, H. (2001). Bilimsel Araştırmaya Giriş, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balcı, A. (2011). Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Everett, G. B. (1988). "A Study Of The Relationship Between Principal's Leadership Style And The Level Of Motivation Of The Teaching Staff", Unpublised Doctoral Thesis, Tennessee State University Graduate School, Tennessee.
- Güner, H. (2006). "Öğretmenlerin Adanmışlık Sorunu: İstanbul İli Örneğinde Bir Çalışma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, A. (2007). "Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Personelin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Millî Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Howard, J. B. (2007). "A Study To Determine The Relationship Between Principals' Leadership Style And Teacher Motivation", Unpublished Doctoral Thesis, Capella University, Minneapolis.
- Jesus, S. N. & Lens W. (2005). "An Integrated Model Forth Study Of Teacher Motivation, Applied Psychology", An Inter National Review, 54(1), 119-134.
- Kelly, C. & Protsik J. (1997). "Risk And Reward. Recesspectives On The Implementation Of Kentucky's School-Based Performans Award Program", Educational Administration Quarterly, 33(4), 474-505.
- Pennington, P. W. (1997). "Principal Leadership And Teacher Motivation In Secondary Schools", Unpublished Doctoral Thesis, Tennessee State University Graduate School, Tennessee.
- Çiçek Sağlam, A. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sarıca, Y. (2013). "Eğitim Ortamlarının İyileştirilmesinin Yönetici Ve Öğretmen Motivasyonuna Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Smith, T. M. (1999). "A Study Of The Relationship Between Principal's Leadership Style And Teacher Motivation: The Teachers' Perspective", Unpublished Doctoral Thesis, Georgia State University College of Education, Georgia.
- Tanrıverdi, S. (2007). "Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu İlişkisine Yönelik Örnek Bir Çalışma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavşancıl, E. (2005). Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS İle Veri Analizi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tiryaki, A. (2008). "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- UNESCO (2006). "Teacher Motivation, Compensation And Working Conditions. Guidebook For Planning Education Emergencies And Reconstruction", International Instute For Educational Plannig, Chapter 16, Paris.
- Yılmaz, F. (2009). "Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi", Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.