

**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE MESLEKİ MOTİVASYON**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Şemsey SATAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KIRŞEHİR-2021**

**©2021- Şemsey SATAN**



**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE MESLEKİ MOTİVASYON**  
**ARASINDAKİ İLİŐKI**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL**  
**HEALTH AND PROFESSIONAL MOTIVATION**

**Hazırlayan**  
**ŞEMSEY SATAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Mustafa ERDEM**

**KIRŞEHİR-2021**

## KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Şemsey SATAN tarafından hazırlanan “Ortaokul Öğretmen Algılarına Göre Örgüt Sağlığının Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyi” adlı tez çalışması 04/01/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman .....(İmza)

Doç. Dr. Mustafa ERDEM

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Murat TAŞDAN

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Uğur AKIN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2021

(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2021

Şemsey SATAN

İmza

**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE MESLEKİ MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Hazırlayan: Şemsey SATAN**

**Danışman: Doç. Dr. Mustafa ERDEM**

**2021 – (XIV+86)**

**Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**Jüri**

**Doç. Dr. Mustafa ERDEM**

Araştırmanın amacı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığının mesleki motivasyonu yordama düzeyini belirlemektir. Araştırma nicel, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırma evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Kırıkkale ili Merkez, Bahşili ve Yahşihan ilçelerinde bulunan toplam 43 ortaokulda görev yapan 987 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini 12 ortaokulda görev yapan 308 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verilerini toplamak için; “Örgütsel Sağlık Ölçeği”, “Mesleki Motivasyon Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Her iki ölçek de 5’li likert tipi olup sağlık ölçeği 6 alt boyuttan, motivasyon ölçeği 5 alt boyuttan oluşmuştur. Araştırmada elde edilen veriler istatistik programı ile analiz edilmiştir. Verilerin örgütsel sağlık ve mesleki motivasyon algılarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını analiz etmek için t-testi; kıdem ve alan değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını analiz etmek için one-way ANOVA yapılmıştır. ANOVA sonucunda bulunan farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. Yordama düzeyini belirlemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Araştırma bulgularında öğretmenler okullarının sağlıklı olduğunu ve mesleki motivasyonlarının üst düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okullarında öğretmen bağlılığının olduğuna ve motive olduklarına daha az katılmışlardır. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre okullarını daha az sağlıklı bulmuşlardır. Alan değişkenine göre öğretmenlerin örgüt sağlığı ve mesleki motivasyon görüşleri farklılaşmamıştır. Örgüt sağlığının mesleki motivasyonun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Örgüt sağlığı ile mesleki motivasyon arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Örgüt sağlığı mesleki motivasyonun %37’sini açıklamaktadır. Örgüt sağlığındaki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .76 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Örgüt sağlığı alt boyutları birlikte keyif ve özveri motivasyonunun %32’sini, katkı motivasyonunun %30’ünü, değer motivasyonunun %27’sini ve bağlılık motivasyonunun %15’ini, açıklamaktadır.

**Kelimeler:** Mesleki motivasyon, okul sağlığı, öğretmen, öğretmen motivasyonu, örgüt sağlığı.

## **ABSTRACT**

**M.Sc. Thesis**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL HEALTH AND PROFESSIONAL MOTIVATION**

**Prepared by: Şemsey SATAN**

**Advisor: Doç. Dr. Mustafa ERDEM**

**2021– (XIV+ 86)**

**Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences**

**Educational Sciences Department**

**Educational Management Science**

**Jury**

**Doç. Dr. Mustafa ERDEM**

The aim of the study is to determine the predictive level of organizational health of teachers working in secondary schools on professional motivation. The research is a study in quantitative, relational scanning model. The universe of the research consisted of 987 teachers working in 43 secondary schools in Kırıkkale city center, Bahşili and Yahşihan districts in the 2019-2020 academic year. 308 teachers working in 12 secondary schools composed the sample of the study. To collect research data; "Organizational Health Scale", "Occupational Motivation Scale" and "Personal Information Form" were used. Both scales are 5-point Likert type and the health scale consists of 6 sub-dimensions and the motivation scale consists of 5 sub-dimensions. The data obtained in the study were analyzed with a statistical program. T- test was used to analyze whether the organizational health and professional motivation perceptions of the data differ according to gender; on the other hand, one-way ANOVA was conducted to analyze whether it differentiates according to seniority and field variables. Post-Hoc Tukey test was conducted to determine from which groups the difference found in ANOVA result. Multiple regression analysis was used to determine the predictive level. In the analysis of the data .05 significance level was taken as basis. In the research findings, teachers stated that their schools were healthy and their professional motivation was high. Male teachers agreed that there was teacher commitment and motivation in their schools less than female teachers. Teachers with 1-5 years of professional seniority found their school less healthy than teachers with seniority of 16 years or more. According to the field variable, teachers' views on organizational health and professional motivation did not differ. It has been observed that organizational health is a significant predictor of professional motivation. A significant, positive and moderate relationship was found between organizational health and professional motivation. Organizational health explains 37% of professional motivation. One unit increase in organizational health causes an increase of .76 units in professional motivation. Organizational health sub-dimensions together explain pleasure and devotion 32% of motivation, 30% of contribution motivation, 27% of value motivation and 15% of commitment motivation.

**Keywords:** Professional motivation, school health, teacher, teacher motivation, organizational health.

## ÖNSÖZ

Toplum dünyasında değişen iş ve iş yaşam koşullarına uyum sağlama ve değişim hızının gerisinde kalmama düşünceleri örgütler için önemli bir konu haline gelmektedir. Bu durum insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu da göstermektedir. Bireylerin daha verimli, etkin ve etkili bir şekilde çalışabilmesi için çalışma ortamı kritik bir öneme sahip olmuştur. Bu anlamda örgütler için örgüt sağlığı kavramı önemli bir konu haline gelmektedir. Bir örgütün çevreye uyum sağlaması, uzun süre hayatta kalması ve aynı zamanda gelişmesine ilişkin yetenekler örgüt sağlığı kavramı ile ilgili olaylardır. Örgüt sağlığının desteklenmesi örgütler için önemli bir konu haline gelmiştir.

Toplumdaki insanlar genel olarak bir örgüt dünyası içinde yaşamaktadırlar. Bu durum örgütlerin içinde buldukları toplumun bir parçası olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu durum insanların ihtiyaçlarını gidermeleri açısından zorunlu hale gelmesinden de kaynaklanmaktadır. Örgütlerle toplumları ayrı düşünmek çok zor hale gelmiştir, çünkü örgütlerle toplum sürekli iç içe ve etkileşim halindedir. Örgütlerin etkili bir şekilde fonksiyon görebilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için, örgütün en önemli elemanı olan insanlar son derece kritik bir öneme sahiptir. Örgütün varlığının temelinde insan kaynağı yatmaktadır. Örgütler içinde barındırdıkları bireyleri etkiledikleri gibi o bireylerden de etkilenebilmektedirler.

Hızla değişen, gelişen ve yenileşen dünyadaki değişimler, örgütleri, örgütlerin yapısını, insan ilişkilerini, kültürlerini ve değerlerini etkilemektedir. Tüm bu değişimlere rağmen ayakta kalabilenler belki de sağlıklı ve motivasyonu yüksek bireylerden oluşan örgütlerdir. İnsanların örgüt için sürekli ve artan tempo ile hizmet vermeleri için motivasyon çok etkili bir kavram olmaktadır. Genel anlamda sorun yaşayan örgütlere bakıldığında, çalışanın güdülenme düzeyinin düşük olması, sahiplik duygusunun gelişmemesi, ikili ilişkilerde sınırların korunmaması gibi birçok kavram karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlardan herhangi birinde ciddi bir sıkıntı meydana geldiğinde doğal olarak örgüt sağlığı da tehdit altına alınmış olmaktadır (Boyacı ve Öz, 2017).

Eğitim ve öğretimde istenilen hedeflere ulaşma konusunda en büyük görev öğretmenlere yüklenmiştir. Öğretmenlerin bu kutsal görevi layıkıyla yerine getirebilmeleri için işlerinde mutlu, motive olmaları ve tatmine ulaşmış olmaları önemli bir konudur.



Başarılı bir şekilde öğrenci yetiştirilmesi için öğretmenlerin işlerine motive olması gerektiğinden bu durum önemli bir konu olarak karşımıza çıkmıştır. Literatür taraması sonucunda toplumda güncelliğini koruyan motivasyon konusu hakkında birçok çalışma yapıldığı görülmüştür. Bununla beraber öğretmenlerin motivasyonlarını farklı değişkenlerle inceleyen çalışmalar olduğu görülmüştür. Ancak okulların örgüt sağlığı düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonlarını ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmada okul sağlığı ve mesleki motivasyonla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasında öncelikle okul sağlığına ilişkin tanımlamalar, kuramlar ve araştırmalar verilmiştir. Daha sonra motivasyon tanımı, türleri, kuramları ve motivasyonla ilgili araştırmalar verilmiştir. Alan taramasında ise okul sağlığı ve mesleki motivasyonla ilgili veriler toplanmıştır. Toplanan verilerden öğretmenlerin okul sağlığı algıları ile motivasyon düzeyleri belirlenmiştir ve arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Okul sağlığı ve öğretmen motivasyonu ile ilgili sonuçlar dış bulgularla tartışılmıştır.

Bu araştırmanın başından sonuna kadar bütün aşamalarında her zaman yol gösteren, desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Mustafa ERDEM'e, Jüri Üyesi olarak tezime katkı sunan değerli hocalarım Prof. Dr. Murat TAŞDAN'a ve Doç. Dr. Uğur AKIN'a teşekkür eder saygılarımı sunarım. Tez sürecim boyunca maddi ve manevi anlamda daima yanımda olan, bana her konuda yardımcı olan aileme minnettarım. Ayrıca yüksek lisans tez çalışmamda bana her türlü teşvik ve desteği sağlayan saygıdeğer okul müdürlerim ve tezime katkıda bulunan tüm öğretmen arkadaşlarıma ilgi ve desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR/ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
BÖLÜM I .....	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
1.5. VARSAYIMLAR.....	6
1.6. TANIMLAR .....	6
BÖLÜM II.....	7
2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR.....	7
2.1. Örgüt Sağlığı .....	7
2.1.1. Okul Sağlığı .....	9
2.1.1.1. Sağlıklı Okul.....	9

2.1.1.2. Sağlıksız Okul .....	10
2.1.2. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı .....	11
2.1.3. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Kuramı.....	14
<b>2.2. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	15
2.2.2. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar .....	17
<b>2.3. MOTİVASYON .....</b>	<b>19</b>
2.3.1. Motivasyon Kavramı.....	20
2.3.2. Motivasyon Türleri .....	21
2.3.2.1. İçsel Motivasyon .....	21
2.3.2.2. Dışsal Motivasyon.....	23
2.3.3. Motivasyon Kuramları .....	24
2.3.3.1. Kapsam Kuramları .....	24
2.3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	24
2.3.3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı.....	26
2.3.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	27
2.3.3.2. Süreç Kuramları .....	28
2.3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	28
2.3.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	29
2.3.3.2.3. Locke'in Bilimsel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı .....	30
2.3.4. Öğretmen Motivasyonu.....	31
<b>2.4. MOTİVASYON İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>32</b>
2.4.1. Motivasyon ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	32

2.4.2. Motivasyon ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	34
<b>2.5. Örgüt Sağlığı ile Mesleki Motivasyon Arasındaki İlişki .....</b>	<b>35</b>
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>38</b>
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>38</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	38
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	38
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	39
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	41
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>42</b>
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlığa İlişkin Algılarına Göre Bulgular ve Yorumlar</b>	<b>42</b>
4.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu .....	43
4.1.2. Kıdem Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumlar.....	44
4.1.3. Alan Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu.....	46
<b>4.2. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyona İlişkin Algılarına Göre Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>48</b>
4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu .....	49
4.2.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu.....	50
4.2.3. Alan Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu.....	52
<b>4.5. Örgüt Sağlığının Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>53</b>
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>61</b>
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>61</b>

<b>5.1. SONUÇ .....</b>	<b>61</b>
5.1.1. ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÖLÇEĞİNE AİT SONUÇLAR .....	61
5.1.2. MESLEKİ MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE AİT SONUÇLAR .....	62
5.1.3. ÖRGÜTSEL SAĞLIĞIN MESLEKİ MOTİVASYONU YORDAMASINA AİT SONUÇLAR .....	62
<b>5.2. TARTIŞMA.....</b>	<b>65</b>
5.2.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI SONUÇLARINA AİT TARTIŞMA .....	65
5.2.2. MESLEKİ MOTİVASYON SONUÇLARINA AİT TARTIŞMA.....	67
5.2.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE MESLEKİ MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SONUÇLARINA AİT TARTIŞMA.....	69
<b>5.2. ÖNERİLER .....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>79</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>86</b>

## TABLolar/ÇİZELGELER LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt Sağlığı Envanterinin Alt Test Örnekleri .....	15
Tablo 2. Örneklem Grubundaki Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler .....	39
Tablo 3. Örgütsel Sağlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri .....	40
Tablo 4. Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri .....	40
Tablo 5. Örgütsel Sağlık ve Mesleki Motivasyon Ölçeklerin Madde Puan Aralığı .....	41
Tablo 6. Örgüt Sağlığı En Çok ve En Az Katılım Olan Üç Maddenin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	42
Tablo 7. Örgüt Sağlığı Alt boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	43
Tablo 8. Cinsiyete göre Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Algılarına İlişkin T-Testi .....	43
Tablo 9. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Algılarına İlişkin One-Way ANOVA	44
Tablo 10. Alana Göre Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Algılarına İlişkin One-Way ANOVA	47
Tablo 11. Mesleki Motivasyon En Çok ve En Az Katılım Olan Üç Maddenin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	48
Tablo 12. Mesleki Motivasyon Alt Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	48
Tablo 13. Cinsiyete göre Öğretmenlerin Motivasyon Algılarına İlişkin T-Testi.....	49
Tablo 14. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Motivasyon Algılarına İlişkin One-Way ANOVA.	51
Tablo 15. Alana Göre Öğretmenlerin Motivasyon Algılarına İlişkin One-Way ANOVA ...	52
Tablo 16. Örgüt Sağlığı Toplamının Toplam Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyi .....	53
Tablo 17. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Toplam Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyi	54
Tablo 18. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Keyif Motivasyonu Yordama Düzeyi .....	55
Tablo 19. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Katkı Motivasyonu Yordama Düzeyi .....	56
Tablo 20. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Özveri Motivasyonu Yordama Düzeyi.....	57

*Tablo 21. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Bağlılık Motivasyonu Yordama Düzeyi..... 58*

*Tablo 22. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Değer Motivasyonu Yordama Düzeyi..... 59*

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	25
---	----



## SİMGELER VE KISALTMALAR

Kisaltmalar	Açıklamalar
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ÖS	Örgüt Sağlığı
akt	Aktaran
f	Frekans
p	Anlamlılık Düzeyi
sd	Serbestlik Derecesi
s	Standart Sapma
$\chi^2$	Ki-kare (Chi-square)
$\bar{x}$	Aritmetik Ortalama

## BÖLÜM I

### 1.GİRİŞ

Çevremizde bulunan tüm sistemler sürekli bir değişim ve gelişim sürecinden geçmektedir. Değişen ve gelişen teknolojiye ayak uyduran, bu değişim sürecinden örgütün faydasına olacak şekilde yararlanan ve karşılaştığı problemlere uzun vadede çözümler sunabilme yeteneğine sahip olan örgütler, sağlıklı örgütler olarak düşünülmektedir. Sağlıklı örgütleri ayakta tutan en önemli unsurlardan biri örgüt üyeleridir. Örgüt üyelerinin örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda hareket etmesi ve bunu yaparken de istekli olması beklenmektedir.

Eğitim yönetiminde örgüt sağlığı kavramı, örgüt ve yönetim konularıyla ilgili olarak karşımıza çıkarken işletme psikologları bu kavramı; çalışanın verimliliği, etkinliği, çalışma başarısı, kurumuna bağlılık, sadakat gibi duyguların oluşumuna ve gelişimine katkı sağlayan her tür psikolojik, zihinsel ve fizyolojik koşulların oluşturduğu bir 'iyilik hali' olarak tanımlamışlardır (Tutar, 2010). Eğitim kurumları, belli hedefleri olan ve bu hedefler doğrultusunda öğrencilerde davranış değişikliğine gidilen veya öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak yaşantılar hazırlayan, sunan sosyal ve açık sistemlerdir. Bu kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için kurumun sağlığı kritik bir faktör olmaktadır (Danışment, 2012).

Toplumdaki çoğu örgütün varlığını sürdürmesi durumu örgütlerin teknolojik gelişimler ve değişimler karşısında ayakta kalabildiklerini göstermektedir. Uzun vadede ayakta kalabilen örgütler hem çevreyi değiştirmenin hem de çevreye uyum sağlamanın önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Bir örgüt varlığını sürdürürken mevcut olan imkanları kullanmayı ve faydalı hale getirmeyi hedeflemektedir. Yani bir örgütün zamana uyum sağlamanın gerekliliği belirtilmektedir. Yenilik yapan örgütlerin kendi çevresine kendi şekil verebilenler olduğu düşünülmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2008).

Motivasyon, bireyi harekete geçiren, bireyde beklenen davranışı yapma isteği uyandıran ve eğitim örgütlerinin amacı olan öğrenme-öğretme sürecinin etkililiğini ön plana çıkaran en önemli faktörlerdendir (Akbaba, 2006). Bu açıdan eğitim kurumlarının en önemli öğelerinden olan öğretmenlerin motivasyonları önem arz etmektedir. Motivasyonu yüksek olan bir öğretmenin hem eğitimin ve öğretimin kalitesini hem de öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir. Öğretmenlerin okulun amaçları

doğrultusunda hareket etmeleri için motivasyonlarının yüksek tutulması gerekmektedir (Kaçmaz, 2020).

Eğitim öğretim sürecinin en aktif uygulayıcıları öğretmenler olarak bilinmektedir. Öğretmenler görevlerini yerine getirirken yeterli motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Motivasyonu yüksek olan öğretmenler sınıf içi etkinlikler, veli-okul iletişimi ve mesleki gelişim gibi okulun hedeflerine ulaşmasında fayda sağlayacak birçok uygulamayı okula kazandırır. Bu yüzden okulun amaçlarına ulaşması için öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yüksek tutmak önemli görülmektedir (Yüksel, 2020). Motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin varlığı beraberinde yüksek verim getirmektedir. Kendini iyi hisseden bir öğretmenin okula katkısının daha çok olacağı, öğrencilerine ve eğitim hayatına karşı daha verimli olacağı düşünülmektedir. Motivasyonları sağlanmış olan öğretmenlerin mesleklerini istekli ve verimli bir şekilde sürdürdükleri görülmektedir (Kaçmaz,2020).

### **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Eğitim örgütleri denildiğinde en çok akla gelen okul örgütü olmaktadır. Okulun diğer örgütlerden farkı, mayasında insan olmasıdır. Okul, insanın eğitimi ve öğretimi üzerine çalışılan bir kurum olarak görülmektedir. Okulun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında öğretmen unsurunun katkısının ne kadar yüksek olduğu bilinmektedir. Eğitimin kaliteli olması ve okul örgütlerinin belirlediği vizyon doğrultusunda eğitim-öğretimin istenilen şekilde gerçekleşmesinde öğretmenlerin motivasyonları önem arz etmektedir.

Eğitim bir ülkenin en temel ihtiyaçlarından biridir. Toplumda eğitim kavramının özdeşleştiği kurum okul olarak bilinmektedir (Danış, 2009). Okulun en önemli üyelerinden birisi öğretmenlerdir. Okullarda eğitim öğretimin daha etkili olması için öğretmenlerin görevlerinden daha fazlasını yapmaya istekli olmaları beklenmektedir (Erdaş, 2009).

Öğretmenler buldukları faaliyetler sonucunda beğenilmek ve takdir edilmek istemektedirler. Bu durum insanların doğasında yatan bir özellik olmaktadır. Öğretmenlerin bu beklentileri gerçekleştiğinde ayrıca özsaygıları ve özgüvenleri de gelişmektedir. Bundan dolayı öğretmenlerin motivasyon algılarını yüksek tutmak okul yönetiminin en önemli sorumluluklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Öğretmenlerin motivasyonlarını birçok unsur etkilemektedir. Bunlardan bazıları; okul kültürü, çevresel faktörler, iletişim, öğretmen-veli ilişkisi, okulun bulunduğu

çevrenin eğitime olan ilgisi, öğretmenin gelişim durumu ve okulun eğitim-öğretim ile ilgili sunduğu fırsatlar şeklinde ifade edilebilmektedir (Akbaş, 2018).

Bir örgütün sistemsal iyiliği ile örgütü oluşturan bileşenler arasındaki uyum örgütü başarıya götürmektedir. Başarılı olan örgütler de sağlıklı olarak nitelendirilebilmektedir (Korkmaz, 2001). Eğitim örgütlerinde hem örgüt başarısını hem de örgüt üyelerinin bireysel başarısını sağlamanın yollarından biri örgüt sağlığının artırılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinin uzun vadede etkili ve etkin olabilmeleri için de örgüt sağlığı vazgeçilmez bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Hoy, Tarter ve Kootkamp, 1991). Sağlıklı örgütlerin ve örgüt üyelerinin amaçlarının paralel olduğu düşünülmektedir. Sağlıklı örgütlerin hedeflerine ulaşması ile beraber örgüt üyelerinin de amaçlarının gerçekleşeceği öngörülmektedir. Bu sebeple sağlıklı örgütlerde üyeler birbirleriyle uyumlu olacak şekilde hareket ederler, örgüt üyeleri arasındaki iletişim etkili ve kuvvetlidir (Tan, 2017).

Toplumun en hayati sistemlerinden biri olan eğitim sistemi ve önemli bir eğitim örgütü olan okullar açısından örgüt sağlığı ve öğretmen motivasyonu kavramlarının eğitim alanında kilit noktada yer aldığı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında ilgili literatür incelendiğinde örgüt sağlığı kavramının eğitim alanında oldukça yeni bir araştırma alanının olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmalara bakıldığında örgüt sağlığının örgütsel bağlılık, sosyal sermaye, örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel güven ve etik liderlik kavramları ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Demirok, 2020; Akyürek, 2019; Uğur, 2017; Arslan, 2014; Kurum, 2013; Taneri, 2011). Araştırma ile ilgili çalışmalara bakıldığında mesleki motivasyon kavramının örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu, iş tatmini, örgütsel bağlılık, öz yeterlik ve yönetim, örgütsel adalet, örgütsel güven kavramları ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Aycan, 2020; Özsüer, 2016; Öndaş, 2019; Uzunpınar, 2019; Semerci, 2015; İren, 2015; Önal, 2014). Ayrıca okul kurumlarının örgüt sağlığı algılarını ve öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını birbirinden bağımsız olarak inceleyen çalışmalar olduğu görülmekle beraber ancak okulların örgüt sağlığını öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile ilişkilendiren çalışmaya rastlanmamıştır.

Sağlıklı okullar, çevresiyle uyumlu, gelişen, üreten, değişime açık ve tüm bu durumlar için uygun zemini olan bir eğitim öğretim ortamının var olmasıyla mümkün olabilmektedir. Motivasyon, her örgütte olmasına ihtiyaç duyulan bir özellik olmuştur. Motive olmuş her birey görevini yerine getirirken bütün bilgi, yetenek, arzu ve hırsını

kullanmaktadır. Bu aşamada motivasyonun örgütün sağlığında ne derecede etkili olduğu, örgüt sağlığı ile ilişkisinin nasıl bir düzeyde olduğu ve bu durumun örgüte nasıl bir katkı sağlayacağı problem olarak ortaya çıkmıştır. Sonuçta yüksek bir ilişkiye ulaşıldığında, eğitim örgütleri bu çalışmayı baz alarak birtakım projeler veya etkinlikler yaparak bu ilişkiyi örgütün yararına olacak şekilde kullanabilirler. Ortaokul öğretmen algılarına göre örgüt sağlığının mesleki motivasyonu yordama düzeyinin ne olduğu araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın temel amacı, örgüt sağlığının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını yordama düzeyinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Örgüt sağlığı ve öğretmenlerin mesleki motivasyonları ne düzeydedir?
2. Örgüt sağlığı ve öğretmenlerin mesleki motivasyon algıları öğretmenlerin;
  - a) Cinsiyet
  - b) Mesleki kıdem ve
  - c) Alana göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Örgüt sağlığı mesleki motivasyonu yordamakta mıdır?

## **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Öğretmenler eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenleyicisi olduğundan öğretmenlerin yenileşen ve gelişen çağa ayak uydurmaları, yeniliklere açık olmaları ve yeterli bilgi birikimine sahip olmaları beklenmektedir. Uzmanlık alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip olan öğretmenler daha kolay motive edilebilirler. Okul yöneticileri de öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için kendilerini geliştirmek ve yeni yöntemler bulmak durumundalar. Bu koşullar sağlandığında eğitim öğretimin niteliği artacak ve okul kendisinden beklenen başarıyı gösterecektir. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonlarının olumlu etkilenmesi demek eğitim sisteminin etkinliğinin de olumlu etkilenmesi olarak düşünülebilmektedir (Çelik,2015).

Eğitim sisteminin amaçlarından biri sistemin etkililiğinin artırılması olarak bilinmektedir. Okullarda verilen birçok eğitim, çocuklar okuldan mezun olduğunda etkililiğini yitirmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin, değişen ve gelişen şartlara uyum

sağlayabilen bireyler yetiştirmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin bunu sağlamaları için kendilerini geliştirmeleri, değişen dünya şartlarına uyum sağlamaları, teknolojik olaylardan haberdar olmaları ve iyi bir iletişimci olmaları gerekmektedir. Çünkü eğitim bilgi aktarma sürecinden çok bir hayat tarzı, dünya görüşü ve ötesinde bir özellik barındırmaktadır. Ayrıca eğitim ve öğretim işleri rutine bindiğinde motivasyonun önemi de kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Barlı ve Üzen, 2008). Öğretmenlerin tüm bu istenilen durumları gerçekleştirmeleri için okulların gerekli ve uygun zemini hazırlamaları beklenmektedir. Bu beklenen durumlar daha geniş olarak düşünüldüğünde örgüt sağlığının var olmasıyla mümkün olabileceği düşünülebilir.

Değişim ve gelişimlere ayak uyduran eğitim örgütleri, karşılaştıkları problemleri doğru bir şekilde yorumlayıp, doğru anlayıp kalıcı, yaratıcı ve üretken çözümler sunabilen ayrıca sahip olduğu enerjiyi amaçlarını gerçekleştirmek için kullanan sağlıklı örgütler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Sağlıklı örgütler; eğitim amacını gerçekleştirmeyi hedefleyen, iletişimi güçlü, yeniliklere açık, gücünü gerektiği zaman kullanabilen, okula başarı kültürünü yerleştirebilen örgütler olarak bilinmektedir. Sağlıklı örgütlerin işlevsel olması beklenmektedir. Sağlıklı örgüt iklimine sahip olan okulların tüm yapıları da sağlıklı bir şekilde işlemektedir (Karakuş, 2008).

Bu araştırma, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul sağlığı algılarına ve motivasyon düzeylerine ilişkin bilgilerin edinmesinde ve süreci etkileyen çeşitli faktörlerin betimlenmesi noktasında önem arz etmektedir. Bu çalışma ile okulların amacı olan öğrenme ve öğretme ortamı hazırlanırken okul sağlığının ve öğretmen motivasyonunun ne kadar etkili olduğu ortaya konulmuş olacaktır. Öğretmenlerin motivasyonlarının okul sağlığı için olan önemi de anlaşılmış olacaktır. İlgili literatür incelendiğinde örgüt sağlığı ile motivasyon ilişkisini konu edinen bir araştırmanın olmadığı görülmüştür ayrıca bu durum çalışmayı orijinal kılmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarının bundan sonraki ilgili araştırmalara fayda sağlayacağı ve bu vesileyle yeni tartışma konuları doğuracağı düşünülmektedir.

#### **1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma aşağıda belirtilen açılardan sınırlandırılmıştır.

1. Kırıkkale ili Merkez, Bahşili ve Yahşihan ilçelerinde bulunan resmi ortaokullar ile sınırlandırılmıştır.

2. Örneklem grubunda yer alan çeşitli devlet okullarında görev yapmakta olan 308 öğretmen ile sınırlıdır.
3. Araştırma için kullanılan ölçme araçları ve toplanan veriler ile sınırlıdır.

### 1.5. VARSAYIMLAR

1. Araştırmaya katılan öğretmenler örgüt sağlığı ve mesleki motivasyon ölçeklerindeki soruları samimi ve gönüllü olarak cevaplamışlardır.
2. Kullanılan veri toplama araçları, araştırmada kullanılacak bilgilere ulaşmak için yeterlidir.

### 1.6. TANIMLAR

Burada araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları verilmiştir.

**Öğretmen:** Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı ortaokullarda görev yapan öğretmenler kastedilmektedir.

**Öğretmen Motivasyonu:** Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumların vizyonu ve misyonu doğrultusunda gönüllü olarak hareket etmeleridir. Öğretmenlerin kurumlarında verimli, istekli bir şekilde ve keyif alarak çalışmalarını yaparlar.

**Mesleki Motivasyon:** Bireylerin çalıştıkları kuruma ve yaptıkları mesleğe karşı motive olma durumlarıdır. Bu süreçte bireyleri harekete geçiren, bu hareket sonucunda oluşan davranışların kararlılığını, enerjisini belirleyen ve aynı zamanda devamlılığını sağlayan faktörlerin tümüdür (Yılmaz ve Çavaş, 2007, 431). Araştırmada mesleki motivasyon kavramı keyif, katkı, özveri, bağlılık ve değer alt boyutları yönünden ele alınmıştır.

**Okul Sağlığı:** Okulun yeniliklere ve gelişimlere açık olmasıdır, olumsuz iç ve dış çevre şartlarından etkilenmemesidir. Bu okullarda iş tatmini ve huzur yüksektir, bilgi akışı sağlamdır, iş stresi düşüktür, iş kazalarına pek rastlanmaz, idare ve öğretmenler arasındaki iletişim güçlüdür. Bu araştırmada MEB'e bağlı ortaokul kademesindeki okullar kastedilmektedir.

**Örgüt Sağlığı:** Bir örgütün; bulunduğu çevreye adapte olması, hayatta kalması, gelişmesi ve bu süreçleri olabildiğince uzun sürdürebilme yeteneğidir (Boyacı ve Öz, 2017, 447). Araştırmada örgüt sağlığı kavramı akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır.

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR

Kuramsal açıklamalar başlığı altında, örgüt sağlığı kavramı, örgüt sağlığı ile ilgili araştırmalar, motivasyon kavramı ve motivasyon ile ilgili araştırmalar ayrıntılı olacak şekilde ele alınmıştır.

#### 2.1. Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı tarihte ilk kez 1950'lerde Argyris tarafından bilim dünyasına girmiştir ve sadece kavram olarak kullanılmıştır. İlk defa Miles (1969) örgüt sağlığı kavramını incelemiştir (akt. Tutar, 2010). Örgüt sağlığı kavramını ele alan, kullanan, inceleyen ayrıca fikirleri ve tanımları ile bu kavram hakkında model oluşturulmasını sağlayan çalışmalar, Argyris (1958), Schein (1965, 2000), Frost (1999, 2001) ve Bruhn (2001) bilim adamları zamanında olmuştur (akt. Schuyler ve Branagan, 2003).

Örgüt sağlığı kavramı incelendiğinde, günümüzde birçok farklı şekilde anlamlandırıldığı görülmüştür. Tutar (2010) örgüt sağlığı kavramını tanımlarken; örgüt sağlığının örgütün fiziksel, psikolojik anlamda iyilik halini ve esenlik halini ifade ettiğini belirtmiştir (Tutar, 2010). Argyris (1958) sağlıklı bir örgüt varlığının beraberinde üyelerini de olgunlaştıran bir örgütün oluşumunu sağlayacağını belirtmiştir (akt. Schuyler ve Branagan, 2003).

Zorel (2009) bireylerin sağlığı ile örgüt sağlığı arasında bazı benzerlikler olduğundan bahsetmiştir. İnsan vücudunu örgüt yapısına, düzene, güç kullanımına, iletişime ve iş bölümüne benzetmiştir. Akli inançlara, hedeflere ve politikalara benzetmiştir. Ruhu ise örgütün var olma sebebi ve misyonu olarak tanımlamıştır. Bu benzerliklerden yola çıkarak örgütlerin de sağlığının var olabileceği belirtilmiştir (Zorel, 2009).

Sağlık, organizmada hastalığın olmayışı şeklinde tanımlanmıştır. Sağlıksızlık önlenmediği takdirde ciddi bir hastalık, organ kaybı veya ölüm gibi geri dönüşü olmayan değişikliklere yol açabildiği belirtilmiştir. Sağlık kavramı insan ilişkileri yönünden ele alındığında ise, eğitim alanında "kendini gerçekleştirme" kavramını ile ilişkilendirilmiştir (Miles, 1965, 17). Negatif sağlık bir organizmadaki hastalığı, yanlışlığı ifade ederken bu durumda eğer organizmaya müdahale edilmezse tüm organlar kendilerine ait işlevleri yerine getiremez hale gelebilmekteler ve organizmada ciddi hastalıklar oluşabilmektedir



(Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Örgüt sağlığı konusu birçok farklı disiplinde çeşitli biçimlerde inceleme konusu olmuştur. Eğitimciler tarafından; okulların yönetim ve örgüt yapısı ile ilgili kullanılmaktadır. Sanayi psikologları örgüt sağlığı kavramını, örgüt üyelerinin verimliliğini, örgüte bağlığını, sadakatini, çalışma isteklerini, moralini oluşturan her tür fizyolojik, psikolojik ve zihinsel koşulların oluşumu olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2010).

Örgüt sağlığı, bir örgütün; bulunduğu çevreye adapte olması, hayatta kalması, gelişmesi ve bu süreçleri olabildiğince uzun sürdürebilme yeteneğidir. Değişimin çok hızlı olduğu günümüz koşullarında örgütlerin bu değişime karşı varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişimlerini devam ettirebilmeleri için örgüt sağlığının ciddi bir şekilde desteklenmesi önemli bir mesele haline gelmektedir (Boyacı ve Öz, 2017, 447). Sağlıklı örgütler, örgütün büyümesi ve gelişmesi için çalışırlar, çevreden bağımsız olmaya çalışırlar ayrıca kendilerini değişen çevreye karşı korurlar (Altun, 2001).

Sağlıklı bir örgüt sadece ayakta kalmaz aynı zamanda sorunlarla başa çıkmayı da bilir. Örgütlerde problem çıkması ve sorunların meydana gelmesi çok olağan bir durumdur. Önemli olan, problemi doğru yorumlayıp sorunun ana kaynağını net bir biçimde ortaya koymaktır. Sağlıklı örgütler karşılaştıkları sorunları çözerler, problemler karşısında yalpalanmadan üretmeye ve çalışmaya devam ederler (Gürkan, 2006). Sağlıklı örgütler uzun vadede işe yarayan önlemler alırlar, sürekli kendini geliştirirler ve çevreye ayak uydurmak için değişim gösterirler. Kısa süreli kararlar almaz hep ileriye dönük, olabilecek varsayımları düşünerek, hesaplamalar yaparak gelişimini sürdürürler ve büyürler. Sürekli olarak etkisiz olan bir örgüt yıkılmayla karşı karşıya kalabilmektedir (Miles, 1965, 17).

Sağlıklı bir örgütte, çalışan ve yöneticiler arasındaki güç adaletli bir şekilde paylaşılır. Örgütün koyduğu hedefler ve vizyon; belirgin, anlaşılır, somut, açık ve net olmaktadır. Örgüt üyelerinde örgüte karşı güçlü bir bağlılık ve hayranlık söz konusudur. Örgüt üyeleri görevlerini yerine getirirken zevk alırlar ve üyelerinin moralleri üst seviyededir (Altun, 2001). Örgüt sağlığı, örgüt üyelerinin hem fiziksel hem de ruhsal anlamda kendilerini iyi hissetmelerini ve örgütün iklimini olumlu yönde etkilemektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

### 2.1.1. Okul Sağlığı

Birer eğitim örgütü olan okullar sahip oldukları birtakım özelliklere göre sağlıklı veya sağlıksız okul olarak nitelendirilmektedirler. Sağlıklı ve sağlıksız okulların taşıması gereken bazı özellikler ağağıda verilmiştir.

#### 2.1.1.1. Sağlıklı Okul

Sağlıklı okul, okulların örgüt iklimini kavramsallaştırmak için kullanılmış ve okul etkinliklerine dayanan önemli bir değişken olarak tanımlanmıştır. Hoy ve Feldman (1987) okul sağlığını ölçmek için Örgüt Sağlığı Envanteri (OHI) geliştirmişlerdir. Bu ölçüm içerisinde müdür-öğretmen, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-öğrenci ilişkileri ve bu ilişkilerin oluşturduğu boyutlar incelenmiştir. Bu envanterin güvenilirliği ve geçerliliği 78 ortaokulda ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar olumludur. Bu çalışma sürecinde sağlıklı ve sağlıksız okullara örnekler verilmiştir. Sağlıklı bir okuldan bahsetmek için öncelikle tüm bu sosyal sistemlerin dört temel sorunu çözmüş olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bunlar; hayatta kalmak, büyüme, adaptasyon ve gelişmektir. Diğer bir deyişle, okulların çözmeye gereken dört sorun ağağıda verilmiştir.

1. Kaynakların yeterli olması ve yeniden kaynak kazanma sorunu,
2. Ayarlama ve uygulama sorunu,
3. Okuldaki dayanışmayı sürdürme sorunu,
4. Benzersiz değer sistemini oluşturma ve koruma problemi,

Bir okulun birincil işlevi eğitimli öğrenciler yetiştirmektir. Ayrıca, öğretmenler ve denetçiler problem çözme konusunda birincil sorumluluğa sahip olmalıdırlar, etkili öğrenmeyi gerçekleştirmelidirler. Bu Talcon Parson'ın perspektifi okul sağlığını ortaya attığı teorik temellerle açıklamaktadır. Parsons, sağlıklı okulların üç alanda kontrolü sağlamaları gerektiğini belirtmektedir. Bu üç seviye; teknik, yönetimsel ve kurumsaldır. (Hoy ve Feldman, 1987, 31). Teknik seviye, öğretme-öğrenme süreci ile ilgilidir. Yönetimsel seviye, okulun idari iç görevlerini kontrol altına alınması ile ilgilidir. Kurumsal seviye ise okulun çevresiyle ilgilidir (Hoy ve Feldman, 1987, 31).

Sağlıklı okullar uzun vadede etkilidirler, yeniliğe ve gelişime açıktırlar, çevreye ve öğretmenlerine karşı sorumludurlar, olumsuz iç ve dış çevre şartlarından zarar görmezler. Sağlıklı okullarda öğretmenlerin kararlara katılmaları sağlanır ve örgütsel bağlılıkları gelişmiştir, öğretmenler yüksek motivasyonla çalışırlar ve yüksek performans sergilerler.

Sağlıklı okullarda iş tatmini ve huzur yüksektir, idare ile öğretmenler arasındaki iletişim güçlüdür, bilgi akışı sağlamdır, önleyici tedbirler alınır, iş stresi düşüktür, okulda iş kazalarına pek rastlanmaz (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008).

Sağlıklı okullarda müdür dinamiktir, aktiftir, görev ve ilişki yönelimli bir liderdir, üstlerini etkiler ve bu etki sayesinde okulla ilgili birçok eksiği giderir. Sağlıklı okullarda idare yönünden yapılan uygulamalar etkilidir çünkü hiyerarşi tarafından engellenmemek müdürler için önemli bir başarıdır (Hoy ve Feldman, 1987). Sağlıklı okullarda idareciler kendi görevlerini layıkıyla yerine getirirken okulda bulunun öğretmenlerin ve diğer çalışanların da görevlerini yerine getirmesinden sorumludurlar. Bu durumda görev ve sorumluluk tanımları anlaşılır olmalıdır ve idareciler görev dağılımını adil bir şekilde yapmalıdırlar. Okul yöneticileri öğretmenler ile ortak bir anlayışa sahip olmalıdır, öğretmenlerle iş birliği içerisinde olmalıdır. Böylece öğretmenler yaşadıkları olumsuz bir durumda idarelerinin kendilerine destek olacağını bildikleri için daha sağduyulu ve gayretli çalışırlar (Korkmaz, 2011).

Sağlıklı okullarda öğretmenler hem öğrenme hem öğretme ile meşgul olurlar, öğrencileri için ulaşılabilir hedefler koyarlar ve öğrencilerin yüksek performans göstermelerinde etkilidirler, hem düzenli hem de ciddi bir öğrenme ortamı sunarlar. Öğretmenler birbirlerine karşı destekçi, ilgili ve olumlu davranış sergilerler. Öğretmenler, okullarına bağlıdırlar ve okullarıyla övünürler. Öğretmen-öğrenci ilişkileri olumlu ve dinamiktir. Sağlıklı okullarda öğrenciler akademik başarıya önem verirler, verilen ödevleri ciddiyetle yaparlar, çalışkan öğrenciler diğer öğrenciler tarafından takdir edilir. Öğrencilerin motivasyonları yüksektir. Sağlıklı okullarda çevre ve veli baskısı yoktur. Sınıf araç-gereçlerine, eğitim materyallerine ve ek materyallere her zaman ulaşılır (Hoy ve Feldman, 1987).

#### **2.1.1.2. Sağlıksız Okul**

Sağlıksız okulların bazı özellikleri; uzun vadede etkinlikleri düşüktür, yeniliğe ve gelişime açık değildirler, öğretmenler yönetim tarafından alınan kararlara uyarlar, örgütsel bağlılık gelişmemiştir, çevreye ve öğretmenlerine karşı sorumlu değildirler, iş stresi yüksektir, düzeltici uygulamalar yapılır, öğretmenlerine önem verilmez, iş tatmini ve huzuru düşüktür, idare ile öğretmenler arasındaki iletişim zayıftır, sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur, öğretmenler düşük motivasyonla çalışırlar ve düşük performans

sergilerler, olumsuz iç ve dış çevre şartları okula zarar verir, okulda iş kazalarına sık rastlanır (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008).

Sağlıksız okullarda müdürler; dinamik ve aktif değillerdir, sadece yönetici olarak çalışırlar, liderlik özellikleri yoktur, öğretmenlerini desteklemezler, üstleri ve öğretmenleri üzerinde etki güçleri azdır. Sağlıksız okullarda öğretmenler; meslekleri ve meslektaşları hakkında olumsuz düşüncelere sahiptirler, birbirlerinden bağımsız hareket ederler, birbirine karşı ilgisizdirler ve akademik başarıyı önemsemezler. Sağlıksız okullarda öğrenciler; başarı önemli değildir, çalışkan öğrenciler diğer öğrenciler tarafından alaya alınır ve başarıları yok edilmeye çalışılır, ödevler onlar için önemli değildir. Sağlıksız okullarda çevre ve veli baskısı hissedilir. Bu okullar, çevreden gelebilecek olan olumsuzluklara karşı savunmasızdırlar ve toplumun yersiz ve bilinçsiz baskıları altında ezilmişlerdir. Yönetimde sıkıntılar mevcuttur (Hoy ve Feldman, 1987).

### **2.1.2. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı**

Miles'in örgüt sağlığı kuramı birçok eleştiriye rağmen kabul görmüştür ve üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Miles'a göre, devamlı olarak etkisiz kalan bir örgütte sağlıktan bahsedilemez. Bir örgüt kısa vadede alacağı önlemlerle sadece kısa sürede ayakta kalabilmekte ve etkili olabilmektedir. Ancak bu tarz örgütler uzun vadede değişkenlere karşın etkili değillerdir. Bu yüzden sağlıklı bir örgüt sadece varlığı sürdüren değil, bu süreçte problemlerle başa çıkabilen, sürekli kendini yenileyen ve geliştiren örgütlerdir. Yani sağlıklı örgütler açık sistem özelliği gösteren örgütlerdir. Çevreye tamamen bağımlı da değillerdir çevreden bağımsız da değillerdir, çevrenin değişimine karşı ayakta durabilen ve bu değişime kendi faydasına olacak şekilde ayak uyduran örgütlerdir (Akıl, 2005). Miles'in (1965, 17-22) modelinde örgütlerin taşınması gereken on boyuttan bahsedilmiştir. Bu boyutlar her sağlıklı örgütte olması gereken özelliklerdir.

*1. Hedef odağı:* Sağlıklı bir örgütte hedefler, sistemin üyeleri için yeterince açık olmalıdır ve onlar tarafından oldukça iyi kabul edilebilir olmalıdır. Her örgüt için açıklık ve kabul durumu örgüt sağlığı için gereklidir ama yeterli değildir. Çevrenin taleplerine uygun olacak şekilde hedeflere ulaşmak için ayrıca başka yollar da aranmalıdır. Hedefler ulaşılabilir olmalıdır.

*2. İletişim yeterliliği:* Örgüt içerisinde bilginin taşınabilirliği çok önemlidir. Örgüt sağlığının bu boyutu yatay ve dikey olarak çevre ve örgüt arasında bütün yönlerde açık bir

iletişimin var olduğunu gösterir. Doğru bilgiye ulaşmak ve kısa sürede örgütte meydana gelen problemi anlayıp çözmek örgüt verimliliğini artırır. İletişim sayesinde, problemler hakkında yeterli bilgiye sahip olunur, iç gerginlikler erken hissedilir ve çözülür.

3. *Optimal güç dengeleme:* Sağlıklı bir örgütte etkinin dağılımı göreceli olarak adaletlidir. Astlar üstleri etkileyebileceklerinin farkındadırlar ve üstler astlardan etkilenebilirler. Böyle bir örgütte, gruplar arası iktidar mücadeleleri, gruplar arası olsa da bu durum örgütü güçlendirecektir. İnsanın olduğu her sistemde var olduğu gibi şüphesiz örgütte de “çatışma” olacaktır. Bu tür bir örgütteki kişilerin, birlik ve bütünlük içerisinde sahip oldukları temel duruşları, birlik ve beraberlikleri sayesinde, açık veya örtülü zorlama yerine. Örgütün birimlerinde (roller, çalışma grupları vb.) kişiler birbirleriyle birbirine bağımlı bir ilişkide olmaktadır. Sağlıklı bir örgütte, etkileyicinin yeterliliği diğer bir ifade ile yetki sahibi kişinin, sahip olduğu bilgi veya veri miktarı örgütsel pozisyonundan, kişisel karizmasından ya da eldeki sorunla doğrudan ilgisi olmayan diğer faktörlerden daha fazla olmaktadır.

4. *Kaynak kullanımı:* Örgüt düzeyinde, “sağlık”, sistemin girdilerinin, özellikle personelin, etkili bir şekilde kullanıldığı anlamına gelir. Genel koordinasyon, insanların ne aşırı yüklenme ne de boşta kalmayacağı bir şekildedir. Genel olarak zorlama anlamında bireylere zayıf ya da uygunsuz bir yapıya sahip bir şeyler yaptırmak sağlıklı örgüt yapısında olmayan bir durumdur. Yani sağlıklı örgütlerde, insanlar gerçekten çok çalışıyor olabilirler ama insanların zorlama yoluyla çalışmadıkları bilinmektedir. İnsanların arasındaki uyum kendi eğilimleri ve sistemin rol talepleri iyidir. Bunun da ötesinde, insanlara çalışmak, makul bir şekilde "kendini gerçekleştirme" hissi veriyor; bu durum sadece işlerinde "kendilerini iyi hissetmek" değildir, aynı zamanda örgütsel katkıları yapma sürecinde insan olarak öğrenme, büyüme ve gelişme anlamında da gerçek bir hisleri olduğu görülmektedir.

5. *Bağlılık:* Sağlıklı insan kendisinin belirlediği tüm özel hedeflerin altında kim olduğunu bilir. Bunun ötesinde, kendini sever; onun yaşama doğru tutumu, kendisine aykırı olmayı gerektirmez. Örgüt düzeyinde, sistem sağlığı, örgütün “kim olduğunu” bildiği anlamına gelir. Üyeler, örgüte üye olmaktan dolayı kendilerini mutlu hissederler, örgütten olumlu yönde etkilenirler ve bu etkilerin sonucu olarak da iş birliği içerisinde örgüte katkıda bulunurlar.

6. *Moral:* Bu kavramın sosyal-psikolojik tarihçesi, iyilik veya memnuniyetten

biridir. Tabii ki bu iki kavram da sağlık için yeterli değildir. Bir kişi, derinlemesine düşmanlık, kaygı ve çatışmaları başarıyla reddederken, yaşamında refah ve memnuniyet duygularını bildirebilir. Örgüt düzeyinde moral fikrini uyandırmak; özetlenmiş bir küme bireysel duyguların, refahın duygularını merkez alarak; rahatsızlık, isteksizlik, gerginlik ve hoşnutsuzluk duygularının aksine memnuniyet ve zevk duygularını uyandırmaktır. Sağlıksız bir sistemde hayat gülünç bir şekilde "iyi" olarak algılanabilir; ancak içinde sağlıklı bir örgütlenmenin egemen olduğu örgütlerde insanlar iyi hissetme duygusuna sahiptirler.

7. *Yenilikçilik*: Sağlıklı bir sistem yeni icat eğilimindedir, yeni hedeflere doğru ilerler, yeni tür ürünler üretir, kendisini çeşitlendirir ve daha az farklılaştırılmaktan çok daha fazlasıdır. Bir anlamda, böyle bir sistemin büyüdüğünü, geliştiğini, rutinleştirilmiş ve standart kalmaktan ziyade, değişikliğin var olduğunu görmek mümkündür.

8. *Özerklik*: Sağlıklı insan "kendi merkezinden dışarıya doğru hareket eder". Örneğin, bir eğitim veya terapi grubunda görüldüğü gibi, böyle bir kişi otoriteye bağımlı bir şekilde sunulmak zorunda kalmadan neredeyse özgür görünüyor, baba figürüne isyan edip sembolik babalarının yok etme ihtiyacını kendinde görebiliyor.

Sağlıklı bir örgütte ise benzer şekilde cevap vermez, dışardan gelen taleplere pasif, kendini aracı hisseden çevre, algılanan taleplere de yıkıcı ve asi bir şekilde karşılık vermeyecektir. Sağlıklı birey çevresinden bağımsız olma eğilimindedir ve başkalarıyla işlem yaparken kendi işlemlerini yapmaz, yani çevreden aldığı tepkileri kendi davranışlarının belirleyicisi olarak görmez. Örgüt sağlığının öncelikle her iki yönelim türü: istikrar ve bakım için, değişime ve gelişime açıktır.

9. *Uyum*: Özerklik ve yenilikçilik kavramlarının her ikisi de sağlıklı bir kişi, grup veya kuruluşun çevre ile gerçekçi ve etkili bir temas içinde olduğu fikri ile bağlantılıdır. Çevresel talepler ile örgütün kaynakları birbirini tamamlamadığında örgüt problem çözme ve yeniden yapılanma yaklaşımı geliştirir. Bunun sonucunda kuruluşun başa çıkması yeterli olur. Yerel sistemdeki değişiklikler, çevrenin ilgili kısımları veya daha genel olarak her ikisi de oluşur. Ve böyle bir sistem adaptasyon sürecinde ortaya çıkan zorlukları yönetmek için yeterli kararlılık ve stres toleransına sahiptir. Belki de bu kavramın doğasında var olan sistemin kendi içinde düzeltici bir değişiklik getirme kabiliyetinin kendisini çevreleyen ortamdaki değişim döngüsünden daha hızlı olmasıdır.

10. *Problem çözme yeterliliği*: Herhangi bir sağlıklı organizma teorik olarak

bilgisayar gibi yanılabilirliğe karşı geçirimsiz bile olsa her zaman sorunlara, zorlamalara ve zorluklara karşı başa çıkma örnekleri vardır. Yeterli bir örgütte sorun, sorunların varlığı ya da yokluğu değil, kişinin, grubun ya da kuruluşun davranış biçimidir, problemlerle baş edebilir olma durumlarıdır. Etkili bir sistemde, sorunlar asgari enerji ile çözülmeli ve kullanılan problem çözme mekanizmaları güçlendirilmiş olmalı ve korunup zayıflatılmamalıdır. Bu durumda sağlıklı bir örgüt, muhtemel çözümler bulmak, çözümler üzerinde kararlar vermek, bunları uygulamak ve etkinliğini değerlendirmek için gelişmiş yapılara ve yöntemlere sahiptir. Böyle bir örgütün hedef başarısına yönelik kendi operasyonlarını kontrol edilebilir şekilde gerçekleştirebilir olması için, içeriye veya dışarıya yönelik adaptasyon sorunlarının olmaması gerekmektedir (Miles, 1965, 17-22).

### **2.1.3. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Kuramı**

Hoy ve Feldman, örgüt sağlığını ölçmek için yedi boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçeğin boyutları aşağıda verilmiştir (Hoy ve Feldman, 1987; 30-33).

1. *Kurumsal bütünlük*: Okulun çevresiyle başa çıkabilme becerisidir. Öğretmenler makul olmayan topluluk ve ebeveyn taleplerinden korunmaktadır.

2. *Temel etki*: Yöneticinin üstlerin eylemlerini etkileme kabiliyetidir. Okul yönetiminin önemli yönleri; üstleri ikna etmek, fazladan ilgi elde etme ve hiyerarşi tarafından engellenmemeye ikna etmektir.

3. *Düşünceler*: Yöneticinin arkadaş canlısı, destekleyici ve açık olmasıdır. Öğretmenlerin refahı için bu durumun olmaması, baskıyı ve gerçek bir kaygıyı temsil eder.

4. *Yapının başlatılması*: Hem görev hem de başarı odaklı temel davranıştır. İş beklentileri, performans standartları ve prosedürler müdür tarafından açıkça ifade edilir.

5. *Kaynak desteği*: Yeterli sınıf malzemelerinin ve eğitim materyallerinin mevcut olduğu ve istenirse kolayca ilave malzemelerin temin edildiği bir okulu ifade eder.

6. *Moral*: Öğretmenler arasında ortak bir samimiyet, açıklık, coşku ve güven duygusudur. Öğretmenler birbirlerini sever, mesleklerini sever ve birbirlerine yardım eder ve işlerinde başarı getirdikleri için okul onlarla gurur duyar.

7. *Akademik vurgu*: Okulun akademik mükemmellik arayışı tarafından yönlendirilme derecesidir. Yüksek ancak ulaşılabilir akademik hedefler öğrenciler için belirlenmiştir; öğrenme ortamı düzenli ve ciddidir; öğretmenler öğrencilerinin başarabileceklerine inanır, akademik olarak iyi olanlara saygı gösterilir ve öğrenciler de

sıkı çalışır.

Örgüt sağlığının belirtilen bu boyutlarının her biri, Örgüt Sağlığı Envanterinin (Organizational Health Inventory – OHI) bir alt testi ile ölçülmektedir. Her alt test için örnek öğeler Tablo 1’de verilmiştir (Hoy ve Feldman, 1987, 30-33).

**Tablo 1: Örgüt Sağlığı Envanterinin Alt Test Örnekleri**

<b>ÖRGÜTSEL BÜTÜNLÜK</b> 1. Okulun dış baskılara karşı savunmasını ve çevreyle uyumunu sağlayan boyuttur. 2. Birkaç vokal ebeveyn okul politikasını değiştirebilir. 3. Öğretmenler makul olmayan topluluklardan korunur.
<b>OKUL MÜDÜRÜNÜN ETKİSİ</b> 1. Okul müdürlerinin üstlerini etkileme yeteneğini kapsayan boyuttur. 2. Müdür üstlerinden istediğini alır. 3. Müdür, amir ile iyi çalışabilir. 4. Müdür üstleri tarafından engellenebilir.
<b>SAYGI</b> 1. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı sergiledikleri davranışları kapsayan boyuttur. 2. Müdür, tüm öğretmenlere eşit davranır ve ulaşılabilir.
<b>İNİSİYATİF YAPISI</b> 1. Okul müdürlerinin görev ve başarılarıyla ilgili boyuttur. 2. Müdür, tutumları okula açıklar.
<b>KAYNAK DESTEĞİ</b> 1. Okullarda araç-gereç ve materyallerin olmasının ve eksikliğinde temin edilmeleri ile ilgili tüm durumları kapsayan boyuttur. 2. İstenirse ilave malzemeler temin edilebilir. 3. Öğretmenler gerekli öğretim materyallerine erişebilir. 4. Sınıf içi kullanım için ek malzemeler mevcuttur.
<b>MORAL</b> 1. Öğretmenlerin birbirine karşı sergiledikleri arkadaşlık, açıklık, güven gibi duyguları kapsayan boyuttur. 2. Öğretmenler işlerini coşkuyla gerçekleştirirler.
<b>AKADEMİK ÖNEM</b> 1. Okulun akademik performansını kapsayan boyuttur. 2. Öğrenme ortamı düzenli ve ciddidir

## **2.2. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

### **2.2.1. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Akbaba (1997) araştırmasında ortaöğretim okullarındaki örgütsel sağlık düzeyini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına ulaşmak için örgütsel sağlık ölçeğini öğretmen ve yöneticilere uygulamıştır. Araştırma sonucunda okulların örgütsel sağlık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Araştırmada örgüt sağlığının kimlik, bütünlük, liderlik, ürün ve çevresel etkileşim alt boyutları açısından öğretmen ve yöneticiler arasında yöneticilerin lehine olacak şekilde anlamlı farklar bulunmuştur.



Çakır (2002) çalışmasını Konya ili Meram, Selçuklu ve Karatay ilçelerinde yapmıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerle yönetici öğretmenler arasında; örgüt sağlığının kimlik, bütünlük, çevresel etkileşim ve ürün alt boyutlarında anlamlı farklar görülmüştür. Öğretmenler ve okul müdürü arasında örgüt sağlığının çevresel etkileşim ve örgütsel liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmüştür.

Akıl (2005) çalışmasında ilköğretim okullarındaki bürokrasi ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda, bürokrasinin örgütsel sağlık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bürokrasinin örgütsel sağlığın bütün boyutlarını etkilediği gözlemlenmiştir. Öğretmenlerden elde edilen veriler, bürokratik okul sağlıklı okuldur. Örgütsel sağlık üzerindeki en etkili bürokrasi boyutu; kuralların takibidir.

Yıldırım (2006) çalışmasının sonucunda; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun dönüşümcü liderliğe ait diğer iki değişkenden daha etkili olduğu görülmüştür.

Gürkan (2006) çalışmasında Ankara ili Polatlı ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarını uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Bu çalışma sonucunda; akademik öneme ilişkin algılar mesleki kıdeme, görev değişkenine ve öğrenim durumuna göre farklıdır. Kurumsal bütünlüğe ilişkin algıları cinsiyete, mesleki kıdeme, öğrenim durumuna ve görev değişkenine göre farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Korkmaz (2007) çalışmasında okulun örgütsel sağlığındaki çeşitliliğin ne kadarının müdürün liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkilendirilebileceği araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri dönüşümsel liderlik stiline güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği saptanmıştır.

Gül (2007) çalışmasının uygulama alanın sağlık sektöründe çalışan görevliler oluşturmuştur. Çalışmanın sonucunda; iş stresi ile örgütsel sağlık arasında negatif, performans ile örgütsel sağlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına dayanarak sağlıklı bir örgüt için; iş stresinin mümkün olduğu kadar en aza indirilmesi ve performansın ise en yüksek seviyeye çıkarılması gerektiği anlaşılmıştır.

Köseoğlu ve Karayormuk (2009) çalışmasını Afyonkarahisar ilinde yapmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerin örgüt sağlığını daha çok hem birey hem de işletme performansına dayalı bir kavram olarak algıladıkları görülmüştür.

Başar (2011) çalışmasında; örgüt sağlığının tanımına, ilişkili olduğu kavramlara, boyutlarına, sağlıklı ve sağlıklı örgütlerin farklarına, örgüt sağlığının artırılması için yapılması gerekenlere, konu hakkında yapılan araştırmalara ve İzmir’de bir belediyede yapılan uygulamaya yer vermiştir.

Çelebi (2014) çalışmasının uygulama alanını Diyarbakır ilinin Bismil ilçesindeki resmi ortaöğretim okullarında görevli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Yapılan anketlerin sonucunda, öğretmenlerde örgütsel sağlık algıları arttığında örgütsel bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda genel olarak, sağlıklı bir örgütte; çalışanların önemsendiği, çalışanlara değer verildiği, örgütün ortamının güven verici olduğu gözlemlenmiştir. Sağlıklı bir örgüt ortamının sağlandığı örgütlerde örgütsel bağlılık doğal olarak kendiliğinden oluşmaktadır.

Zengin (2014) çalışmasının sonucunda, kurum çalışanlarının örgütsel sağlık ve iş tatmin düzeyleri ortalamasının yüksek seviyede çıktığı gözlemlenmiştir. Ortalamalar arasında anlamlı düzeyde farklılıklar saptanmıştır. Okul değişkeni açısından örgüt sağlığı algılarının farklı olduğu görülmüştür.

Örgüt sağlığı ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bürokrasinin ve liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Örgüt sağlığı algısının bazı alt boyutları yönünden, katılımcıların görüşlerinde cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu ve yaş değişkenlerine anlamlı farklar olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmen ve okul yöneticilerinin örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı farklar bulunduğu belirtilmiştir.

## **2.2.2. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar**

Miles (1965), Sağlıklı bir örgütün hangi özelliklere sahip olması gerektiğini araştırmıştır. Çalışmanın sonunda sağlıklı örgütler çevrenin değişimine karşı başa çıkmayı bilirler, gelişmeye ve büyümeye karşı da açıktırlar. Çalışmada sağlıklı örgütlerin on boyutundan bahsedilmiştir. Bir örgüt bu on boyuta sahip olduğu takdirde sağlıklıdır denilebilir. Yani bir örgütün hedefleri ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Örgüt içinde çok yönlü iletişim vardır ve roller dengeli dağıtılmıştır. Bu dengeyi sağlayan örgütler kaynak

kullanımı, bağıllık, moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme durumlarını yerine getiriyor demektir.

Lifson (1984) çalışmasında, Japon şirketlerde çalışanların sürekli bakarak, eleyerek, inceleyerek bir şekilde ortama uyum sağlamayı öğrendiklerini belirtmiştir. Uygulamanın sistematik olarak değişmesi, gelişmesi ve bireylerin bu duruma adapte olmaları yani çevreden olumlu anlamda etkilenip kendini geliştiren örgüt aynı zamanda sağlıklı bir örgüte doğru gitmektedir.

Childers ve Fairman (1986) okul danışmanlarının kendilerini rahat, güvende hissetmeleri ve görevlerini yerine getirmeleri doğrudan örgütsel sağlıkla ilişkili bir olaydır ve okul danışmanı okul sağlığını etkiler. Okul danışmanı, öğrencilerin kişisel-sosyal, eğitimsel veya kariyer başarısızlığı ile ilgili her durumdan haberdardır ve gereken anda müdahale etmesini bilmektedir. Okulun değişim programları yine okul danışmanları tarafından desteklenmelidir. Sonuç olarak, bireylerde kendilerini önemli hissetme, gelişim sağlama, olumlu okul iklimi ve sağlıklı bir okul doğru rehberlikte bulunan okul danışmanlarıyla sağlanabildiği gözlemlenmiştir.

Hoy ve Feldman (1987) çalışmalarında okulların sağlığını öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler arasındaki etkileşiminin yedi boyutunu ölçmek için Örgütsel Sağlık Envanterini (OHI) geliştirmişlerdir. Bu çalışma için uyguladıkları pilot çalışma testi, faktör yapısının dengesini, testlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini destekleyen olumlu sonuçlar vermiştir. Çalışma sonucunda sağlıklı okullarda yöneticiler iletişime önem verir, okulu çevre baskısından korur ve öğrenme ortamlarının verimliliği için çaba gösterir. Öğretmenler öğrencilere model ve yol gösterici rehber konumundadır, öğrencilere araştırma becerisi kazandırmayı hedefler.

Sayeed (1991), örgütsel sağlığın içsel değerlendirmesini ve etkinliğini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışmada örgütsel sağlık ve örgütsel etkinlik parametreleri ile örgütsel sağlık ve etkinlik arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel sağlık boyutlarının mükemmellik, örgütsel etkinlik önlemlerine önemli ölçüde katkıda bulunurken, problem çözme yeterliliği ve yenilikçilik ile ilgili bazı üretkenlik ve uyarlanabilirlik boyutları ile olumsuz yönde etki ettiği gözlemlenmiştir. Genel anlamda bireysel farklılıkların ılımlı etkilerinin istatistiksel olarak tespit edilmiş olmasına rağmen bazı bulgulardan daha az etkilendiğini göstermiştir.

Hoy ve Woolfolk (1993) New Jersey’de 37 ilkokul belirlenmiştir. Örneklem olarak

bu ilkokullardan rastgele 179 öğretmen seçilmiştir. Bu çalışmanın amacı, okulların örgütsel sağlıkları ile öğretmenlerin yeterlilik duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada, öğretmen yeterliliğinin iki boyutu olan kişisel ve genel yeterlikleri ile sağlıklı bir okulun altı boyutu olan anlama yeteneği, moral, akademik başarı, idare etkisi, kaynak ve kurumsal bütünlük arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma ile öğretmenlerin etkinliklerinin, güçlü akademik vurgusunun, istekli ve geliştirmeye yönelik inançlarının sağlıklı bir okul iklimi oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenlerin etkinlik hissi öğrencilerde olumlu bir etki meydana getirmektedir. Öğretmenin yeterliği öğrencinin başarısını ve motivasyonunu etkilemektedir. Sağlıklı bir okulun öğrencinin akademik başarısını ve moralini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Öğretmenlerin kişisel öğretme yeterlikleri ile moral arasında ilişki olmadığı görülmüştür.

Erb (2003), örgütsel sağlık kavramının okul bünyesinde nasıl olumlu öğrenci çıktıları meydana getirdiğini araştırmıştır. Okulun gençleri eğitmek için çok kritik bir dönem olduğundan bahsetmiştir. Araştırmanın sonucunda, sağlıklı bir okulun öğrencilerde olumlu davranış ve tutum oluşturduğu, ayrıca akademik başarıya da vesile olduğu saptanmıştır.

Buluc (2017), bazı öğretmenlerin görüşlerine dayanarak ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışı ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmanın uygulandığı kesim, Ankara ilinde belirlenen farklı 21 ilköğretim okulunda çalışan 409 sınıf öğretmeni olmuştur. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, öğretim liderliği ile örgütsel sağlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca öğretim liderliğinin kurumun önemli bir belirleyicisi olduğu da saptanmıştır.

Araştırmalarda sağlıklı bir örgüt için hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin yapmaları gereken faaliyetler belirtilmektedir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Sağlıklı okullarda okulların öğrenme ortamının istenilen şekilde olması, okul başarısının yüksek olması, eğitim öğretimin sektöre uğramadan ve etkili bir şekilde devam etmesi, öğretmenlerin birbirleri ile ilgili olması beklenmektedir. Okul sağlığının akademik başarıyı da etkilediği belirtilmiştir.

### **2.3. MOTİVASYON**

Burada motivasyon kavramı, motivasyon türleri ve motivasyon kuramları incelenmiştir.

### 2.3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, Latince “mot” kökünden türemiştir ve hareket etme, yer değiştirme anlamları taşımaktadır. Türkçede motivasyon kavramı “motive” sözcüğünden türemiştir. Motive kelimesinin Türkçedeki karşılığı da “güdü” demektir (Dur, 2014). İnsanı harekete geçiren birçok unsurdan bahsetmek mümkün görülmektedir. Bu unsurlar düşünce, umut, inanç, arzu, ihtiyaç veya korkuların birleşimi ya da etkisi olabilmektedir (Keser, 2006; akt. Kahraman, 2017). Bireyleri motive eden önemli unsurlardan bazıları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları, ekonomik korunma biçimleri, yükselme olanakları, çekici iş ortamı, sosyal statü, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, kişisel yetki ve güç kazandırmadır (Eren, 1993). Motivasyon genel olarak, bireyleri, harekete geçiren ve bu hareket sonucunda oluşan davranışların kararlılığını, enerjisini belirleyen ve aynı zamanda devamlılığını da sağlayan bir etkidir (Yılmaz ve Çavaş, 2007, 431). Sonuç olarak motivasyon kavramı, güdüleme anlamına gelmektedir. Motivasyon, bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için bireyin güdülenmesini yani harekete geçirilmesini sağlayan güçtür (Dur, 2014).

Motivasyon kavramının kelime anlamı, psikolojik anlamında olmasına rağmen kısaca, harekete geçirmek demektir. Bireyi hareket ettiren güç ise güdü (motiv) dir. Motivasyon, bireyin davranışının ana kaynaklarını inceler ve bu davranışın nedenlerini öğrenir. Motivleri doğrudan gözlemlemek mümkün değildir. Ancak davranış çeşitlerini gözlemleyerek motivasyondan bahsetmek mümkündür. Diğer yandan motivasyonu ifade etmek için; yönelme, istek, dikkat, güdü, amaç, ilgi gibi terimler kullanabiliyorken, davranışı ifade etmek için bu terimler yetersiz kalmaktadır. Bu aşamada zaten önemli olan, bireyin neden o şeyi yapmayı istediğini bilmek ve ifade etmektir (İnceoğlu, 1985). Psikoloji literatüründe “motivasyon” kelimesi iki anlamda kullanılmıştır. İlk anlam, motivasyonu “teşviklerin ve itici güçlerin işleyişine dâhil olan olgular” olarak tanımlar. İkinci anlam ise; teşvik edici ve devam eden bir faaliyetin sürdürülmesi durumudur. Genel olarak düşünüldüğünde, motivasyon analizi davranışı uyandıran, sürdüren ve yönlendiren tüm faktörlerin toplamıdır (Pareek, 1974). Motivasyon, bireylerin davranışını etkileyen kuvvetleri ifade eder. Bireyin gönüllü davranışının yönünü, yoğunluğunu, sürekliliğini ve bu sürekliliğin sebat düzeyini belirler (McShane ve Glinow, 2010, 121).

Motivasyon için bireyde öncelikle başarılı olacağına inanma ve kendine güvenme

duyguları oluşmalıdır. Motivasyonun üç temel maddesi vardır. Bunlar; bireyin davranışlarını tetikleme gücü, bu davranışa şekil verme ve bu davranışı devam ettirmez. İnsanların davranışlarını tetikleyen gücün tam olarak ne olduğunu bilmek imkansızdır. Bundan dolayıdır ki en karmaşık varlık insandır (Karadağ, 2013).

Bireylerin motive edilmesi şarttır. Motive olmuş birey görevini yerine getirirken, bütün bilgi, yetenek, arzu ve tüm hırsını kullanır. Böylece herkes için aynı olan iş motive olmuş bireye göre şekillenir ve ona göre gelişir. Bireylerin nasıl motive olduğunu bilmek; empati yapmayı, onların hareketlerini, duygu, his ve ruh hallerini anlamayı gerektirir. Bireylerin çevrelerini gözlemlemeyi, tanımayı ve olan olayları eğitim diliyle okumayı gerektirir. İş hayatında birbirini anlayan bireyler problemlerini daha rahat çözerler ve iş arkadaşlarıyla daha olumlu ilişkiler kurarlar (Sayın, 2008).

Örgütsel olarak motive olan yöneticilerin, hizmet ettikleri kuruma bağlılık göstermeleri muhtemeldir. Örgütsel başarıya katkıda bulunma arzusundan hareket ederler ve eylemlerinin kendi çıkarlarını teşvik edip etmeme konusunda destek vermek için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya isteklidirler. Bir nedene yönelik motivasyon konusunda araştırmacılar, motivasyonun “dünyayı daha iyi bir yer haline getirme” arzusundan kaynaklandığını iddia eder (Guerrero ve Seguin, 2012). Kişisel özellikler, durumsal faktörler ve diğer örgütsel değişkenler de motivasyonu etkileyebilir (Tyagi, 1982).

Motivasyon ile ilgili daha önceden yapılan çalışmalardan çıkarılabilecek sonuç, Türkiye’de okul çalışanlarının motivasyonlarının orta seviyede olduğu ve bu durumun da her türlü değişime açık olduğu yani istenilen yöne çekilmeye müsait olduğu görülmektedir. Bu düzeydeki motivasyon doğru uygulamalarla üst seviyeye çıkarılabilir veya yanlış uygulamalarla daha da alt seviyeye düşürülebilir. İnsan doğasından ve kültüründen de kaynaklı olarak farklıdır (Ünal ve Gülmez, 2017, 89).

### **2.3.2. Motivasyon Türleri**

Motivasyon, “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### **2.3.2.1. İçsel Motivasyon**

Davranış bilimciler 1940’lı yıllara kadar motivasyonu sadece dışsal motivasyon

olarak incelemişlerdir. İçsel motivasyon kavramı ise 1950'lerde ihtiyaç kuramcıları tarafından geliştirilmiştir (Ceviz, 2018). İç motivasyon; bireylerin, ihtiyaçlarını gidermek veya istedikleri bir durumun gerçekleşmesi için gösterdikleri çabayı içtenlikle yapması durumudur. Birey göstermesi gereken çabayı belirler ve bu çabayı göstererek istediğine ulaşmaya kadar davranışını sürdürür. Bireyin bu aşamada bireysel ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir ki birey içsel anlamda motive olsun. Yani kendi ihtiyaçları karşılanmamış bireyin iç motivasyonunun da gerçekleşmeyeceği bilinmektedir (Başaran, 1991).

Bir çalışanın ihtiyaçlarının çalışma ortamı tarafından ne ölçüde karşılandığı olumlu ve özerk çalışma davranışlarını harekete geçirme konusundaki motivasyonunu etkiler. Bu durum, çalışanların iş motivasyonunu, refahını ve memnuniyetini teşvik etmek için temeldir. Motivasyon tipik olarak bir bireyin davranışını "yönlendiren" ve davranışın yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen enerji verici bir güç olarak tanımlanır (Pinder, 1998). Bu yüzden motivasyon özerk veya kontrol edilebilirdir, ayrıca davranışı sonuçlara yönlendirir. İçsel motivasyon, yalnızca saf ilgi ve oyunculuk zevkinin yönlendirdiği, öz-kararlı davranışın prototipini temsil eder. Yalnızca içsel motivasyonun bağımlı değişkenlerle ilgili olduğunu gösteren bir çalışmada, motivasyonel özerkliğin en yüksek biçimi olduğunu varsaymak mümkündür (Battistelli, Galletta, Portoghese, Pohl ve Odoardi, 2013).

İçsel motivasyon araştırması, dışsal ödüllerin ortaya çıktığını göstermiştir. Belirli koşullar altında dışsal ödüller içsel motivasyon üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. İçsel motivasyonda ilk algılanan değişiklik nedensellik odağıdır. Bu nedenle, bir kişi kendinden motive olduğunda, nedensellik odağı kendi içinde demektir. Bununla birlikte, dış ödüller davranışa bağlı olarak yapıldığında birey, bu ödüller için faaliyete katıldığını algılamaya başlar, bununla beraber algılanan nedensellik odağı bireyin içinden dışarıya doğru kayar. Bu durum içsel motivasyonun azalmasına neden olur. Ayrıca, ödül veya geri bildirim, hisleri olumsuz yönde etkileyerek içsel motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Daha büyük kısıtlamalar altında bulunan ve performans üzerinde kişisel kontrolü olmayan kişilerin daha düşük içsel motivasyona sahip olduğunu belirtmişlerdir (Sherman ve Smith, 1984).

Dışsal faktörlerin yalnızca belirli koşullar altında içsel motivasyon üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu not edilmelidir. Örneğin, Deci, Cascio ve Krusell (1975) şarta

bağlı ödüllerin ve hatta şarta bağlı ödüller olmayanların, yalnızca algılanan nedensellik odağında bir değişim meydana getirdiklerinde, öz-kararlılık veya yeterlilik duyguları azaldığında bu durum içsel motivasyon üzerinde olumsuz bir etki oluşturabilmektedir (akt. Sherman ve Smith, 1984).

### **2.3.2.2. Dışsal Motivasyon**

Dışsal motivasyon, motive etme veya güdüleme anlamlarına gelmektedir. Bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi ve bireyin göstermesi gereken çabayı gösterebilmesi olaylarının dışarıdan yapılan bir etkiyle mümkün hale gelmesi durumudur. Bireyin dışardan gelen etkiyle harekete geçirilmesi ve bireyde isteklilik oluşturulması, dışsal motivasyondur (Kahraman, 2017). Dışsal motivasyon için; bonuslar, ay ödülü, yaş günü gibi önemli anlar için düzenlenen organizasyonlar, ayın en çok prim kazananı gibi birçok örnek verilebilir, ancak bunlarla beraber en yaygın bilineni ve aynı zamanda en çok da tartışılanı para olmuştur (Urhan, 2018).

Dışsal motivasyon, bireyin hedeflerine ulaşmasında etkili bir motivasyon türü olmasına rağmen içsel motivasyon gibi devamlılık arz eden bir süreç değildir. Çünkü dışsal motivasyon için bireyde isteklilik oluşturulması dışarıdan yapılan etkilerle mümkündür. Bu durumda dışarıdan yapılan etki ile bireyin motive olması durumunun sürekliliğini her daim mümkün kılmayabilir (Başaran, 1991).

Literatürde dışsal motivasyonun içsel motivasyona etkilerini açıklayan bilişsel değerlendirme kuramından bahsedilmiştir. Somut dışsal ödüllendirmenin içsel motivasyona zarar verdiğini, sözel ödüllerin ise onu güçlendirdiğini tespit etmişlerdir. Özerklik duyguları, dıştan içe doğru kaymaya neden olmakta ve içsel motivasyonu artırmaktadır, ayrıca özerklik duygularının yanı sıra yeterlilik duygularının da önemli olduğu belirtilmektedir. Özerklik ve yetkinlik duygularını teşvik eden sosyal-bağlamsal faktörlerin içsel motivasyonu arttırdığı tespit edilmiştir. Kendinden motive edici olmayan faaliyetlerin dışsal motivasyonu gerektirdiği belirtilmiştir. Dışsal motivasyonda; birey, istenen bir sonucu elde etme veya istenmeyen bir durumdan kaçınma niyetiyle hareket eder, ayrıca eylem yalnızca bu amaçlara araç olarak kullandığında etkilidir (örneğin, patron izlerken çalışmak). Bireydeki davranışın farklı nedenleri, içsel ve dışsal motivasyon türünün belirleyicisi olmaktadır (Gagne ve Deci, 2005; 331-362).

Ryan ve Connell (1989) yaklaşımı, katılımcılara araştırılan durumla ilgili belirli



davranışları neden yaptıklarını sormayı içeren bir anket ailesi oluşturmuştur. Daha sonra, katılımcılara içsel motivasyon ya da dışsal motivasyon türlerinden birini yansıtan davranışları yapmak için çeşitli nedenler sunulmuştur. Dış nedenlere örnek olarak, patronların zam yapmamaları ya da patronların kötü muameleleri, içe dönük nedenlerin örnekleri ise suçluluktan kaçınmak veya kendini değerli hissetmek için davranışta bulunmak. Sonuç olarak içsel motivasyon, davranış için hiçbir niyetin olmamasını ve gerçekten bireyin davranışı neden yaptığını bilmemeyi içerir; dışsal motivasyonda ise davranışın nedeni apaçık ortadadır ve birey bilir (akt. Gagne and Deci, 2005).

Her iki motivasyon türü hakkında birçok tanım ve açıklamalardan bazısına yer verilmiştir. Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kısaca içsel motivasyon, bireyin kendi beklenti, doyum ve ihtiyaçları olurken; dışsal motivasyon, çevresel faktörlerin bireyde oluşturduğu beklenti, ihtiyaç ve talepleri oluşturmaktadır.

### **2.3.3. Motivasyon Kuramları**

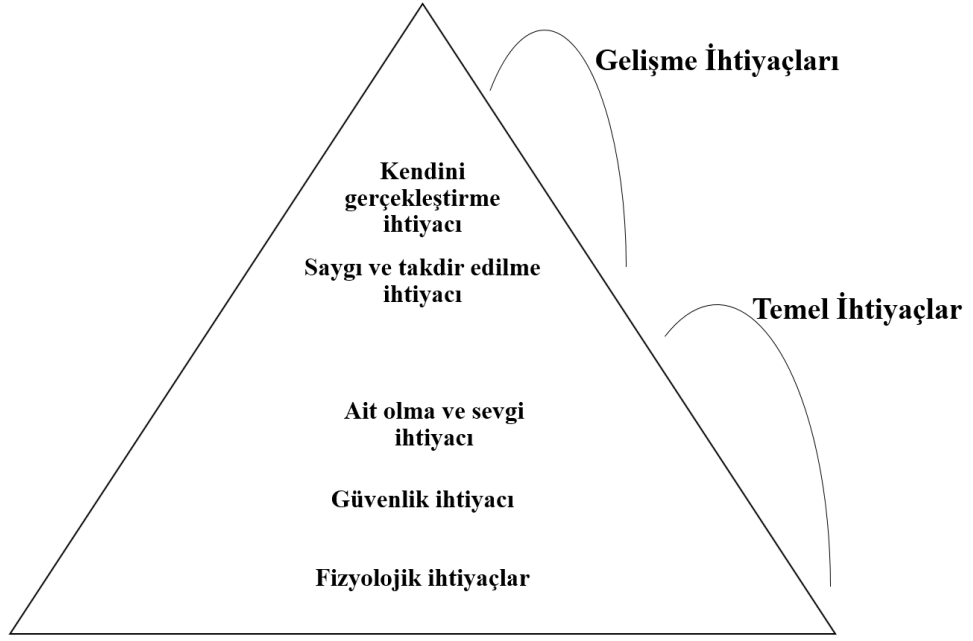
Motivasyon kuramları; kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde bu iki ana başlık sırasıyla incelenecektir.

#### **2.3.3.1. Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramları motivasyon sürecini daha çok içsel etkenlerle ele almaktadır (Urhan, 2018). Kapsam boyutunda birçok kuram önümüze çıkmaktadır, bunlardan; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) ve Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramından bahsetmek mümkündür.

##### **2.3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow'a göre motivasyonun (Güdülenmenin) kaynağını bazı ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçların kaynağı ise içgüdüsel davranışlardır. Bireyin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi içerisinde ifade edilmiş ve bu ihtiyaçlar hiyerarşik sıra gözetilerek giderilmiştir. Bununla beraber ihtiyaçlardan biri karşılanmadan diğerinin bireyi motive etmesi mümkün olmamaktadır, yani hiyerarşik sıralama önem arz etmektedir. Kurama göre bireyleri motive eden ihtiyaçlar beş başlık altında aşağıdan yukarıya doğru belli bir hiyerarşiye göre Şekil 1'de belirtildiği gibi verilmiştir (Pariltı, 1999).



Şekil 1: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un beş aşamada belirmiş olduğu ihtiyaçlar aşağıda sırasıyla verilmiştir;

1. Basamak: Fiziyojik İhtiyaçlar: Yaşamak, yemek, susuzluk, uyku, barınma vb.
2. Basamak: Güvenlik İhtiyaçları: Can ve mal güvenliği, korunma, sağlık sigortası, emeklilik,
3. Basamak: Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Çevresi tarafından veya istediği grup ya da kişi tarafından kabul görme, dostluk,
4. Basamak: Saygı ve Statü İhtiyaçları: Bireyin prestij kazanması, işinde belli bir konum elde etmesi, tanınması,
5. Basamak: Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin potansiyeline erişmesi, bireysel başarı, yüksek tatmin duygusudur (Urhan, 2018).

Maslow güdüleri bir piramide benzetmiştir ve bu piramitte ihtiyaçlar sıralanırken alttan üste doğru olacak şekilde güçlüden zayıfa doğru belirtilmiştir. Bu sıralamada en güçlü motive edici kaynak fiziyojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk, uyku vb.) olurken; en zayıf motive edici kaynak ise kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'un görüşüne göre, üst basamakta bulunan ihtiyacın ortaya çıkması için bir alt basamaktaki ihtiyacın tatmin edilmesi gerekmektedir (İnceoğlu, 1985).

Maslow'un belirttiği düzende en alt yani ilk basamakta fiziyojik ihtiyaçlar yer alırken en üs yani son basamakta ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Yine

Maslow'a göre, insanların çoğu ihtiyaçlar basamağının ilk üç basamağını yani "temel ihtiyaçlar" denilen bölümü düzenli bir şekilde giderebilirken; dördüncü basamak olan saygınlık ve ait olma ihtiyacı ile son basamak olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını insanların çok azı giderebilmektedir (Parıltı, 1999).

Maslow'un görüşünde belirlediği ihtiyaçlar birer motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Bu ihtiyaçlar en alt basamaktan yani ilk basamaktan itibaren sırayla açıklandığında, 1 numarada fizyolojik ihtiyaç yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlara, bireylerin büyük bir çoğunluğu sahiptir, çünkü insanlar bu ihtiyacı gidermek için çalışmak zorundadır. Yine de bu basamak belirli bir ölçüde doyurulduğunda ancak o zaman bir üst yani 2. Basamağa ihtiyaç duymak durumundadır. Bir üst basamak olan 2. basamak güvenlik ihtiyacıdır. Bireyler fizyolojik ihtiyaçlarını giderdikten sonra ilerleyen günler için de daha az çaba, kaygı ve üzüntü ile doyumlu olacakları ile ilgili konuda güvence istemek durumundadırlar. 3 numaralı basamak olan ait olma ihtiyacı iş dışında olduğu kadar iş başında da karşılanması istenilen bir ihtiyaçtır. 4. basamak olan saygı ve statü ihtiyacı, her bireyin elde etmeye çalıştığı ve hissetmek istediği bir ihtiyaçtır. Bireyler kendilerinin değerli olduklarını hissetmek ve hissettirmek isterler. 5 numaralı basamak kendini gerçekleştirme ihtiyacı, en üst basamakta ve bireylerin çok azının ulaştığı ihtiyaçtır. Tüm insanları etkileyen bir ihtiyaçtır (Davis, 1984).

#### **2.3.3.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı**

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını inceleyerek ve ihtiyaçları temel olarak kuramını ortaya koymuştur. Alderfer ERG kuramını oluştururken Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin beş basamağını üç boyuta indirmiştir. Alderfer'in görüşlerine göre belirlenen ihtiyaçlar Maslow'un da belirttiği gibi hiyerarşik bir sırayla karşılanmalıdır ve bir alt basamaktaki ihtiyaç giderildikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyaç giderilmelidir. ERG kuramına göre, alt basamaktaki ihtiyaçlar giderildiğinde birey zamanla bu ihtiyaçları daha önemsiz görebilmekte ve diğer taraftan üst basamaktaki ihtiyaçlar karşılandığında ise birey zamanla bu üst basamaktaki ihtiyaçları daha da önemli görmektedir (Çetinkanat, 2000).

Alderf kuramının ismini temel olarak belirlemiş olduğu üç ihtiyaç boyutunun İngilizce karşılıklarının ilk harflerinin birleştirilmesiyle oluşturmuştur. ERG kuramının temeli olan üç boyutu şu şekilde incelemek mümkündür:

1- *Varolma (Existence) İhtiyaçları*: Doğuştan gelen içgüdüsel ihtiyaçlardır. Yemek, içmek, uyumak, barınmak, giyinmek, güvenli iş hayatı, yüksek maaş, başarı elde etme gibi ihtiyaçlardır.

2- *İlişki (Relatedness) İhtiyaçları*: Bireyin sosyal hayatının olması, diğer bireylerle iletişim kurması ve bu iletişime süreklilik kazandırabilmesidir. Bir gruba dâhil edilme duygusu da bir ihtiyaçtır. İnsanlarla veya iş arkadaşlarıyla duygu ve düşünce paylaşımı ve sosyal çevre edinme ihtiyacıdır. Dış çevre ile ilişkili olma ve farklı çalışanlarla iletişimin olması işin anlamlı kılınmasını sağlar.

3- *Gelişme (Growth) İhtiyaçları*: Bireyin potansiyelini, becerilerini ve iş gücünü arttırma ihtiyaçlarıdır. İşinde yükselme, kariyer sahibi olma ve statü sağlama ihtiyaçlarıdır. Bireyde kendine güven duygusu sağlanır (Barutçugil, 2004, 55).

Alderfer'in ERG kuramına göre, birey aynı anda birden çok ihtiyaca aç olabilir. Yani farklı basamaklarda bulunan ihtiyaçlar aynı zamanda karşılanabilmektedir, bu durum tamamen bireyin o anki ihtiyaç durumu ile ilgili bir olaydır. Bu konuda Alderfer, Maslow kadar katı değildir ve çevresel koşullara da bağlı olarak Alderfer daha esnek bir süreç izleyebilmektedir (McShane and Glinow, 2010). Yani ERG kuramında bireyin o anki ihtiyacı daha çok önem arz etmektedir, evet ihtiyaçların bir hiyerarşik sıralaması vardır ama bu sıralamaya uyulmadığı da görülebilmektedir.

### **2.3.3.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı**

Henry Murray tarafından ortaya atılmış olan bu kuram daha sonra 1960'lı yıllarda David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre bireyler, başarı güdüsü için duyulan ihtiyaçları; yaşadıkları çevrelerinden, kültürlerinden, örf ve adetlerinden ve yaşadıkları olaylardan öğrenirler. Yani bu kuramdaki ihtiyaçlar öğrenilmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenilmiş ihtiyaçları edinen bireyler diğer edinmeyen bireylerden farklı davranışlar sergilerler. Sonuç olarak bu ihtiyaçlar, insanların içinde buldukları durumu etkiler ve onların belirledikleri amaca ulaşmaları için motive olmalarını sağlar (Semerci, 2005).

David McClelland'ın kuramında söz ettiği ihtiyaçlar üç şekildedir; başarıma, güç ve ilişki kurma ihtiyacı olarak ifade edilmiştir. Bireyin başarılı olması, bu kuramın en büyük ihtiyacıdır (Robbins ve Judge, 2012, 210).

*Başarma İhtiyacı*: McClelland, en detaylı ve kapsamlı çalışmasını başarıma ihtiyacı

üzerine yapmıştır. Başarma ihtiyacına sahip bireylerde sorumluluk duygusu çok gelişmiştir ve kendilerine verilen bir görevi yerine getirirken bireysel olarak sorumluluk almaya eğilimlidirler. Hedeflerini belirlerken riskleri hesaplar ve kendileri için orta zorluk düzeyinde hedefler koyarlar. Görevlerini yerine getirdikten sonra somut anlamda geri dönüt almak isterler.

*Güç İhtiyacı:* Bu ihtiyaca sahip bireylerde, başkalarını kontrol etmek, yönlendirmek, yönetmek ve aynı zamanda onları etkilemek isterler. Liderlik özelliğine sahip olan bireyler olmak isterler.

*İlişki Kurma İhtiyacı:* Diğer bireylerle sıkı ve arkadaşça bir ilişki kurmak ve bu ilişkinin sürekli olmasını isterler. Arkadaşları zor bir durumla karşılaştığında onlar için her türlü yardımı ve isteği yerine getirme eğilimi gösterirler. Diğer bireyler veya gruplar tarafından kabul görmek isterler. Başkalarının duygularına önem verirler (Karaboğa, 2007).

### **2.3.3.2. Süreç Kuramları**

Bu kuram motivasyon sürecini daha çok dışsal etkenlerle açıklamıştır ve dış etkenlere önem vermiştir (Urhan, 2018). Süreç kuramlarının birçok örneği mevcuttur, bunların bazıları; Vroom'un Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Locke'in Bilimsel Amaçlar ve İş Başarısı Kuramıdır.

#### **2.3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı**

Victor Vroom ve arkadaşları tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen Beklenti Kuramı, insanları çalışmaya güdüleyen faktörleri araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda iki tane varsayım üzerinde durulmuştur. Bu varsayımlar bireylerin davranışını etkileyen faktörlerdir. Birincisi; çevre, bireysel tutum ve değerlerdir. İkincisi; bireylerin iş yerlerinde karşılaştıkları problemler için düşünme, akıl yürütme, tahmin etme ve risk alma gibi yeteneklerdir. Bu varsayımlardan da anlaşılacağı üzere motivasyon süreci bilinçli ve bilişsel süreçten oluşmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

Motivasyon beklenti kuramı çerçevesinde düşünüldüğünde, öğrenenlerin arzu ve dileklerini ifade eder. Bu öğrenenlerin arzu ve dilekleri ne kadar yüksek olursa doğal olarak öğrenenlerin motivasyonları da o kadar yüksek olur. Motivasyonu yüksek olan bireylerin, işi başarma düzeyleri de o kadar yüksek olur (Uçar, 2016). Vroom'un Beklenti

Kuramı üç kavramla bütünleştirilerek anlatılmıştır. Bunlar; beklenti, araçsallık, ve değerlik kavramlarıdır.

*Beklenti kavramı:* Bireyin kendisine verilen görevi başarı ile sonuçlandırabilmesine inanma derecesidir. Çok çaba, yüksek performans getirir mi? sorusunun cevabıdır.

*Araçsallık Kavramı:* Birey görevini başarıyla sonuçlandığında karşılığında birey ne alacak, yani başarı ödül getirecek mi? sorusunun cevabıdır.

*Değerlik Kavramı:* Birey görevini başarıyla yerine getirdi ve başarı sonunda ödülünü de aldı, bu olaydan sonra bireyin ruh hali, nasıl hissedeceği ve ödülün çekiciliği ile ilgili bir kavramdır (Eren, 2015).

Beklenti kavramının olumsuz sonuçlanma durumu ya da motivasyonsuzluk nedeni olarak, birey ne kadar çaba gösterirse gösterecek yüksek performansa ulaşamayacağını düşünmesidir. Bireyin böyle düşünmesinin nedenlerinden biri, bireyin kendini ilgili konuda veya alanda yetersiz görmesi ve hissetmesi veya yöneticilerinin kendisinden hoşlanmadığını düşünmesidir. Araçsallık kavramında ise birey iyi bir performans gösterse dahi ödül elde edemeyeceğini düşünür, bu düşüncenin nedenleri; statünün, kıdemin veya yöneticiyle yakın ilişkisinin ödül için değerlendirme faktörleri olabileceğini düşünmesidir. Son olarak da değerlik kavramı; bireyin aldığı ödülün onun için bir anlam ifade etmemesi, çekici olmaması durumudur. Eğer ödül bireyin ihtiyaçlarını karşılamıyorsa birey için ödülün anlamı olmayabiliyor (Demir, 2018).

#### **2.3.3.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams, ABD'nin General Electric işletmesinde çeşitli araştırmalar ve çalışmalar yaparak Eşitlik Kuramını geliştirmiştir. Kuramın temelinde yatan mantık, bireyin kendi gösterdiği çaba sonucu aldığı ödülle, kendisi ile aynı ya da benzer çabayı gösteren başka birinin aldığı ödülün karşılaştırılması olayıdır. Kısaca çabaların ve ödüllerin kıyaslanmasıdır (Eren, 2015, 440). Bir örgütte çalışanların iş motivasyonunu adalet kavramı etkilemektedir. Bu yüzden bireyler sosyal karşılaştırma yöntemi ile örgütte adaletin olup olmadığını anlamaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2010). Bireylerin işe yönelik katkıları birer girdidir. İş sonucu elde ettikleri de birer çıktıdır. Girdiler için; eğitim, tecrübe, yetenek, bireysel özellikler, gösterdikleri çaba düzeyi vb. örnekler verilebilir. Çıktılar için; çalışanın iş sonucu aldığı ödeme, statü, promosyon gibi örnekler verilebilir (Şimşek ve Çelik, 2012). Örgütün çalışma mekanizmasının adil olması için girdi-çıkıtı

oranının sabit olması gerekmektedir. Bu yöntemle bireyler girdi-çıkıtı oranlarını karşılaştırırlar. Bu oran örgütte çalışan bireylerde farklılık gösterdiğinde birey örgütün kendisine adaletsiz davrandığını düşünür ve bireyde motivasyon düşüklüğü meydana gelir. Bireyler çalışmalarının karşılığında daha az aldıklarını tespit ettiklerinde daha duyarlı olmaya eğilimlidirler, diğer yandan karşılaştırma yaptıkları bireylerden daha çok ödül aldıklarında ise duyarlılık göstermeyebiliyorlar (Hoy ve Miskel, 2010).

Eşitlik kuramına göre, çalışanın örgüt hakkında adalet hakkındaki düşüncesi öznelir. Çalışan kendince bir kıyaslama yapar ve bu kıyaslama sonucunda örgütte eşitlik ya da eşitsizlik olduğu yargısına varır. Çalışanlar kendi hakkettiklerinden fazla aldıklarında duyarlı olmayabiliyorken daha az aldıklarını anladıklarında duyarlılıkları artabiliyor. Adalet ve eşitlik kavramları iş hayatında motivasyonu etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışan, iş ortamının adaletsiz olduğu düşündüğünde, motivasyonları düşebilir ve ayrıca çalışan için sahtekarlık yapabilme kapısının açıldığı düşüncesi de doğabilir. Bunlar tamamen bireyin kişisel özellikleri ile de ilgili bir durumdur (Eren, 2015).

#### **2.3.3.2.3. Locke'in Bilimsel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı**

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, bireylerin amaçlara ulaşma dereceleri ile bireylerin performans ve motivasyonları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bireyler, ulaşılması güç hedefler belirlediğinde daha yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları ve yüksek düzeyde performans sergiledikleri görülmüştür. Diğer yandan düşük ve ulaşılması kolay hedefler koyan bireylerde düşük performans ve daha az motivasyon fark edilmiştir (Keskin, 2008).

Edwin Lock, örgütün başarıya ulaşması için iş motivasyonunu etkileyen önemli adımlardan birinin belirlenmiş amaçlar olduğunu belirtmiştir (akt. Robbins ve Judge, 2012). Amaçlar açık ve net olmalıdır. Örgüt, amaçları belirlerken çalışanlarının görüşlerini almalıdır (Hoy ve Miskel, 2010).

Örgütlerin belirledikleri amaçlar, çalışanların belirledikleri amaçlar üzerinde yüksek bir etkiye sahiptir. Bu örgüt amaçlar belirlerken çalışanlarını da katmalıdır. Örgütlerde çalışanların katılımı yüksek olduğunda güdülenme de o düzeyde yüksek olacaktır. Örgütün karar mekanizması geri dönüt anlamında aktif olmalıdır, çalışanlarda geri bildirim, motivasyonu ciddi bir şekilde etkilemektedir. Sonuç olarak örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında pozitif bir ilişki olması güdülenmeyi

arttırıcı bir etkidir (Urhan, 2018).

#### **2.3.4. Öğretmen Motivasyonu**

Ülkeler arasındaki rekabet arttıkça, eğitime verilen önemin de arttığı görülmektedir. Eğitim öğretim kurumlarının merkezinde öğretmenler yer almaktadır. Öğretmenlerin mesleklerinde etkili ve verimli olabilmeleri, motivasyonlarının yüksek tutulmaya çalışılması ile mümkün olabilmektedir. Öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olması öğrencilerin de başarılarını olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz, 2009). Öğretmenlerin mesleki başarıları ve başarılarını sürdürme durumu, mesleklerine duydukları ilgiye ve motivasyonlarına bağlanmaktadır. Öğrenci, veli, okul idaresi, eğitim politikaları ve müfredat gibi birçok faktörün etkisinde olan öğretmenlerin yüksek motivasyona sahip olmaları ve bu motivasyonlarının sürdürülebilir olması eğitim-öğretim için ciddi anlamda önem arz etmektedir (Büyükses, 2010).

Öğretmenlerin mesleki motivasyonları ne kadar yüksek ise mesleklerine olan bağlılıklarının da o kadar yüksek olacağı düşünülmektedir (Polat, 2010). Mesleğini severek yapan bir öğretmenin gelecekte; kendinden emin, hedeflerinin farkında olan ve güdülenmiş nesiller yetiştireceği beklenmektedir. Motivasyonu yüksek olan öğretmenler, başarılı öğrenciler ve başarılı kurumlar doğurmaktadır. Bunun için eğitim kurumlarının başarısı ve etkililiği için öğretmenlerin motivasyonları oldukça gerekli ve önemlidir (Çelik, 2019).

Öğretmenlik mesleği insani duyarlılıklar açısından son derece önemli görülmektedir. Eğitim örgütlerinde verim ancak insanlarla sağlanabilmektedir. Verimin sağlanması için öğretmenler; mesleklerini severek, motive olmuş olarak yapmalı, gelişim ve değişimlere açık olmalı, fikirlerin ve kişiliklerin karşılıklı sevgi ve saygı etkileşimine olanak vermelilerdir. Öğretmenlerin motivasyonları hem öğrencilerin motive olmalarını sağlamakta hem de ileri düzeyde gerçekleşmesi planlanan eğitim reformları için son derece önem arz etmektedir. Bundan dolayı birçok niteliğe sahip olması gereken öğretmenler eğitim örgütlerinde önemli bir yer almaktadırlar (Demirci, 2011).

Eğitim kurumlarının en önemli ögesi olarak bilinen öğretmenler, eğitim sisteminin verimli işlenmesini sağlayan ve kurumun kalitesini arttırmak için en çok çaba gösteren bireyler olarak görülmektedir. Eğitim sisteminin hedefleri şu şekildedir: Bireyleri geleceğe hazırlayan, kötü alışkanlıklardan kurtaran bir nesil yetiştirmek. Bireylerin; kişiliklerini geliştiren, öğrenmeyi öğrenen, bilgiyi tartışmasını ve sorgulamasını bilen ve bilim üreten



bir gençlik yetiştirilmesini sağlamak. Eğitim sisteminden beklenen hedeflerin gerçekleşmesi için öğretmen motivasyonu önemlidir (Ertürk, 2016).

Diğer örgütlerde motivasyon ne kadar önemli ise eğitim kurumlarında da bir o kadar önemli görülmektedir. Çünkü öğretmenlerin motivasyonları ne kadar yüksek tutulursa okulların hedeflerine ulaşabilmesi da o kadar hızlı olacaktır. Öğretmenin görev yaptığı okula severek gelmesi ve o okulda çalışmaktan memnun olması, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için okulundan destek göreceğini bilmesi, okulda saygı görmesi ve ekonomik yönden tatmin olması durumları okul içindeki aktifliğinin de artmasını sağlamaktadır. Bu açılardan düşünüldüğünde öğretmenlerin motivasyonlarının üst düzeyde tutulması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle okulun en önemli görevi öğretmenin motivasyonunu arttırmak olmaktadır (Öztay, 2006). Okullar öğretmenleriyle var olmakta ve öğretmenlerin gösterdiği başarı ile kendilerine yer edinmektedirler. Ayrıca güdülenmiş bir öğretmenin işini en iyi şekilde yapmak için çaba göstereceği, özveriyle çalışacağı, işine odaklanmak için uğraşacağı ve kendini işine adayacağı beklenmektedir.

## **2.4. MOTİVASYON İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

### **2.4.1. Motivasyon ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Karaboğa (2007) çalışmasının sonucunda, öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyi üzerinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğunu gözlemlemiştir.

Şener (2010) çalışmasının ölçeğini, İstanbul ilinde bulunan 9 ilköğretim okulunda görev yapan 310 sınıf öğretmenine uygulamıştır. Mesleki motivasyona sahip öğretmenlerin katıldıkları mesleki hizmet içi eğitimden daha çok yararlandıkları ve mesleklerinde daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.

Uçar (2016) doktora tezi çalışmasını, deney ve kontrol gruplarından oluşan 122 öğreneni olan ve 11 hafta süren deneysel araştırma modeli ile yürütmüştür. Araştırma sonuçları, deney ve kontrol gruplarının derse karşı ilgi, motivasyon ve akademik başarı puanları arasında deney grubu lehine anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Deney ve kontrol grubu arasında; ilişki, doyum ve güven alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Kahraman (2017) yüksek lisans tez çalışmasının örneklemini, 2015-2016 dönemi

İstanbul ili Pendik ve Sancaktepe ilçelerine bağlı okullarda görev yapan 200 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin adalet algıları diğer gruplara kıyasla düşük çıktığı görülmüştür. Okul yöneticileri ile yöneticilik deneyimine sahip olan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Dalkıran (2018) araştırmasını, 2016-2017 yılında Balıkesir ilinde ilkököl ve ortaokulda çalışan toplam 295 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Araştırma sonucunda, getirilen yeni sistemin planlama ve hazırlık boyutlarında okul türü açısından anlamlı farklılıklar oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu sistemin öğretmenlerin iş motivasyonu üzerinde etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Demir (2018) doktora tezi çalışmasını, Hatay il merkezinde bulunan 52 ortaokula 2016-2017 yılında görevli olan 1153 öğretmene uygulamıştır. Araştırmanın nicel sonuçları, okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil öğretmen motivasyonunun %27,4'ünü yordamaktadır. Araştırmanın nitel sonuçları, motivasyonel bir dil düzeyinin yüksek algılandığı bir okulda sadece yöneticiden öğretmene doğru bir iletişim söz konusu değildir, öğretmenden yöneticiye olan iletişim de söz konusudur.

Urhan (2018) çalışmasını, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Konya ili Meram ilçesinde görev yapan toplamda 404 öğretmene uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, öğretmenlerin içsel ve genel motivasyonlarının yüksek ve dışsal motivasyonlarının orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyet boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Yaş faktöründe motivasyon türleri değişiklik göstermiştir. İçsel motivasyon puan ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermezken, dışsal ve genel motivasyon puan ortalamalarında yaşa göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Özerten (2018) çalışmasının sonucunda, öğretmenlerin algıladıkları otantik liderlik ile mesleki motivasyonları arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri, öğretmenlerin motivasyonlarını anlamlı ve güçlü bir şekilde yordamaktadır.

Bu bölümde motivasyon ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Motivasyonun tanımı ve özellikleri verilmiştir. Motivasyonu etkileyen ve motivasyonun etkilendiği kavramlardan bahsedilmiştir. Motivasyon algısı yüksek olan öğretmenlerin bulunduğu okullarda eğitimin niteliğinin arttığı ve okul başarısının da istenilen seviyede

olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin genelde içsel motivasyonlarının dışsal motivasyona göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Motivasyon ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı ve özellikle çoğunun eğitim alanında yapıldığı görülmektedir.

#### **2.4.2. Motivasyon ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Tyagi (1982), tarafından yapılan araştırmada, algılanan örgütsel iklimin satış görevlilerin motivasyon sürecine etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada beklenti-değerlik motivasyon kuramının temel alınarak analizler yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, genelde satış elemanlarının motivasyonunu finansal teşviklerin etkilemede anahtar bir kavram olduğu belirtilse de bu durumu savunucu bir analiz sonucu elde edilmemiştir. Yapılan araştırmalar; birkaç örgütsel kişisel ve çevresel faktörün satış elemanı motivasyonu üzerinde daha büyük bir etki yaratabileceğini göstermiştir. Motivasyon öncüleri arasında örgütsel iklim, en önemlileri olarak kabul edilmiştir. Örgütsel iklim, çalışanların iş ortamındaki örgütsel ve sosyal değişkenlerden oluştuğu için, kuruluş içindeki mevcut ödüller ve fırsatlar hakkındaki inançlarını çok çabuk etkiler. Bu gibi inançlar, çalışanların iş motivasyonlarına önemli ölçüde katkıda bulunur.

Sherman ve Smith (1984), çalışmalarının amacı, örgütsel yapının gönüllü bir örgütlenme ortamındaki içsel motivasyonu etkileme derecesini araştırmaktır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular; yapısal değişkenin nispeten açıklandığı görülmüştür. Yapıdaki değişim; içsel motivasyondaki değişimin %41'ini açıklarken, dışsal motivasyonun %61'ini açıklamıştır. Yapı mekanikleştikçe içsel motivasyon azalmaktadır. Hiyerarşik ve merkezi olan yapılarda içsel motivasyon düşüktür. Dışsal kısıtlamalar genel olarak içsel motivasyon üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

Gagne ve Deci (2005), araştırmalarındaki içsel ve dışsal motivasyon arasındaki basit ikilik, teoriyi çalışma ortamlarına uygulamayı zorlaştırdığı görülmüştür. Dışsal motivasyonun özerklik derecelerinde farklılık gösteren türlere ayrılması, eğitimde, sağlık hizmetlerinde ve spor alanlarında yaygın olarak dikkat çeken öz belirleme teorisine yol açmaktadır. Bu makale öz belirleme teorisini iş motivasyonu teorisi olarak tanımlamakta ve örgütsel davranış teorileriyle olan ilişkisini göstermektedir. Araştırmalarının sonucunda elde edilen bulgular; iş davranışını motive etmek için göze çarpan dışsal ödüllerin kullanılmasının içsel motivasyona zarar verebileceği ve bu nedenle psikolojik uyum, ilginç ve kişisel olarak önemli aktivitelerdeki performans ve vatandaşlık davranışı üzerinde

olumsuz sonuçlar doğurabileceği iyi bilinmektedir. Ancak, araştırma, somut ödüllerin içsel motivasyona zarar vermeyecek şekilde kullanılabilmesini de açıklar. Ayrıca, öz-belirleme teorisi, dışsal motivasyonun özerk hale gelebileceği süreçleri detaylandırmıştır ve içsel motivasyonun (ilgi alanına dayalı) ve özerk, dışsal motivasyonun (önem sırasına göre) hem performans hem memnuniyet ve hem de güven ile ilgili olduğunu göstermektedir.

Battistelli, Galletta, Portoghese, Pohl ve Odoardi (2013) yaptıkları çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular: Bu çalışmanın sonuçları, içsel motivasyonun; duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek (POS) ile örgütsel vatandaşlık davranışları (OCB) arasındaki ilişkide önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Organizasyonları tarafından desteklenen çalışanlar, proaktif vatandaşlık davranışlarını harekete geçiren öz-motivasyon geliştirmektedirler. Bu çalışma, POS ile bağlılık arasındaki ilişkileri göstererek, OCB'ların literatürüne teorik olarak katkıda bulunmuştur. Motivasyonun proaktif davranışların ayrılmaz bir parçası olduğu görülmüştür. Çalışanlar örgütleri için hayati öneme sahip olduklarından, bulguların yöneticileri POS'ü artırma stratejileri, örgütsel bağlılık ve iç işleri geliştirme stratejileri geliştirmelerinin teşvik edileceği beklenmektedir.

Bu bölümde motivasyon ile ilgili yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmalarda iç ve dış motivasyonunun özelliklerinden bahsedilmektedir. İç ve dış motivasyonun nelerden etkilendiği belirtilmiştir. İçsel ve dışsal motivasyonun, güven, performans ve önem ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Örgüt ikliminin motivasyonu etkilediği ve ideal bir iklim ortamının motivasyona katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Çalışmalar sonucunda, motivasyonu yüksek olan bir bireyin hem içsel hem de dışsal motivasyonunun yüksek olduğu anlaşılabilmektedir.

## **2.5. Örgüt Sağlığı ile Mesleki Motivasyon Arasındaki İlişki**

Örgüt sağlığı örgütün, etkili bir lidere sahip olması, kendi içinde bir bütünlük özelliğinin olması, iç ve dış çevre ile etkin ve etkili bir iletişiminin olması, belli bir kimliği taşıyor olması, sağlıklı ve yararlı ürünler vermesi, gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurarak zamanla büyümesi ve gelişmesini sürdürmesi durumlarıdır (Akbaba, 1997).

Motivasyon, bireyin belirli bir amaç için içten gelerek, arzu ve istekle, herhangi bir baskıya maruz kalmadan davranışta bulunma sürecidir (Özkalp ve Kirel, 2011). Motivasyon bir süreçten oluşur ve bu süreç içsel bir güçle başlamaktadır. Bu sürecin

sonunda yapılan işin ulaşılan bir doyum ya da istenilen şekilde sonuçlanmadığı için doyumsuzluk olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu yüzden motivasyonun en genel tanımı; bireylerde içsel olarak ortaya çıkan güdü, ihtiyaçlar ve arzular sonucunda varılmak istenen davranışın amacı doğrultusunda gösterilen çaba ve bu davranışın sonucunda doyuma ulaşma ya da ulaşmama hissini barındıran psikolojik bir süreçtir (Zeynel, 2014)

Mesleki Motivasyon, bir işyerinde çalışan bireylerin belirli bir iş ya da görev amacı uğruna ya da maddi ve manevi bir ödüle ulaşma beklentileri için gerçekleştirdikleri davranış ve göstermiş oldukları çabaların bulunduğu psikolojik bir süreçten oluşmaktadır (Zeynel, 2014).

Örgüt sağlığı; iş tatmini, örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve iş güvenliği gibi birçok kavramı içine almakta ve bunları etkilemektedir. (Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008). Ayrıca örgüt sağlığının liderlik, performans ve etkili olma kavramaları ile ilişkili olduğu anlaşılmıştır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009). Literatür incelendiğinde örgüt sağlığının birçok kavramı bünyesine aldığı ve bu yüzden araştırmacılara daha bütünsel bir bakış açısı sağladığı görülmüştür. Ancak yapılan araştırmalarda örgüt sağlığından çok örgüt sağlığının etkilediği kavramların araştırma konusu olduğu görülmüştür. Özellikle Türkçe alanyazında örgüt sağlığı konusu hakkında yeterince çalışma olmadığı düşünülmektedir. Örgüt sağlığı kavramı birçok kavramı etkilediğinden dolayı daha kapsamlı olduğundan bu konu üzerinde daha çok durulması ve bu konuya yeterli önemin verilmesi gerektiği düşünülmektedir (Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008).

Motivasyonun ilişkili olduğu, etkilediği ve etkilendiği bazı kavramlardan bahsetmek mümkündür. Öğretmenler, eğitimin niteliğini ve kalitesini etkileyen en önemli faktördürler. Bundan dolayı öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini konusu hem okul için hem de öğretmenler için önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde motivasyonun iş tatminini etkilediği belirtilmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak yöneticilerin öğretimsel liderlik düzeyleri arttığında öğretmenlerin motivasyon düzeyinin de artması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Bingöl, 2014). Motivasyonu etkileyen bir diğer kavramın iletişim

olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin zihinsel ve davranışsal iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını anlamlı düzeyde etkilediği belirtilmektedir (Akbaş, 2018). ğgt kültürü ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve ğgt kültürünün motivasyonu olumlu anlamda etkilediği anlaşılmaktadır (Dur, 2014). Motivasyonu olumlu yönde etkileyen bir diğer kavramın ğgt iklimi olduğu belirlenmektedir (zkl, 2013). Motivasyon ve ğgtsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmuş olup öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arttıka içsel motivasyonlarının da artacağı belirlenmektedir (Yusein, 2013). Motivasyon ve performans kavramlarının birbiri ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyonun performansı doğrudan etkilediği belirtilmektedir. Bireylerden beklenen performansın sergilenmesi işin bireylerin ihtiyaç duyulan motivasyona ulaşmış olmaları beklenmektedir (Ceviz, 2018).

İncelenen alışmalar sonucunda ğgt sağlığının ve motivasyonun ilişkili olduğu ortak kavramaların bulunduğu görülmektedir. Bu ortak kavramlardan yola çıkarak aslında ğgt sağlığının etkilediği birçok kavramın ayrıca motivasyonu etkilediğini söylemek mümkündür. Dolaylı olarak ğgt sağlığının motivasyonla bir ilişkisinin olacağı ve motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği beklenen bir sonuç olmaktadır.

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, geçerlik güvenirlik çalışmaları ve verilerin analizleri hakkında bilgi verilmektedir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli, örgüt sağlığı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaç ettiği için ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha çok sayıdaki değişkenin aralarında bulunan değişimin varlığını veya derecesini belirlemek için kullanılan bir modeldir (Karasar, 1986, 85-86).

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın hedef evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Kırıkkale ili Merkez, Bahşili ve Yahşihan ilçelerinde bulunan 43 resmi ortaokulda görev yapan toplam 987 öğretmen oluşturmaktadır. Hedef evrenin tamamına erişmek, ekonomi açısından maliyetli ve uzun zaman aldığından hedef evrenden örneklem alma yolu tercih edilmiştir. Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için araştırmanın örnekleme alınacak öğretmen sayısı %95 güven aralığı temel alınarak 308 olarak hesaplanmıştır (Akgün, Büyüköztürk, Çakmak, Demirel ve Karadeniz, 2016).

Hedef evrende bulunan 43 ortaokula kodlama yoluyla sayılar verilerek liste hazırlanmıştır. Daha sonra bu listeden örnekleme alma işlemi seçkisiz örnekleme yöntemi ile örnekleme işlemi araçlarından kur'a kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kur'a çekiminde, torbadan çekilen her bir sayı tekrar torbaya konulmuş (yerine koyma kuralı) tüm birimlerin eşit seçilme olasılığı garantiye alınarak torbadan okullar çekilmiştir. Kur'a sonucunda 43 Resmi Ortaokulun içinden 16 Ortaokulda görev yapan öğretmenler örnekleme alınmıştır.

Bu işlem sonucunda belirlenen okullara 350 ölçek eşit olarak dağıtılmış, dağıtılan ölçeklerden 308'i geri dönmüş ve geri dönen ölçeklerin tümü değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem grubundaki öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve alan değişkenlerine ilişkin kişisel bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

*Tablo 2. Örneklem Grubundaki Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler*

Demografik Özellikler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	183	59,4
	Erkek	125	40,6
	Toplam	308	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	59	19,2
	6-10 yıl	74	24,0
	11-15 yıl	76	24,7
	16-20 yıl	43	14,0
	21 yıl ve üzeri	56	18,2
	Toplam	308	100
Eğitim Verilen Alan	Sayısal Alan	112	36,4
	Sözel Alan	110	35,7
	Yetenek Alanı	86	27,9
	Toplam	308	100

Tablo 1 incelendiğinde, kadın öğretmenlerin %59,4 ile örneklemin yarısından fazlasını oluşturmuştur. Erkek öğretmenler ise %40,6'lık bir katılım göstermişlerdir. Mesleki kıdeme bakıldığında en çok katılımın %24,7 ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler olduğu ve en az katılımın ise %18,2 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler olduğu görülmektedir. Bundan yola çıkarak en yüksek kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre akademik çalışmalardan biraz daha uzak durdukları söylenebilir. Eğitim verilen alana baktığımızda, en çok katılımın sayısal alan, en az katılımın yetenek alanı olduğu görülmekle beraber genel olarak katılım yüzdelerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARACI**

Araştırma verilerinin toplanmasında “Örgütsel Sağlık” ve “Mesleki Motivasyon” ölçekleri kullanılacaktır. Veri toplama aracı tek form halinde üç bölümden oluşacak şekilde belirlenmiştir. Birinci bölümde, katılımcıların kişisel özelliklerini ölçmeye yönelik ifadeler bulunurken, ikinci bölümde örgütsel sağlığına yönelik ifadeler ve üçüncü bölümde ise motivasyona yönelik ifadeler yer alacak şekilde belirlenmiştir.

Araştırmanın okullarda uygulanması için Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli resmi izinler alınmıştır. Veri toplama araçlarının uygulanması için ölçekleri geliştiren kişilerden gerekli izinler alınmış ve bu izinler eklerde gösterilmiştir. Kişisel Bilgi Formunu araştırmacı danışmanıyla birlikte belirlemiş katılımcıların cinsiyet, mesleki kıdem ve alan değişkenlerine yer verilmiştir.

Örgütsel sağlık ölçeği (ÖSÖ), Hoy (1991) tarafından ilk olarak geliştirilmiş ve daha



sonraları ölçeğin ortaokul formu 1997 yılında Hoy ve Tarter ile 1998 yılında Hoy ve Sabo tarafından geliştirilmiş, Korkmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlamıştır. Ölçeğin faktör analizi Korkmaz tarafından yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 6 alt boyutta, 44 maddenin yer aldığı görülmüştür. Ölçek toplam varyansın %74'ünü açıklamıştır. Her bir alt boyut yüksek derecede güvenilirlik katsayısına sahip olarak çıkmıştır (cronbach Alpha katsayısı .90 ile .94 arasındadır). Örgütsel Sağlık Ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri ve madde sayıları Tablo 3'te verilmiştir.

*Tablo 3. Örgütsel Sağlık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri*

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayıları
Akademik Önem	0,92	10 madde
Kurumsal Bütünlük	0,93	9 madde
Müdürün Etkisi	0,90	8 madde
Kaynak Desteği	0,93	5 madde
Öğretmen Bağlılığı	0,91	6 madde
Mesleki Liderlik	0,94	6 madde

Örgütsel sağlık ölçeğinde yer alan her bir maddenin karşısında Likert tipi 5'li sıklık ölçeği bulunmaktadır. Ölçek; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3) genellikle (4) ve her zaman (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Mesleki Motivasyon Ölçeği, Ceviz (2018) tarafından öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak geliştirmiştir. Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğini bulmak amacıyla Ceviz tarafından yapılan faktör analizinde ölçek, beş boyutlu ve 30 maddeli çıkmıştır. Ölçek toplam varyansın %66'sını açıklamaktadır. Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı ise .91, KMO değeri .93 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı  $.80 \leq \alpha$  çıktığı için ölçek, yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cronbach Alpha değerleri ve madde sayıları Tablo 4'te verilmiştir.

*Tablo 4. Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri*

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayıları
Keyif	0,90	11 madde
Katkı	0,78	4 madde
Özveri	0,72	5 madde
Bağlılık	0,81	5 madde
Değer	0,79	5 madde

Ölçek beşli likert tipi katılım ölçeğidir. Ölçek; hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılıyorum (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmadan elde edilen veriler istatistik programla analiz edilmiştir. Verilerin homojen olup olmadığını belirlemek için homojenlik testi yapılmıştır. Veriler homojen dağılım gösterdiğinden parametric testler kullanılmıştır. Maddelere ilişkin betimsel istatistiklerde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Örneklemin örgütsel sağlık ve mesleki motivasyon algılarının cinsiyet değişkeni bazında farklılaşp farklılaşmadığını analiz etmek için t testi yapılmıştır. Örneklemin örgütsel sağlık ve mesleki motivasyon algılarının kıdem ve alan değişkenleri bazında farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için one-way ANOVA yapılmıştır. ANOVA sonucunda bulunan farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post-Hoc Tukey analizi yapılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizi ve bir değişkenin diğerini yordama düzeyini belirlemek için Regresyon analizi kullanılmıştır. Çok değişkenli karşılaştırmalar için Çoklu Regresyon analizi kullanılmış. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sağlık ve Mesleki Motivasyon Ölçekleri beşli likert tipinde olduklarından dolayı ölçek maddelerinin değerlendirilmesinde baz alınacak puan aralığı Tablo 5’te verilmiştir.

*Tablo 5. Örgütsel Sağlık ve Mesleki Motivasyon Ölçeklerin Madde Puan Aralığı*

<b>Seçenekler</b>	<b>Verilen Puan</b>	<b>Puan Aralığı</b>	<b>Değerlendirme</b>
<i>Hiç Katılmıyorum/ Hiçbir Zaman</i>	1	1.00-1.79	Yetersiz
<i>Katılmıyorum/ Nadiren</i>	2	1.80-2.59	Alt Düzey
<i>Kısmen Katılıyorum/ Bazen</i>	3	2.60-3.39	Orta Düzey
<i>Katılıyorum/ Çoğu Zaman</i>	4	3.40-4.19	Üst Düzey
<i>Tamamen Katılıyorum/ Her Zaman</i>	5	4.20-5.00	Çok Üst Düzey

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### 4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sağlığa İlişkin Algılarına Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sağlığa ilişkin algılarının ve ölçeğin alt boyutlarının frekans, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Örgütsel Sağlık Ölçeği maddelerin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

*Tablo 6. Örgüt Sağlığı En Çok ve En Az Katılım Olan Üç Maddenin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde No	Örgütsel Sağlık Ölçeği Maddeler	n	$\bar{x}$	S
6)	Öğretmenler kendilerini öğrencilerine adar	308	3,91	0,96
38)	Öğretmenler mesleklerini istekle yapar.	308	3,87	0,96
37)	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerini sever.	308	3,83	0,94
12)	Okul aile birliği okul yönetimi üzerinde etkili değildir.	308	3,01	1,09
16)	Okul, dış baskılardan kolayca etkilenmez.	308	3,00	1,09
16)	Öğretmenler okulun çevresinden gelen toplumsal baskıyı hissetmezler.	308	2,73	1,03

Tablo 6 incelendiğinde, en yüksek ortalamalara sahip ve öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri ilk maddenin: “Öğretmenler kendilerini öğrencilerine adar ( $\bar{x}=3,91$ )” olduğu, ikinci maddenin “Öğretmenler mesleklerini istekle yapar ( $\bar{x}=3,87$ )” olduğu ve üçüncü maddenin ise “Bu okuldaki öğretmenler birbirlerini sever ( $\bar{x}=3,83$ )” olduğu görülmektedir. Bu maddeler için puan aralığına bakıldığında maddelerin, “çoğu zaman” düzeyinde oldukları ve değerlendirme olarak da “üst düzey” kategorisinde yer aldıkları görülmektedir. En düşük ortalamalara sahip ve öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri ilk maddenin: “Öğretmenler okulun çevresinden gelen toplumsal baskıyı hissetmezler ( $\bar{x}=2,73$ )” olduğu, ikinci maddenin “Okul, dış baskılardan kolayca etkilenmez ( $\bar{x}=3,00$ )” olduğu ve üçüncü maddenin ise “Okul aile birliği okul yönetimi üzerinde etkili değildir ( $\bar{x}=3,01$ )” olduğu görülmektedir. Bu maddeler için puan aralığına bakıldığında maddelerin, “bazen” düzeyinde oldukları ve değerlendirme olarak da “orta düzey” kategorisinde yer aldıkları görülmektedir.

Örgüt Sağlığı Ölçeğinin her bir alt boyutuna ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Örgüt Sağlığı Alt boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	N	$\bar{x}$	S
Akademik Önem	308	3,58	0,57
Kurumsal Bütünlük	308	3,25	0,47
Müdürün Etkisi	308	3,42	0,67
Kaynak Desteği	308	3,29	0,92
Öğretmen Bağlılığı	308	3,64	0,71
Mesleki Liderlik	308	3,49	0,89
Örgüt Sağlığı Toplam	308	3,44	0,49

Tablo 7 incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun: “Öğretmen bağlılığı” olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,64$ ). Bu alt boyut için puan aralığına bakıldığında boyutun “çoğu zaman” düzeyinde olduğu ve değerlendirme olarak da “üst düzey” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise: “Kurumsal bütünlük” olduğu görülmektedir ( $\bar{x}=3,25$ ). Bu alt boyut için puan aralığına bakıldığında boyutun, “bazen” düzeyinde olduğu ve değerlendirme olarak da “orta düzey” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Örgüt sağlığı toplamına baktığımızda öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının “üst düzeyde” olduğu ve öğretmenlerin okullarında örgüt sağlığı olduğuna “çoğu zaman” katıldıkları görülmüştür ( $\bar{x}= 3,44$ ).

#### 4.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sağlık algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyete göre Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Algılarına İlişkin T-Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	Sd	t	P
Akademik önem	Kadın	183	3,56	0,53	306	-0,61	0,54
	Erkek	125	3,61	0,62			
Kurumsal Bütünlük	Kadın	183	3,29	0,47	306	1,81	0,07
	Erkek	125	3,19	0,47			
Müdürün Etkisi	Kadın	183	3,43	0,63	306	0,38	0,70
	Erkek	125	3,40	0,74			
Kaynak Desteği	Kadın	183	3,21	0,94	306	-1,64	0,10
	Erkek	125	3,39	0,88			
Öğretmen Bağlılığı	Kadın	183	3,71	0,74	306	2,17	0,03*
	Erkek	125	3,53	0,65			
Mesleki Liderlik	Kadın	183	3,57	0,88	306	1,81	0,07
	Erkek	125	3,38	0,89			
Örgüt Sağlığı Toplam	Kadın	183	3,46	0,48	306	0,79	0,42
	Erkek	125	3,42	0,51			

\*p<.05

Tablo 8 incelendiğinde; akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, mesleki liderlik alt boyutlarında ve örgüt sağlığı toplamında kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>0,05$ ).

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde “öğretmen bağlılığı” alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $t=2,17$ ;  $p=0,03<0,05$ ). Kadın öğretmenler ( $\bar{x}=3.71$ ), erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=3.53$ ) göre okullarında öğretmen bağlılığı olduğuna daha çok katılmışlardır.

Akademik önem, müdürün etkisi, öğretmen bağlılığı alt boyutları ve örgüt sağlığı toplamı için kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları üst düzeyde bulunmuştur. Öğretmenler okullarında bu alt boyutların ve örgüt sağlığı toplamının olduğuna çoğu zaman katılmışlardır ( $3,40<\bar{x}<4,19$ ).

Kadın ile erkek öğretmenlerin kurumsal bütünlük ve kaynak desteği alt boyutları açısından örgüt sağlığı algılarının orta düzeyde olduğu görülmüş olup bu öğretmenlerin okullarında kurumsal bütünlük ve kaynak desteği olduğuna bazen katıldıkları anlaşılmıştır ( $2,60<\bar{x}<3,39$ ).

#### **4.1.2. Kıdem Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumlar**

Örgüt sağlığı toplam ve alt boyutlarının homojen dağılıp dağılmadığını belirlemek için Levene testi yapılmış ve sonuçta varyansların homejen dağıldığı görülmüştür ( $p>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan one-way ANOVA sonucu Tablo 9’da verilmiştir.

*Tablo 9. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Algılarına İlişkin One-Way ANOVA*

Alt Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{x}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p
Akademik Önem	1-5yıl	59	3,49	0,56	Gruplar arası	2,89	4	0,72	2,26	.06
	6-10 yıl	74	3,50	0,56	Gruplar içi	96,94	303	0,32		
	11-15 yıl	76	3,56	0,54	Toplam	99,84	307			
	16-20 yıl	43	3,70	0,61						
	21 yıl +	56	3,73	0,55						
	Toplam	308	3,58	0,57						
Kurumsal Bütünlük	1-5yıl	59	3,26	0,41	Gruplar arası	0,49	4	0,12	0,53	.71
	6-10 yıl	74	3,28	0,48	Gruplar içi	69,94	303	0,23		
	11-15 yıl	76	3,28	0,48	Toplam	70,43	307			
	16-20 yıl	43	3,17	0,56						
	21 yıl +	56	3,22	0,46						
	Toplam	308	3,25	0,47						
Müdürün Etkisi	1-5yıl	59	3,28	0,62	Gruplar arası	4,07	4	1,02	2,24	.06
	6-10 yıl	74	3,44	0,64	Gruplar içi	137,59	303	0,45		
	11-15 yıl	76	3,31	0,63	Toplam	141,67	307			
	16-20 yıl	43	3,59	0,73						
	21 yıl +	56	3,54	0,75						
	Toplam	308	3,42	0,67						
Kaynak Desteği	1-5yıl	59	3,00	0,97	Gruplar arası	13,47	4	3,36	4,11	.00*
	6-10 yıl	74	3,15	0,94	Gruplar içi	247,98	303	0,81		
	11-15 yıl	76	3,30	0,84	Toplam	261,45	307			
	16-20 yıl	43	3,56	0,89						
	21 yıl +	56	3,55	0,86						
	Toplam	308	3,29	0,92						
Öğretmen Bağlılığı	1-5yıl	59	3,59	0,80	Gruplar arası	2,43	4	0,60	1,19	0,31
	6-10 yıl	74	3,63	0,66	Gruplar içi	154,39	303	0,51		
	11-15 yıl	76	3,53	0,66	Toplam	156,82	307			
	16-20 yıl	43	3,77	0,57						
	21 yıl +	56	3,75	0,81						
	Toplam	308	3,64	0,71						
Mesleki Liderlik	1-5yıl	59	3,48	0,85	Gruplar arası	3,33	4	0,83	1,04	0,38
	6-10 yıl	74	3,44	0,90	Gruplar içi	242,52	303	0,80		
	11-15 yıl	76	3,39	0,85	Toplam	245,86	307			
	16-20 yıl	43	3,71	0,84						
	21 yıl +	56	3,56	1,00						
	Toplam	308	3,49	0,89						
Örgüt Sağlığı Toplam	1-5yıl	59	3,35	,49	Gruplar arası	2,37	4	,594	2,43	.04*
	6-10 yıl	74	3,40	,49	Gruplar içi	73,88	303	,244		
	11-15 yıl	76	3,39	,47	Toplam	76,26	307			
	16-20 yıl	43	3,58	,47						
	21 yıl +	56	3,56	,52						
	Toplam	308	3,44	,49						

\*p<.05

Tablo 9'a göre; kıdem değişkenine göre akademik önem, kurumsal bütünlük,

müdürün etkisi ve öğretmen bağlılığı alt boyutlarında öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $0,53 < F < 2,43$ ;  $p > 0,05$ ). Bu istatistiksel sonuç, öğretmenlerin alan değişkeninin bu boyutlarda örgüt sağlığı algıları üzerinde etkili olmadığını göstermiştir.

Öğretmenlerin okullarında akademik önem ve öğretmen bağlılığı olduğuna çoğu zaman katıldığı ve öğretmenlerin bu boyutlardaki algılarının üst düzeyde olduğu söylenebilir ( $3,40 < \bar{x} < 4,19$ ). Öğretmenlerin okullarında kurumsal bütünlük olduğuna bazen katıldıkları görülmüştür ve kurumsal bütünlük algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir ( $2,60 < \bar{x} < 3,39$ ).

Öğretmenlerin “kaynak desteği” boyutuna ilişkin görüşlerinin, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $F=4,11$ ;  $p=0,00 < 0,05$ ). Yapılan Post-Hoc Tukey testi sonucunda bu anlamlı farkın, “1-5 yıl” ile “16-20 yıl” kıdeme sahip öğretmenler arasında ve “1-5 yıl” ile “21 yıl ve üzeri” kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. “21 yıl ve üzeri” ( $\bar{x} = 3,55$ ) ve “16-20 yıl” ( $\bar{x} = 3,56$ ) kıdeme sahip öğretmenlerin “1-5 yıl” ( $\bar{x} = 3,00$ ) kıdeme sahip öğretmenlere göre örgütlerinde kaynak desteği olduğuna daha çok katıldıkları görülmüştür. Ayrıca bu istatistiksel sonuç, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sağlık algılarının kaynak desteği boyutuna ilişkin düzeyleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin “örgüt sağlığı toplamına” ilişkin görüşlerinin, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ( $F=2,43$ ;  $p=0,04 < 0,05$ ). Yapılan Post-Hoc Tukey testi sonucunda bu anlamlı farkın, “1-5 yıl” ile “16-20 yıl” kıdeme sahip gruplar arasında ve “1-5 yıl” ile “21 yıl ve üzeri” kıdeme sahip gruplar arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalarına bakıldığında, “21 yıl ve üzeri” ( $\bar{x} = 3,56$ ) ve “16-20 yıl” ( $\bar{x} = 3,58$ ) kıdeme sahip öğretmenlerin “1-5 yıl” ( $\bar{x} = 3,35$ ) kıdeme sahip öğretmenlere göre örgüt sağlığı algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### **4.1.3. Alan Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu**

Örgüt sağlığı toplam ve alt boyutlarının homojen dağılıp dağılmadığını belirlemek için Levene testi yapılmış ve sonuçta varyansların homojen dağıldığı görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Farklı 3 alanda ders veren öğretmenlerin, örgütsel sağlıklarının algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak için, öğretmenlerin alanlarına göre oluşturulan grupların algılarının ortalamaları tek yönlü varyans (Anova) analizi ile karşılaştırılmış ve

elde edilen sonuç Tablo 10’da verilmiştir.

*Tablo 10. Alana Göre Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Algılarına İlişkin One-Way ANOVA*

Alt Boyutlar	Alan	n	$\bar{x}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalama	F	p
Akademik Önem	Sayısal	112	3,57	0,56	Gruplar arası	0,37	2	0,18	0,57	.56
	Sözel	110	3,63	0,55	Gruplar içi	99,46	305	0,32		
	Yetenek	86	3,54	0,59	Toplam	99,84	307			
	Toplam	308	3,58	0,57						
Kurumsal Bütünlük	Sayısal	112	3,25	0,45	Gruplar arası	0,44	2	0,22	0,97	.37
	Sözel	110	3,29	0,50	Gruplar içi	69,98	305	0,22		
	Yetenek	86	3,20	0,48	Toplam	70,43	307			
	Toplam	308	3,25	0,47						
Müdürün Etkisi	Sayısal	112	3,39	0,63	Gruplar arası	0,17	2	0,08	0,19	.82
	Sözel	110	3,44	0,66	Gruplar içi	141,49	305	0,46		
	Yetenek	86	3,42	0,76	Toplam	141,67	307			
	Toplam	308	3,42	0,67						
Kaynak Desteği	Sayısal	112	3,21	0,93	Gruplar arası	1,24	2	0,62	0,73	.48
	Sözel	110	3,36	0,86	Gruplar içi	260,20	305	0,85		
	Yetenek	86	3,28	0,98	Toplam	261,45	307			
	Toplam	308	3,29	0,92						
Öğretmen Bağlılığı	Sayısal	112	3,60	0,66	Gruplar arası	0,82	2	0,41	0,80	.44
	Sözel	110	3,71	0,67	Gruplar içi	156,00	305	0,51		
	Yetenek	86	3,60	0,81	Toplam	156,82	307			
	Toplam	308	3,64	0,71						
Mesleki Liderlik	Sayısal	112	3,48	0,85	Gruplar arası	1,61	2	0,80	1,00	.36
	Sözel	110	3,58	0,87	Gruplar içi	244,25	305	0,80		
	Yetenek	86	3,40	0,97	Toplam	245,86	307			
	Toplam	308	3,49	0,89						
Örgüt Sağlığı Toplam	Sayısal	112	3,42	0,44	Gruplar arası	0,58	2	0,29	1,17	.31
	Sözel	110	3,50	0,48	Gruplar içi	75,67	305	0,24		
	Yetenek	86	3,41	0,57	Toplam	76,26	307			
	Toplam	308	3,44	0,49						

Tablo 10’a göre; analiz sonucunda alan değişkeni açısından akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı, mesleki liderlik alt boyutları ve örgüt sağlığı toplamı öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $0,19 < F < 1,17$ ;  $p > 0,05$ ). Bu istatistiksel sonuç, öğretmenlerin alan değişkenin örgüt sağlığı algıları üzerinde etkili olmadığını göstermiştir.

Öğretmenlerin okullarında akademik önem, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik olduğuna çoğu zaman katıldığı ve öğretmenlerin bu boyutlardaki algılarının üst düzeyde olduğu söylenebilmektedir ( $3,40 < \bar{x} < 4,19$ ). Öğretmenlerin okullarında kurumsal bütünlük ve kaynak desteği olduğuna bazen katıldıkları görülmüş ve bu boyutlardaki algıların orta düzeyde



olduğu söylenebilir ( $2,60 < \bar{x} < 3,39$ ).

## 4.2. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyona İlişkin Algılarına Göre Bulgular ve Yorumlar

Mesleki Motivasyon Ölçeği maddelerin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

*Tablo 11. Mesleki Motivasyon En Çok ve En Az Katılım Olan Üç Maddenin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde No	Mesleki Motivasyon Ölçeği Maddeleri	n	$\bar{x}$	S
7)	Mesleğimin önemi ile ilgili sorumluluklarımın farkındayım.	308	4,52	0,67
9)	Öğrencilerime değer verip, onlara saygı göstermeye çalışıyorum.	308	4,50	0,67
5)	Mesleğimi yaparken yeni fikirlere ve değişime açığım.	308	4,47	0,75
19)	Mesleğimin beni tükettiğini hissetmiyorum.	308	3,59	1,18
18)	Emekli olacağım günü ipte çekmiyorum.	308	3,52	1,25
21)	Çocuklarımla ileride öğretmen olmalarını tercih ederim.	308	3,45	1,32

Tablo 11 incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip ve öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri maddelerden birincisinin “Mesleğimin önemi ile ilgili sorumluluklarımın farkındayım” ( $\bar{x}=4,52$ ) olduğu, ikincisinin “Öğrencilerime değer verip, onlara saygı göstermeye çalışıyorum” ( $\bar{x}=4,50$ ) olduğu ve üçüncüsünün “Mesleğimi yaparken yeni fikirlere ve değişime açığım” ( $\bar{x}=4,47$ ) olduğu görülmektedir. Bu maddeler için puan aralığına bakıldığında maddelerin, “tamamen katılıyorum” düzeyinde oldukları ve değerlendirme olarak da “çok üst düzey” kategorisinde yer aldıkları görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip ve öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri maddelerden birincisinin, “Çocuklarımla ileride öğretmen olmalarını tercih ederim” ( $\bar{x}=3,45$ ) olduğu, ikincisinin “Emekli olacağım günü ipte çekmiyorum” ( $\bar{x}=3,52$ ) olduğu ve üçüncüsünün ise “Mesleğimin beni tükettiğini hissetmiyorum” ( $\bar{x}=3,59$ ) olduğu görülmektedir. Bu maddeler için puan aralığına bakıldığında maddelerin, “katılıyorum” düzeyinde oldukları ve değerlendirme olarak da “üst düzey” kategorisinde yer aldıkları görülmektedir. Mesleki Motivasyon Ölçeğinin alt boyutlarının frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

*Tablo 12. Mesleki Motivasyon Alt Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Alt Boyutlar	N	$\bar{x}$	S
Keyif	308	4,30	0,60
Katkı	308	4,23	0,71
Özveri	308	4,05	0,61
Bağlılık	308	3,63	1,01
Değer	308	3,76	0,84
Motivasyon Toplam	308	3,99	0,60

Tablo 12 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun: “Keyif” ( $\bar{x}=4,30$ ) olduğu görülmektedir. Bu alt boyut için puan aralığına bakıldığında boyutun, “tamamen katılıyorum” düzeyinde olduğu ve değerlendirme olarak da “çok üst düzey” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip alt boyutun “Bağlılık” ( $\bar{x}=3,63$ ) olduğu görülmektedir. Bu alt boyut için puan aralığına bakıldığında boyutun, “katılıyorum” düzeyinde olduğu ve değerlendirme olarak da “üst düzey” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Motivasyon toplamına bakıldığında, öğretmenlerin mesleki motivasyon algılarının “üst düzeyde” olduğu ve öğretmenlerin okullarında motivasyon olduğuna çoğu zaman katıldıkları görülmüştür ( $\bar{x}= 3,99$ ).

#### 4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki motivasyon algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan t-testi sonucu Tablo 13’te verilmiştir.

*Tablo 13. Cinsiyete göre Öğretmenlerin Motivasyon Algularına İlişkin T-Testi*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	Sd	t	p
Keyif	Kadın	183	4,39	0,57	306	3,32	0,00*
	Erkek	125	4,16	0,62			
Katkı	Kadın	183	4,34	0,64	306	3,12	0,00*
	Erkek	125	4,07	0,77			
Özveri	Kadın	183	4,11	0,59	306	2,06	0,04*
	Erkek	125	3,96	0,64			
Bağlılık	Kadın	183	3,74	0,96	306	2,42	0,01*
	Erkek	125	3,46	1,05			
Değer	Kadın	183	3,83	0,81	306	1,74	0,08
	Erkek	125	3,66	0,87			
Motivasyon Toplam	Kadın	183	4,08	0,57	306	3,14	0,00*
	Erkek	125	3,86	0,62			

\*p<.05

Tablo 13 incelendiğinde, Öğretmenlerin motivasyonlarının “keyif” boyutunda cinsiyet değişkenleri yönünden aralarında istatistiksel anlamda anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir ( $t=3,32$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Kadın öğretmenler ( $\bar{x}=4,39$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=4,16$ ) göre okullarında keyif olduğuna daha çok katılmışlardır. Kadın öğretmenlerde keyif motivasyonu “çok üst düzey” kategorisinde yer alırken, erkek öğretmenlerde “üst düzey” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının “katkı” alt boyutu açısından algıların cinsiyetleri yönünden aralarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $t=3,12$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Ortaya çıkan bu farkın kadın öğretmenlerin lehine olduğu yani kadın

öğretmenlerin ( $\bar{x}=4,34$ ) katkı boyutu açısından motivasyon algılarının erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=4,07$ ) göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Kadın öğretmenlerde katkı motivasyonu “çok üst düzey” kategorisinde yer alırken, erkek öğretmenlerde “üst düzey” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Örgüt sağlığı “özveri” alt boyutunda cinsiyet değişkeni yönünden öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $t=2,06$ ;  $p=0,04<0,05$ ). Kadın öğretmenlerin ( $\bar{x}=4,11$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=3,96$ ) göre okullarında özveri olduğuna daha çok katıldıkları görülmüştür. Kadın ve erkek öğretmenlerin özveri motivasyonlarının “üst düzey” kategorisinde olduğu anlaşılmıştır.

Örgüt sağlığı “bağlılık” alt boyutunda cinsiyet değişkeni yönünden öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $t=2,42$ ;  $p=0,01<0,05$ ). Kadın öğretmenlerin ( $\bar{x}=3,74$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=3,46$ ) göre okullarında bağlılık olduğuna daha çok katıldıkları yani bağlılık motivasyon algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin bağlılık motivasyon algılarının “üst düzeyde” yer aldığı görülmektedir ( $3,40<\bar{x}<4,19$ ). Kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin “değer” motivasyonu görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemiştir ( $t=1,74$ ;  $p=0,08>0,05$ ).

Öğretmenlerin toplam motivasyonları cinsiyet değişkeni açısından aralarında istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $t=3,14$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Kadın öğretmenler ( $\bar{x}=4,08$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=3,86$ ) göre okullarında motivasyon olduğuna daha çok katılmışlardır. Kadın ve erkek öğretmenlerin toplam motivasyon algılarının “üst düzeyde” yer aldığı görülmüştür.

#### **4.2.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu**

Mesleki motivasyon toplam ve alt boyutlarının homojen dağılıp dağılmadığını belirlemek için Levene testi yapılmış ve sonuçta varyansların homejen dağıldığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Öğretmenlerin mesleki motivasyon algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan one-way ANOVA sonucu Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Motivasyon Algularına İlişkin One-Way ANOVA

Alt Boyutlar	Kıdem Değişkeni	N	$\bar{x}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Keyif	1-5 yıl	59	4,26	0,66	Gruplar arası	0,30	4	0,07	0,20	.93
	6-10 yıl	74	4,32	0,60	Gruplar içi	112,13	303	0,37		
	11-15 yıl	76	4,31	0,51	Toplam	112,44	307			
	16-20 yıl	43	4,35	0,56						
	21 yıl ve +	56	4,27	0,70						
	Toplam	308	4,30	0,60						
Katkı	1-5 yıl	59	4,13	0,76	Gruplar arası	1,20	4	0,30	0,58	.67
	6-10 yıl	74	4,29	0,68	Gruplar içi	154,90	303	0,51		
	11-15 yıl	76	4,20	0,72	Toplam	156,11	307			
	16-20 yıl	43	4,32	0,69						
	21 yıl ve +	56	4,23	0,70						
	Toplam	308	4,23	0,71						
Özveri	1-5 yıl	59	4,16	0,60	Gruplar arası	1,52	4	0,38	0,99	.40
	6-10 yıl	74	4,01	0,61	Gruplar içi	115,55	303	0,38		
	11-15 yıl	76	3,99	0,55	Toplam	117,07	307			
	16-20 yıl	43	4,13	0,67						
	21 yıl ve +	56	4,02	0,66						
	Toplam	308	4,05	0,61						
Bağlılık	1-5 yıl	59	3,66	1,11	Gruplar arası	1,87	4	0,46	0,45	.77
	6-10 yıl	74	3,66	0,97	Gruplar içi	312,60	303	1,03		
	11-15 yıl	76	3,58	0,99	Toplam	314,47	307			
	16-20 yıl	43	3,75	0,92						
	21 yıl ve +	56	3,51	1,06						
	Toplam	308	3,63	1,01						
Değer	1-5 yıl	59	3,72	0,87	Gruplar arası	0,75	4	0,18	0,26	.90
	6-10 yıl	74	3,78	0,74	Gruplar içi	217,05	303	0,71		
	11-15 yıl	76	3,71	0,85	Toplam	217,80	307			
	16-20 yıl	43	3,84	0,91						
	21 yıl ve +	56	3,81	0,87						
	Toplam	308	3,76	0,84						
Motivasyon Toplam	1-5 yıl	59	3,99	0,66	Gruplar arası	0,49	4	0,12	0,33	.85
	6-10 yıl	74	4,01	0,57	Gruplar içi	113,26	303	0,37		
	11-15 yıl	76	3,95	0,56	Toplam	113,76	307			
	16-20 yıl	43	4,08	0,62						
	21 yıl ve +	56	3,97	0,65						
	Toplam	308	3,99	0,60						

Tablo 14'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin; kıdem değişkenine göre keyif, katkı, özveri, bağlılık, değer alt boyutlarında ve mesleki motivasyon toplamında öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $0,20 < F < 0,99$ ;  $p > 0,05$ ). Bu istatistiksel sonuç, öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından tüm alt boyutlar ve mesleki

motivasyon toplam algıları üzerinde etkili olmadığını göstermiştir.

Öğretmenlerin okullarında keyif olduğuna her zaman katıldığı ve keyif motivasyonu algılarının çok üst düzeyde olduğu söylenebilir ( $4,20 < \bar{x} < 5,00$ ). Öğretmenlerin okullarında özveri, bağlılık, değer alt boyutlarında ve mesleki motivasyon toplamında motivasyon algılarının üst düzeyde olduğu söylenebilir ( $3,40 < \bar{x} < 4,19$ ).

#### 4.2.3. Alan Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Mesleki motivasyon toplam ve alt boyutlarının homojen dağılıp dağılmadığını belirlemek için Levene testi yapılmış ve varyansların homejen dağıldığı görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Farklı 3 alanda ders veren öğretmenlerin, motivasyonlarının algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak için, öğretmenlerin alanlarına göre oluşturulan grupların algılarının ortalamaları tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile karşılaştırılmış ve elde edilen sonuç Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Alana Göre Öğretmenlerin Motivasyon Algılarına İlişkin One-Way ANOVA

Alt Boyutlar	Alan	N	$\bar{x}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalama	f	p
Keyif	Sayısal	112	3,57	0,56	Gruplar arası	0,38	2	0,19	0,52	.59
	Sözel	110	3,63	0,55	Gruplar içi	112,05	305	0,36		
	Yetenek	86	3,54	0,59	Toplam	112,44	307			
	Toplam	308	3,58	0,57						
Katkı	Sayısal	112	3,25	0,45	Gruplar arası	1,87	2	0,93	1,85	.15
	Sözel	110	3,29	0,50	Gruplar içi	154,24	305	0,50		
	Yetenek	86	3,20	0,48	Toplam	156,11	307			
	Toplam	308	3,25	0,47						
Özveri	Sayısal	112	3,39	0,63	Gruplar arası	0,17	2	0,08	0,23	.79
	Sözel	110	3,44	0,66	Gruplar içi	116,89	305	0,38		
	Yetenek	86	3,42	0,76	Toplam	117,07	307			
	Toplam	308	3,42	0,67						
Bağlılık	Sayısal	112	3,21	0,93	Gruplar arası	1,39	2	0,69	0,68	.50
	Sözel	110	3,36	0,86	Gruplar içi	313,07	305	1,02		
	Yetenek	86	3,28	0,98	Toplam	314,47	307			
	Toplam	308	3,29	0,92						
Değer	Sayısal	112	3,60	0,66	Gruplar arası	0,83	2	0,41	0,58	.55
	Sözel	110	3,71	0,67	Gruplar içi	216,97	305	0,71		
	Yetenek	86	3,60	0,81	Toplam	217,80	307			
	Toplam	308	3,64	0,71						
Motivasyon Toplam	Sayısal	112	3,48	0,85	Gruplar arası	0,80	2	0,40	1,08	.33
	Sözel	110	3,58	0,87	Gruplar içi	112,96	305	0,37		
	Yetenek	86	3,40	0,97	Toplam	113,76	307			
	Toplam	308	3,49	0,89						

Tablo 15 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda alan değişkeni açısından keyif,

katkı, özveri, bağlılık, değer alt boyutlarında ve motivasyon toplamında öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $0,23 < F < 1,85$ ;  $p > 0,05$ ). Bu istatistiksel sonuç, öğretmenlerin alan değişkenin mesleki motivasyon algıları üzerinde etkili olmadığını göstermiştir.

Öğretmenlerin okullarında keyif, değer alt boyutlarında ve motivasyon toplamında algılarının üst düzeyde olduğu söylenebilir ( $3,40 < \bar{x} < 4,19$ ). Öğretmenlerin okullarında bağlılık olduğuna bazen katıldıkları ve bağlılık motivasyon algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür ( $2,60 < \bar{x} < 3,39$ )

#### 4.5. Örgüt Sağlığının Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde mesleki motivasyon ve alt boyutlarındaki varyansın araştırmanın yordayıcı değişkeni (ÖS) tarafından ne düzeyde açıklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Örgüt sağlığının mesleki motivasyonu yordamasına ilişkin regresyon analizleri yapılırken çoklu doğrusallık probleminin bulunmadığı yani kolinarite olmadığı görülmüştür (Tolerance  $> 0,2$ ; VIF  $< 10$ ). Öncelikle motivasyon ölçeği toplam puanı için, ardından keyif, katkı, özveri, bağlılık ve değer alt boyutları için analiz sonuçları ayrı ayrı tablolar halinde verilmiştir. Örgüt sağlığı toplamının toplam mesleki motivasyonu yordama düzeyi Tablo 16’da verilmiştir.

*Tablo 16. Örgüt Sağlığı Toplamının Toplam Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyi*

Değişken	B	SH	B	T	P	Partial r
(Constant)	1,412	0,196		7,200	.000	
Örgüt Sağlığı Toplam	0,755	0,057	.606	13,330	.000	.606

R=0,606; R<sup>2</sup>=0,367; F=177,698; p=0,000

Tablo 16’da görüldüğü gibi, örgüt sağlığı mesleki motivasyonun anlamlı bir yordayıcısıdır (F=177,698;  $p=0,00 < 0,001$ ;  $t=13,330$ ;  $p < 0,05$ ). Regresyon analizi sonucuna göre örgüt sağlığı mesleki motivasyonun %37’sini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,367). Örgüt sağlığı toplamı ile toplam mesleki motivasyon arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=.606$ ;  $p < 0,05$ ).

Tabloda B değerlerine bakıldığında örgüt sağlığındaki 1 birimlik artış mesleki motivasyonda .76 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Tabloda standardize edilmiş regresyon katsayısına yani  $\beta$  değerine bakıldığında örgüt sağlığının mesleki motivasyon

üzerindeki öneminin .606 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgüt sağlığı alt boyutlarının toplam mesleki motivasyonu yordama amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 17’de verilmiştir.

*Tablo 17. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Toplam Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyi*

Değişken	B	SH	B	T	P	Partial r
(Constant)	1,163	.278		4,177	.000	
Akademik Önem	0,265	.068	.226	3,896	.000	.476
Kurumsal Bütünlük	0,148	.059	.116	2,498	.013	.117
Müdürün Etkisi	-0,028	.065	-.031	-0,423	.673	.447
Kaynak Desteği	0,132	.035	.200	3,751	.000	.417
Öğretmen Bağlılığı	0,171	.049	.200	3,482	.001	.479
Mesleki Liderlik	0,137	.048	.201	2,858	.005	.495

R=0,622; R<sup>2</sup>=0,386; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,374; F=31,579; p=0,000

Tablo 17’de görüldüğü gibi, örgüt sağlığı alt boyutları müdürün etkisi hariç, mesleki motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır (F=31,579; p=0,00<0,001). Çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgüt sağlığı alt boyutları birlikte toplam mesleki motivasyonun %37’sini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,374).

Regresyon tablosunda ikili karşılaştırmalara bakıldığında; akademik önem, kurumsal bütünlük, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik alt boyutları ayrı ayrı toplam mesleki motivasyonun anlamlı bir yordayıcısıdır (2,498<t<3,896; p<0,05). Müdürün etkisi alt boyutunun toplam motivasyonu anlamlı bir şekilde yordamadığı görülmektedir (t=-0,423; p=0,67>0,05). Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik ile mesleki motivasyon arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir (0,417<r<0,495; p<0,05). Mesleki motivasyonla en yüksek ilişki mesleki liderlik (r=50), en düşük ilişki kurumsal bütünlük (r=12) arasında olmuştur.

Tabloda B değerlerine bakıldığında mesleki motivasyon üzerinde ilk sırada en fazla etkiyi akademik önem göstermiştir. Akademik önemdeki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .27 birimlik artışa neden olmaktadır. Öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .17 birimlik, kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .15 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .14 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .13 birimlik, artışa neden olmaktadır.

Tabloda standardize edilmiş regresyon katsayılarına yani β değerlerine bakıldığında

yordayıcı değişkenlerin mesleki motivasyon üzerindeki önem sırası; akademik önem (.226), mesleki liderlik (.201), kaynak desteği (.200), öğretmen bağlılığı (.200), ve kurumsal bütünlük (.116) şeklinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgüt sağlığı toplam ve alt boyutlarının “keyif” motivasyonu yordama amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 18’de verilmiştir.

*Tablo 18. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Keyif Motivasyonu Yordama Düzeyi*

Değişken	B	SH	$\beta$	T	P	Partial r
(Constant)	1,612	.289		5,574	.000	
Akademik Önem	0,271	.071	.232	3,836	.000	.454
Kurumsal Bütünlük	0,157	.061	.124	2,557	.011	.114
Müdürün Etkisi	0,020	.068	.023	0,300	.765	.434
Kaynak Desteği	0,122	.037	.186	3,339	.001	.392
Öğretmen Bağlılığı	0,101	.051	.120	1,993	.047	.411
Mesleki Liderlik	0,116	.050	.171	2,329	.021	.459

R=0,575; R<sup>2</sup>=0,330; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,317; F=24,718; p=0,000

Tablo 18’de görüldüğü gibi, örgüt sağlığı alt boyutları müdürün etkisi hariç keyif motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır (F=24,718; p=0,00<0,001). Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, örgüt sağlığı alt boyutları birlikte keyif motivasyonun %32’sini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,317).

Regresyon tablosunda ikili karşılaştırmalara bakıldığında, akademik önem, kurumsal bütünlük, kaynak desteği, mesleki liderlik alt boyutları ve örgüt sağlığı toplamı algıları ayrı ayrı keyif motivasyonun bir yordayıcısıdır (1,993<t<3,836; p<0,05). Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı, mesleki liderlik ve örgüt sağlığı toplamı ile keyif motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür (0,392<r<0,459; p<0,05). Keyif motivasyonu en yüksek ilişki mesleki liderlik (r=50), en düşük ilişki kurumsal bütünlük (r=11) arasında olmuştur.

Tabloda B değerlerine bakıldığında keyif motivasyonu üzerinde ilk sırada en fazla etkiyi akademik önem göstermiştir ve akademik önemdeki 1 birimlik artış keyif motivasyonda .27 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış keyif motivasyonunda .16 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış keyif motivasyonunda .12 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış keyif motivasyonunda .12 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış mesleki



motivasyonda .10 birimlik, artışa neden olmaktadır.

Tabloda standardize edilmiş regresyon katsayılarına yani  $\beta$  değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerin keyif motivasyonu üzerindeki önem sırası; akademik önem (.232), kaynak desteği (.186), mesleki liderlik (.171), kurumsal bütünlük (.124) ve öğretmen bağlılığı (.120) şeklinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt sağlığı alt boyutlarının “katkı” motivasyonu yordama amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları tablo 19’da verilmiştir.

*Tablo 19. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Katkı Motivasyonu Yordama Düzeyi*

Değişken	B	SH	$\beta$	T	P	Partial r
(Constant)	1,375	.346		3,981	.000	
Akademik Önem	0,229	.084	.166	2,714	.007	.415
Kurumsal Bütünlük	0,124	.073	.083	1,685	.093	.074
Müdürün Etkisi	0,045	.081	.042	0,550	.583	.424
Kaynak Desteği	0,191	.044	.247	4,357	.000	.426
Öğretmen Bağlılığı	0,154	.061	.154	2,530	.012	.407
Mesleki Liderlik	0,093	.059	.117	1,570	.117	.430

R=0,558; R<sup>2</sup>=0,311; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,298; F=22,682; p=0,000

Tablo 19’a göre, örgüt sağlığı alt boyutları kurumsal bütünlük, müdürün etkisi ve mesleki liderlik hariç katkı motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır (F=22,682; p=0,00<0,001). Çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgüt sağlığı alt boyutları beraber katkı motivasyonun %30’unu açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,298).

Regresyon tablosunda ikili karşılaştırmalara bakıldığında, akademik önem, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı alt boyutları ayrı ayrı katkı motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır (2,530<t<4,357; p<0,05). Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı, mesleki liderlik ile katkı motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür (0,407<r<0,430; p<0,05). Katkı motivasyonu ile en yüksek ilişki mesleki liderlik (r=43), en düşük ilişki kurumsal bütünlük (r=07) arasında olmuştur.

Tabloda B değerlerine bakıldığında katkı motivasyonu üzerinde ilk sırada en fazla etkiyi akademik önem göstermektedir ve akademik önemdeki 1 birimlik artış katkı motivasyonda yaklaşık .23 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Kaynak desteğindeki bir birimlik artış katkı motivasyonunda .19 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış

katkı motivasyonunda .15 birimlik, kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış katkı motivasyonunda .12 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış katkı motivasyonunda .09 birimlik, artışa neden olmaktadır.

Tabloda standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında yordayıcı değişkenlerin katkı motivasyonu üzerindeki önem sırası; kaynak desteği (.247), akademik önem (.166) ve öğretmen bağlılığı (.154) şeklinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt sağlığı alt boyutlarının “özveri” motivasyonu yordama amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 20’de verilmiştir.

*Tablo 20. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Özveri Motivasyonu Yordama Düzeyi*

Değişken	B	SH	$\beta$	T	P	Partial r
(Constant)	1,741	.295		5,897	.000	
Akademik Önem	0,432	.072	.362	5,983	.000	.514
Kurumsal Bütünlük	0,003	.063	.002	0,040	.968	-.013
Müdürün Etkisi	-0,097	.069	-.106	-1,395	.164	.379
Kaynak Desteği	0,092	.037	.137	2,451	.015	.359
Öğretmen Bağlılığı	0,086	.052	.100	1,659	.098	.380
Mesleki Liderlik	0,152	.051	.220	2,997	.003	.439

R=0,574; R<sup>2</sup>=0,330; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,316; F=24,659; p=0,000

Tablo 20’de görüldüğü gibi, örgüt sağlığı alt boyutları kurumsal bütünlük, müdürün etkisi ve öğretmen bağlılığı hariç, özveri motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır (F=24,659; p=0,00<0,001). Çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgüt sağlığı alt boyutları beraber özveri motivasyonunun %32’sini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,316).

Regresyon tablosunda ikili karşılaştırmalara bakıldığında, öğretmenlerin akademik önem, kaynak desteği ve mesleki liderlik alt boyutları ayrı ayrı özveri motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır (2,451<t<5,983; p<0,05). Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik ile özveri motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür (0,359<r<0,514; p<0,05). Özveri motivasyonu ile en yüksek ilişki akademik önem (r=.51), en düşük ve negatif ilişki kurumsal bütünlük (r=-01) arasında olmuştur.

Tabloda B değerlerine bakıldığında özveri motivasyonu üzerinde en fazla etkiyi ilk sırada akademik önem göstermektedir ve akademik önemdeki 1 birimlik artış özveri motivasyonunda .43 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Mesleki liderlikteki bir birimlik

artış özveri motivasyonunda .15 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış özveri motivasyonunda .09 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış özveri motivasyonunda yaklaşık .09 birimlik, artışa neden olmaktadır, ayrıca müdürün etkisindeki bir birimlik artış özveri motivasyonunda .10 birimlik azalışa neden olmaktadır.

Tabloda standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında yordayıcı değişkenlerin özveri motivasyonu üzerindeki önem sırası; akademik önem (.362), mesleki liderlik (.220) ve kaynak desteği (.137) şeklinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt sağlığı alt boyutlarının “bağlılık” motivasyonu yordama amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 21’de verilmiştir.

*Tablo 21. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Bağlılık Motivasyonu Yordama Düzeyi*

Değişken	B	SH	$\beta$	T	P	Partial r
(Constant)	0,309	.539		0,573	.567	
Akademik Önem	0,111	.132	.057	0,841	.401	.212
Kurumsal Bütünlük	0,392	.114	.185	3,426	.001	.206
Müdürün Etkisi	-0,129	.127	-.086	-1,016	.311	.207
Kaynak Desteği	0,146	.068	.133	2,141	.033	.213
Öğretmen Bağlılığı	0,344	.095	.243	3,627	.000	.343
Mesleki Liderlik	0,106	.093	.094	1,145	.253	.258

R=0,410; R<sup>2</sup>=0,168; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,152; F=10,141; p=0,000

Tablo 21’e göre, öğretmenlerin örgüt sağlığı alt boyutları akademik önem, müdürün etkisi ve mesleki liderlik hariç bağlılık motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır (F=10,141; p=0,00<0,001). Çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgüt sağlığı alt boyutları beraber bağlılık motivasyonunun %15’ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,152).

Regresyon tablosunda ikili karşılaştırmalara bakıldığında, kurumsal bütünlük, kaynak desteği ve öğretmen bağlılığı alt boyutları ayrı ayrı bağlılık motivasyonun birer yordayıcısıdır (2,141<t<3,627; p<0,05). Örgüt sağlığı alt boyutlarından sadece öğretmen bağlılığı ile bağlılık motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür (r=0,343; p<0,05). Bağlılık motivasyonu ile en yüksek ilişki öğretmen bağlılığı (r=0,34), en düşük ilişki kurumsal bütünlük (r=0,20) arasında olmuştur.

Regresyon tablosunda B değerlerine bakıldığında bağlılık motivasyonu üzerinde en fazla etkiyi kurumsal bütünlük göstermektedir ve kurumsal bütünlükteki 1 birimlik artış bağlılık motivasyonunda yaklaşık .39 birimlik bir artış göstermektedir. Öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış bağlılık motivasyonunda .34 birimlik, kaynak desteğindeki

bir birimlik artış bağıllık motivasyonunda .15 birimlik, akademik önemdeki bir birimlik artış bağıllık motivasyonunda .11 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış bağıllık motivasyonunda .11 birimlik, artışa neden olmaktadır. Müdürün etkisindeki bir birimlik artış bağıllık motivasyonunda .13 birimlik, azalışa neden olmaktadır.

Tabloda standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında yordayıcı değişkenlerin bağıllık motivasyonu üzerindeki önem sırası; öğretmen bağıllığı (.243), kurumsal bütünlük (185) ve kaynak desteği (.133) şeklinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt sağlığı alt boyutlarının “değer” motivasyonu yordama amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 22’de verilmiştir.

*Tablo 22. Örgüt Sağlığı Alt Boyutlarının Değer Motivasyonu Yordama Düzeyi*

Değişken	B	SH	$\beta$	T	P	Partial r
(Constant)	0,778	.416		1,872	.062	
Akademik Önem	0,283	.102	.174	2,784	.006	.413
Kurumsal Bütünlük	0,063	.088	.036	0,717	.474	.042
Müdürün Etkisi	0,022	.098	.018	0,227	.820	.419
Kaynak Desteği	0,110	.053	.121	2,102	.036	.344
Öğretmen Bağıllığı	0,168	.073	.142	2,294	.022	.402
Mesleki Liderlik	0,217	.071	.230	3,034	.003	.464

R=0,535; R<sup>2</sup>=0,286; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,272; F=20,123; p=0,000

Tablo 22’de görüldüğü gibi, örgüt sağlığı alt boyutları kurumsal bütünlük ve müdürün etkisi hariç değer motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır (F=20,123; p=0,00<0,001). Çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgüt sağlığı alt boyutları birlikte değer motivasyonun %27’sini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,272).

Regresyon tablosunda ikili karşılaştırmalara bakıldığında, akademik önem, kaynak desteği, öğretmen bağıllığı ve mesleki liderlik alt boyutları ayrı ayrı değer motivasyonun anlamlı bir yordayıcısıdır (2,102<t<3,034; p<0,05). Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağıllığı ve mesleki liderlik ile değer motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir (0,344<r<0,464; p<0,05). Değer motivasyonu ile en yüksek ilişki mesleki liderlik (r=46), en düşük ilişki kurumsal bütünlük (r=04) arasında olmuştur.

Tabloda B değerlerine bakıldığında değer motivasyonu üzerinde ilk sırada en fazla etkiyi akademik önem göstermektedir ve akademik önemdeki 1 birimlik artış değer

motivasyonunda .28 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Mesleki liderlikteki bir birimlik artış değer motivasyonunda .22 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış değer motivasyonunda .17 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış değer motivasyonunda .11 birimlik, kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış değer motivasyonunda .06 birimlik, müdürün etkisindeki bir birimlik artış değer motivasyonunda .02 birimlik, artışa neden olmaktadır.

Tabloda standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında yordayıcı değişkenlerin özveri motivasyonu üzerindeki önem sırası; mesleki liderlik (.230), akademik önem (.174), öğretmen bağlılığı (.142) ve kaynak desteği (.121) şeklinde olduğu görülmüştür.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde tespit edilen analiz sonuçlarına, tartışmalara ve önerilere yer verilmektedir. Bu çalışmada, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının mesleki motivasyonlarını yordama düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

#### 5.1. SONUÇ

##### 5.1.1. ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÖLÇEĞİNE AİT SONUÇLAR

Öğretmenler okullarını üst düzeyde sağlıklı bulmuşlardır. Öğretmenler okullarını; öğretmen bağlılığı, akademik önem, mesleki liderlik ve müdürün etkisi bakımından üst düzeyde, kurumsal bütünlük ve kaynak desteği bakımından orta düzeyde sağlıklı bulmuşlardır.

Öğretmenler en fazla eğitim uğruna kendilerini öğrencilere adadıklarını, mesleklerini istekle yaptıklarını ve birbirlerini sevdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler ilk sırada en az okulun çevresinden gelen toplumsal baskının hissedilmediğini, ikinci sırada en az okulun dış baskılardan kolayca etkilenmediğini, üçüncü sırada ise en az okul aile birliğinin okul yönetimi üzerinde etkili olmadığını belirtmişler.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, örgüt sağlığı alt boyutlarından sadece öğretmen bağlılığına ilişkin görüşleri farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okullarında öğretmen bağlılığı olduğuna daha az katılmışlardır.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgüt sağlığı alt boyutlarından sadece kaynak desteği alt boyutu ve örgüt sağlığı toplam görüşleri farklılaşmaktadır. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre okullarında kaynak desteği olduğuna daha az katılmışlardır. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre okullarını daha az sağlıklı bulmuşlardır.

Alan değişkenine göre öğretmenlerin örgüt sağlığı görüşleri farklılaşmamaktadır. Sayısal, sözel ve yetenek alanlarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları birbirinden anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir.

### **5.1.2. MESLEKİ MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE AİT SONUÇLAR**

Öğretmenlerin mesleki motivasyonları üst düzeyde çıkmıştır. Öğretmenler okullarında keyif ve katkı motivasyonu açısından çok üst düzeyde; özveri, değer ve bağlılık motivasyonu açısından üst düzeyde motive olduklarını belirtmişler.

Öğretmenler en fazla mesleklerine önem verdiklerini, öğretmenlik mesleğinin yüklediği sorumluluklarının farkında olduklarını, öğrencilerine değer verdiklerini ve saygı duyduklarını, yeni fikirlere ve değişime açık olduklarını belirtmişler. Öğretmenler birinci sırada en az çocuklarının ileride öğretmen olmalarını tercih ettiklerini, ikinci sırada en az emekli olacakları günü ipe çekmediklerini, üçüncü sırada en az mesleklerinin kendilerini tüketmediklerini belirtmişler.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin keyif, katkı, özveri, bağlılık motivasyonu ve toplam motivasyonu algılarına ilişkin görüşleri farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okullarında keyif, katkı, özveri ve bağlılık motivasyonu olduğuna daha az katılmışlardır. Erkek öğretmenler kadın öğretmenler göre okullarında, görevlerini yerine getirirken daha az motive olduklarını belirtmişler.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin mesleki motivasyon görüşleri farklılaşmamaktadır. 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdemlere sahip öğretmenlerin motivasyon algıları birbirinden anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir.

Alan değişkenine göre öğretmenlerin mesleki motivasyon görüşleri farklılaşmamaktadır. Sayısal, sözel ve yetenek alanlarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algıları birbirinden anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir.

### **5.1.3. ÖRGÜTSEL SAĞLIĞIN MESLEKİ MOTİVASYONU YORDAMASINA AİT SONUÇLAR**

Örgüt sağlığı mesleki motivasyonun anlamlı bir yordayıcısıdır. Örgüt sağlığı mesleki motivasyonun %37'sini açıklamaktadır. Örgüt sağlığı ile mesleki motivasyon arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=61$ ). Örgüt sağlığındaki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .76 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Örgüt sağlığının mesleki motivasyon üzerindeki önemi .606 düzeyindedir.

Örgüt sağlığı alt boyutları müdürün etkisi hariç, mesleki motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır. Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi,

kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik ile mesleki motivasyon arasında anlamlı, pozitif orta ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Mesleki motivasyonla en yüksek ilişkiyi mesleki liderlik gösterirken ( $r=50$ ), en düşük ilişkiyi kurumsal bütünlük ( $r=12$ ) göstermektedir. Akademik önemdeki bir birimlik iyileşme mesleki motivasyonda .27 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .17 birimlik, kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .15 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .14 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .13 birimlik iyileşmeye neden olmaktadır. Mesleki motivasyon üzerindeki önem sırası; akademik önem (.265), öğretmen bağlılığı (.171), mesleki liderlik (.137), kaynak desteği (.132) ve kurumsal bütünlüktür (.148).

Örgüt sağlığı alt boyutları müdürün etkisi ve öğretmen bağlılığı hariç keyif motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır. Örgüt sağlığı alt boyutları birlikte keyif motivasyonun %32'sini açıklamaktadır. Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı, mesleki liderlik ve örgüt sağlığı toplamı ile keyif motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Keyif motivasyonu ile en yüksek ilişkiyi mesleki liderlik ( $r=46$ ), en düşük ilişkiyi kurumsal bütünlük ( $r=11$ ) göstermektedir. Akademik önemdeki bir birimlik artış keyif motivasyonda .27 birimlik, kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış keyif motivasyonunda .16 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış keyif motivasyonunda .12 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış keyif motivasyonunda .12 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış mesleki motivasyonda .10 birimlik iyileşmeye neden olmaktadır. Keyif motivasyonu üzerindeki önem sırası; akademik önem (.232), kaynak desteği (.186), mesleki liderlik (.171), kurumsal bütünlük (.124), öğretmen bağlılığı (.120) ve müdürün etkisidir (.023)

Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ayrı ayrı katkı motivasyonun anlamlı bir yordayıcısıdır. Örgüt sağlığı alt boyutları birlikte katkı motivasyonun %30'unu açıklamaktadır. Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı, mesleki liderlik ile katkı motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Katkı motivasyonu ile en yüksek ilişkiyi mesleki liderlik ( $r=43$ ), en düşük ilişkiyi kurumsal bütünlük ( $r=07$ ) göstermektedir. Akademik önemdeki bir birimlik artış katkı motivasyonda



.23 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış katkı motivasyonunda .19 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış katkı motivasyonunda .15 birimlik, kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış katkı motivasyonunda .12 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış katkı motivasyonunda .09 birimlik iyileşmeye neden olmaktadır. Katkı motivasyonu üzerindeki önem sırası; kaynak desteği (.247), akademik önem (.166) ve öğretmen bağlılığıdır (.154).

Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, kaynak desteği ve mesleki liderlik ayrı ayrı özveri motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Örgüt sağlığı alt boyutları birlikte özveri motivasyonunun %32'sini açıklamaktadır. Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik ile özveri motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ( $0,359 < r < 0,514$ ;  $p < 0,05$ ). Özveri motivasyonu en yüksek ilişkiyi akademik önem ( $r=51$ ), en düşük ve negatif ilişkiyi kurumsal bütünlük ( $r=-01$ ) göstermektedir. Akademik önemdeki 1 birimlik artış özveri motivasyonunda 43 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış özveri motivasyonunda .15 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış özveri motivasyonunda .09 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış özveri motivasyonunda .09 birimlik artışa neden olmaktadır, ayrıca müdürün etkisindeki bir birimlik artış özveri motivasyonunda .10 birimlik azalışa neden olmaktadır. Özveri motivasyonu üzerindeki önem sırası; akademik önem (.362), mesleki liderlik (.220) ve kaynak desteği (.137) şeklindedir.

Örgüt sağlığı alt boyutlarından kurumsal bütünlük, kaynak desteği ve öğretmen bağlılığı alt boyutları ayrı ayrı bağlılık motivasyonunun bir yordayıcısıdır. Örgüt sağlığı alt boyutları beraber bağlılık motivasyonunun %15'ini açıklamaktadır. Örgüt sağlığı alt boyutlarından öğretmen bağlılığı ile bağlılık motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağlılık motivasyonu en yüksek ilişkiyi öğretmen bağlılığı ( $r=34$ ), en düşük ilişkiyi kurumsal bütünlük ( $r=21$ ) göstermektedir. Kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış bağlılık motivasyonunda .39 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış bağlılık motivasyonunda .34 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış bağlılık motivasyonunda .15 birimlik, akademik önemdeki bir birimlik artış bağlılık motivasyonunda .11 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış bağlılık motivasyonunda .11 birimlik artışa neden olmaktadır. Müdürün etkisindeki bir birimlik artış bağlılık motivasyonunda .13 birimlik, azalışa neden olmaktadır. Bağlılık motivasyonu

üzerindeki önem sırası; öğretmen bağlılığı (.243), kurumsal bütünlük (185) ve kaynak desteği (.133) şeklindedir.

Örgüt sağlığı alt boyutları kurumsal bütünlük ve müdürün etkisi hariç değer motivasyonun anlamlı birer yordayıcısıdır. Örgüt sağlığı alt boyutları beraber değer motivasyonun %27'sini açıklamaktadır. Örgüt sağlığı alt boyutlarından akademik önem, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik ile değer motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Değer motivasyonu ile en yüksek ilişkiyi mesleki liderlik ( $r=46$ ), en düşük ilişkiyi kurumsal bütünlük ( $r=04$ ) göstermektedir. Akademik önemdeki bir birimlik artış değer motivasyonunda .28 birimlik, mesleki liderlikteki bir birimlik artış değer motivasyonunda .22 birimlik, öğretmen bağlılığındaki bir birimlik artış değer motivasyonunda .17 birimlik, kaynak desteğindeki bir birimlik artış değer motivasyonunda .11 birimlik, kurumsal bütünlükteki bir birimlik artış değer motivasyonunda .06 birimlik, müdürün etkisindeki bir birimlik artış değer motivasyonunda .02 birimlik, artışa neden olmaktadır. Özveri motivasyonu üzerindeki önem sırası; mesleki liderlik (.230), akademik önem (.174), öğretmen bağlılığı (.142) ve kaynak desteği (.121) şeklindedir.

## **5.2. TARTIŞMA**

Bu araştırmanın sonuçları ile başka benzer araştırma sonuçları karşılaştırılarak varılan tartışmalar bu bölümde yer almaktadır.

### **5.2.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI SONUÇLARINA AİT TARTIŞMA**

Öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Daha önce yapılan tez çalışmalarında (Karagüzel, 2012; Tan, 2017; Kotbaş, 2018) öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının yükseğe yakın orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarını inceleyen çalışmalarda (Akbaba; 1997; Karakuş, 2008; Karacan, 2017) öğretmenlerin örgütlerini sağlıklı buldukları belirtilmiştir.

Öğretmenler en fazla öğretmen bağlılığı alt boyutunda en az ise kurumsal bütünlük alt boyutunda örgüt sağlığı algısına sahiptirler. Karacan (2017) çalışmasında da öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarını en az kurumsal bütünlük alt boyutunda bulmuştur. Bu durum öğretmenlerin okullarına bağlı olduklarını gösterirken kurumları ile birleşme, içselleştirme, bütünleyici olma düşünceleri kuruma bağlılığına göre biraz gölgede kaldığı

düşünülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kurumsal bütünlük alt boyutunun diğer boyutlara kıyasla az olması okulların dış baskılardan kolayca etkilenebilmesi, çevreden ve toplumdan gelen baskıyı hissedebilmesi ve okul aile birliğinin okul yönetimi üzerinde bir etkisinin olması durumlarından kaynaklı olarak düşünülebilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin sadece öğretmen bağlılığı alt boyutuna ilişkin görüşlerinde farklılaşma olmuştur. Öğretmen bağlılığı alt boyutunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre örgütlerini daha sağlıklı görmüşlerdir. Daha önce yapılan çalışmalarda da (Çelebi, 2014; Tan, 2017) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okullarını öğretmen bağlılığı açısından daha sağlıklı buldukları tespit edilmiştir. Bu durumda, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre birbirleri ile daha ilgili olduklarını, arkadaşlık bağlarının daha yüksek olduğunu, birbirlerini sevdiklerini, okullarının başarısını her fırsatta dile getirdiklerini ve okulları ile gurur duyduklarını söylemek mümkündür.

Cinsiyet değişkenine göre akademik önem, müdürün etkisi, kurumsal bütünlük, kaynak desteği, mesleki liderlik alt boyutlarında ve örgüt sağlığı toplamında öğretmenlerin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Örgüt sağlığı ile ilgili daha önce yapılmış olan tez çalışmalarında da (Akbaba, 1997; Çakır, 2002; Karakuş, 2008; Karacan, 2017) cinsiyet değişkenine göre örgüt sağlığı alt boyutları açısından öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda cinsiyet değişkeninin örgüt sağlığı algı düzeyini çok da etkilemediği söylenebilir.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri kaynak desteği alt boyutunda ve örgüt sağlığı toplamında farklılaşmaktadır. 21 yıl ve üzeri” ve “16-20 yıl” kıdeme sahip öğretmenlerin “1-5 yıl” kıdeme sahip öğretmenlere göre örgütlerinde kaynak desteği olduğuna daha çok katılmışlardır. Bu sonuç, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgüt sağlığı algılarının kaynak desteği boyutu ve örgüt sağlığı toplamı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Kıdem değişkenine göre Tan (2017) tez çalışmasında kıdemi fazla olan öğretmenlerin kaynak desteği ve mesleki liderlik algılarının kıdemi az olan öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğunu belirtmiştir. Bu durumda meslekte daha çok çalışmış olan yani tecrübesi fazla olan öğretmenlerin, eğitim ve öğretim için gerekli olan materyallere ulaşmada sıkıntı yaşamadıkları söylenebilir. Akbaba (1997) doktora tezi çalışmasında mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılıklar olmadığını tespit etmiştir. Karacan (2017) çalışmasında mesleki kıdem değişkeni açısından sadece akademik önem alt boyutunda öğretmenlerin görüşlerinde

anlamli farklılıklar bulunmuştur ve 7 yıl ve üzeri kıdeminde olan öğretmenlerin 1-3 ile 4-6 kıdemlerinde olan öğretmenlere göre okullarını daha sağlıklı bulduklarını belirtmiştir. Karakuş (2008) öğretmenlerin örgüt sağlıklarını incelediğini tez çalışmasında, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarındaki görüşlerinde anlamli farklılıklar bulunmuştur ve bu farklılıkların kıdemi daha düşük olanların lehine olduğunu belirtmiştir. Yine aynı çalışmada öğretmenlerin örgüt sağlığı algı düzeyleri ile kıdemlerinin ters orantılı olarak değiştiğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları alan değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuç öğretmenlerin sayısal, sosyal veya yetenek alanlarında olmaları onların örgüt sağlığı algılarını etkilememektedir. Literatürde öğretmenlerin okullarına ilişkin örgüt sağlığı algılarını inceledikleri tez çalışmalarında da (Akbaba, 1997; Çakır, 2002; Kıvrak, 2013; Karacan, 2017) branş değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamli bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Tan (2017) tez çalışmasında alan değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde akademik önem ve müdürün etkisi alt boyutlarında anlamli bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Benzer sonuçları olan çalışmalar incelendiğinde alan değişkeninin örgüt sağlığı algı düzeyine etkisinin düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## **5.2.2. MESLEKİ MOTİVASYON SONUÇLARINA AİT TARTIŞMA**

Öğretmenlerin mesleki motivasyon algıları üst düzeyde çıkmıştır. Literatürde öğretmenlerin motivasyonlarını inceleyen bazı çalışmalarda da (Çelik, 2015; İren, 2015; Kahraman, 2017; Ceviz, 2018) öğretmenlerin motivasyon algılarının üst düzeyde çıktığı tespit edilmiştir. Güteryüz (2007) çalışmasında öğretmenlerin motivasyon algılarının orta düzeyde olduğunu bulunmuştur. Literatür incelendiğinde benzer sonuçların varlığı öğretmenlerin motivasyon algılarının genelde yüksek olduğunu göstermektedir.

Mesleki motivasyon alt boyutlarından otalamalara bakıldığında, keyif motivasyonu en fazla ve bağlılık motivasyonu en az çıkmıştır. Öğretmenler mesleklerini icra ederken yüksek oranda keyif aldıklarını belirtmişler. Öğretmenlerin diğer alt boyutlara kıyasla mesleklerine olan bağlılık motivasyonlarının daha düşük çıktığı söylenebilir. Ceviz (2018) çalışmasında da motivasyon alt boyutlarından en yüksek ortalamaı keyif alt boyutu ve en düşük ortalamaı bağlılık alt boyutu olarak tespit etmiştir. Bu durum araştırmanın sonuçları ile örtüşmekle beraber öğretmenlerin mesleklerini severek, keyif alarak, yeni fikirlere, değişime açık olarak ve mesleklerini önemle, özveri ile yaptıklarını

göstermektedir. Ayrıca mesleklerini ciddiyetle ve aşkla icra eden öğretmenlerin bağlılık duygularının düşük çıkması öğretmenlik mesleğinin sabır gerektiren bir meslek olduğuna dikkat çekmektedir.

Mesleki motivasyon ölçeğinde öğretmenlerin en çok katılım: “Mesleğimin önemi ile ilgili sorumluluklarımın farkındayım” maddesi çıkmıştır. Ceviz (2018) tez çalışmasında öğretmen motivasyonu ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin “Mesleğimin önemi ile ilgili sorumluluklarımın farkındayım” maddesi çıkması araştırmanın literatürdeki benzer çalışmalarla örtüştüğünü göstermiştir. Bu durum öğretmenlerin yaptıkları mesleğin önemini farkında ve sorumluluklarının bilincinde olduklarını göstermiştir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin göre keyif, katkı, özveri, bağlılık alt boyutlarına ve mesleki motivasyon toplamına ilişkin görüşlerinde farklılaşma olmuştur. Tüm bu alt boyutlarda ve motivasyon toplamında kadın öğretmenlerin algıları erkek öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır, yani kadın öğretmenlerin motivasyon algıları erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Ceviz (2018) tez çalışmasında cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin mesleki motivasyon algıları arasındaki ilişkilere bakıldığında; keyif, bağlılık ve katkı alt boyutlarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre motivasyon algılarını daha yüksek bulmuştur. Benzer şekilde Güteryüz (2007) ve Polat (2010) çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulmuşlardır ve bu farklılıkların kadın öğretmenlerin lehine olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okullarına daha bağlı olduklarını, öğretmenliğin gerektirdiği sorumluluk ve bilincine daha fazla sahip oldukları ve gerektiğinde iş dışında da öğrencileri ile ilgilendikleri sonucuna varmak mümkün olmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da (Çelik, 2013; Dur, 2014; Avcı, 2015; Akbaş, 2018) olmuştur.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon algıları görüşlerinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Yani öğretmenlerin motivasyon algıları deneyimden ya da işte bulunma süresinden etkilenmemiştir. Öğretmenlerin motivasyonları ile ilgili yapılan tez çalışmalarında (Dur, 2014; Akbaş, 2018) benzer şekilde öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık oluşturmadığını ortaya koymuşlardır. Çalışmanın sonuçlarından farklı olarak daha önce yapılan bazı çalışmalarda (Gökay ve Özdemir, 2010; Çelik, 2013; Çelik, 2015) mesleki kıdeme göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin motivasyon algıları alan değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuç öğretmenlerin sayısal, sosyal veya yetenek alanlarında olmaları onların mesleki motivasyon algılarını etkilememektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda (Güteryüz, 2007; Polat, 2010; Akbaş, 2018) alan değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ve bu durum araştırmanın bulunan sonuçları ile örtüşmüştür. Ceviz (2018) çalışmasında alan değişkeni açısından mesleki motivasyonunun keyif ve özveri alt boyutlarında öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını bulmuştur.

### **5.2.3. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE MESLEKİ MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SONUÇLARINA AİT TARTIŞMA**

Örgüt sağlığı motivasyonun anlamlı bir yordayıcısı olarak tespit edilmiştir. Örgüt sağlığı en çok özveri en az bağlılık motivasyonunu açıklamaktadır. Örgüt sağlığı ile mesleki motivasyon arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Mesleki motivasyon ile en yüksek ilişkiyi mesleki liderlik boyutu en düşük ilişkiyi kurumsal bütünlük boyutu göstermiştir. Literatür taraması sonucunda örgüt sağlığı ve motivasyon kavramlarının ayrı ayrı bazı araştırmacılar tarafından incelendiği ancak örgüt sağlığı ve motivasyon ilişkisini konu edinen doğrudan bir araştırmanın olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin motivasyonu hakkında yapılan çalışmalarda (Şenturan, 2014; İren, 2015) örgütsel adalet algısı ile motivasyon arasında çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çelik (2015) çalışmasında öğretmenlerin motivasyon düzeyi ile yaşam kalitesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Yusein (2013) çalışmasında örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özkul (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda örgüt iklimi ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bilegt (2012) tarafından yapılan araştırma neticesinde örgüt kültürü ile motivasyon arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

## **5.2. ÖNERİLER**

- ✓ Öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları üst düzeyde çıkmıştır ancak kurumsal bütünlük ve kaynak desteği boyutlarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Bu durumda okul yöneticileri özellikle okul aile birliği unsurunu gerçek amaçlarına hizmet edecek şekilde revize edebilir. Okul yöneticileri dönem başında okulun mevcut girdilerini

ve hedeflenen çıktıları göz önünde bulundurarak öğretim süreci planlayabilir. Okullar çevreden bağımsız olamayacakları gibi çevreye bağımlı da değillerdir, bu yüzden okul yöneticileri ve öğretmenler çevrenin beklentileri ve gerçekleri ile okulun hedefleri ve akademik başarısı adına gerekli dengeyi gözeterek ortak kararlar alabilir ve uygulayabilir. Okul kurumunun hedefleri hakkında çevreyi bilgilendirmek için toplantılar düzenlenebilir. Velilerin desteği alınarak okul rehberlik servisi ile iş birliği içerisinde öğrencilerin içinde buldukları gelişim döneminin özelliklerine ilişkin seminerler düzenlenebilir.

- ✓ Okulun araç-gereç ve ilgili materyaller hususunda problem yaşamaması için okul yöneticileri her ders için lazım olan tüm materyallere ve eğitim-öğretim adına okulda bulunması gereken bütün teknolojik aletlere ulaşılabilir olmalıdır. Okul yöneticileri okulun ihtiyaçlarını sosyal iletişim yolları, MEB kaynak temini merkezi veya materyal fazlalığı yaşayan diğer okullarla iş birliği içinde bulunarak bir şekilde kaynak desteği açısından öğretmenleri ve okulu doyurmaya çalışabilir.
- ✓ Erkek öğretmenlerin keyif, katkı, özveri ve değer boyutlarında motivasyon algılarının daha düşük olduğu yani genel olarak kadın öğretmenlere göre daha düşük motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Bundan dolayı okullarda erkek öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için öncelikle okulda çalışan erkek öğretmenlerin düşük motivasyona sahip olma nedenleri bulunabilir. Sonrasında tespit edilen neden doğrultusunda erkek öğretmenlerin motivasyonu artırılabilir. Keyif, katkı, özveri ve değer boyutları ile ilişkili olacak şekilde etkinlikler veya sosyal aktiviteler de yapılabilir. Örneğin okulda erkek öğretmenler arasında ödüllü etkinlikler yapılabilir. Okul yöneticileri erkek öğretmenlerle okul dışında futbol gibi sportif faaliyetlerde bulunabilir. Okuldaki tüm öğretmenlere kendilerini değerli hissetmeleri için sözlü-somut ödüllendirmeler ve öğretmenlik mesleğinin değerini göstermek için de seminerler düzenleyebilir, etkili videolar izlettirebilir.
- ✓ Kaynak desteği boyutunda kıdemi az olan öğretmenlerin örgütlerini kıdemleri daha yüksek olan öğretmenlere göre örgütlerini daha sağlıklı gördükleri anlaşılmıştır. Eğitim kurumlarında kıdemi düşük yani genelde daha genç olan öğretmenler için örgütsel sağlıklarını arttırmaya yönelik çeşitli hizmetler yapılabilir (derslerine uygun materyal desteği sağlamak gibi).
- ✓ Öğretmenlerin mesleki motivasyon algılarını pozitif yönde etkileyecek başka değişkenler araştırılabilir. Kurumsal bütünlük ve kaynak desteği boyutları orta düzeyde çıktığı için öğretmenlerin motivasyonları okul yöneticilerinin liderlik stilleri değişkenine göre

incelenebilir.

- ✓ Okul ortamında örgüt sağlığının belirleyicisi genelde okul yönetimi olduğu için özellikle okul yönetiminde bulunan kişilere okul sağlığının öğretmen motivasyonu üzerindeki önemini anlatan seminerler ve hizmetler verilebilir.
- ✓ Öğretmenlerin akademik önem ve mesleki liderlik algıları motivasyonun alt boyutlarından en çok özveri boyutunu açıkladığı görölmüştür. Yani okulun akademik performansları ile öğretmenlerin görev ve başarıları, en çok öğretmenlerin mesleki fedakarlıklarını tahmin etmeyi sağladıkları söylenebilir. Bunun için okul yönetimi öğrenme ortamını hazır hale getirmeli, öğretmenlerin yaptıkları çalışmalarda onları desteklemeli ve cesaretlendirmelidir. Böylece öğretmenler özverili bir şekilde mesleklerini icra edebilirler.
- ✓ Araştırmada değerlendirmeye alınan demografik değişkenler cinsiyet, alan ve kıdem yılı şeklindedir. Araştırma kapsamına okul türü, eğitim durumu, yaşı veya medeni durum gibi farklı demografik değişkenler eklenerek daha zengin sonuçlar elde edilebilir.



## KAYNAKÇA

- Akbaba, S. (1997). *Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akbaba, S. (2006). *Eğitimde motivasyon*. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13), 343-361.
- Akbaş, F. Y. (2018). *Özel Okullarda, Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Akgün, Ö. E., Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Demirel, F. ve Karadeniz, Ş. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Akıl, Ü. G. (2005). *Bürokrasi ve İlköğretimde Örgütsel Sağlık*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Avcı, L.başar (2015). *Öğretmenlerin Yıldırma (Mobing) Yaşama Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Barlı, Ö. ve Özen, Ü. (2008). *Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*, *Atatürk Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*, 12, 437.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başar (2011). *Örgütsel Sağlık: İzmir’de Bir Belediyede Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara. Gül Yayınevi.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., Pohl, S. and Odoardi, C. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Intrinsic Work Motivation. *Le Travail Humain*, 76(3), 205-226.
- Bilegt, E. (2012). *Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- Bingöl, E. (2014). *İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyi ve Problem Çözme Becerilerine Olan Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Boyacı, A. ve Öz, Y. (2017). *Örgütsel Sağlık*. (Editörler: Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. (2), 447-473. Ankara: Pegem Akademi.
- Buluc, B. (2015). Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health in Primary Schools. *The Anthropologist*, 19(1), 175-183.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Ceviz, H. (2018). *Toplumdaki Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Algı ile Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Childers, J. ve Fairman, M. (1986). *Organizational Health in Wisconsin Transitional Schools*. University of Wisconsin-Madison.
- Çakır, L. (2002). *İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı (Organizasyonel Liderlik, Bütünlük, Kimlik, Ürün ve Çevresel Etkileşim) Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelebi, M. (2014). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bismil İlçe örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zirve Üniversitesi, Diyarbakır.
- Çelik, E. (2015). *Öğretmenlerin Motivasyonları ile Yaşam Kaliteleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, S. (2019). *İlkokul Öğretmenlerinin Algıladıkları Yönetici İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Arı Yayıncılık.
- Dalkıran, M. (2018). *Değişim Yönetimi Bakımından İncelenen 4+4+4 Eğitim Sistemi' nin Öğretmenlerinin İş Motivasyonu ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Danış, A. (2009). *Anadolu teknik ve Anadolu meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Danişment, R. (2012). *Okul Yöneticilerinin Psikolojik İyi Oluş Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Davis, W. J. (1984). Motivation and Learning: Neurophysiological Mechanisms in a "Model" System. *Learning and Motivation*, 15(4), 377-393.
- Demir, S. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi*. Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gazi Üniversitesi, Gaziantep.
- Demirci, C. (2011). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Performans Değerlendirme Sistemleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Dur, B. (2014). *Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Erb, T. (2003). The Editor Reflects: Middle School Concept + Organizational Health Positive Student Outcomes. *Middle School Journal*, 34(5), 4.
- Erdaş, Y. (2009). *Denizli İl Merkezinde Çalışan İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel*

*Bağlılık Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (15. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 01-15.
- Gagne, M. and Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gökay, M. ve Özdemir, Ş. S. (2010). Görsel sanatlar (resim-iş) öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörler: Konya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 237-251.
- Guerrero, S. and Seguin, M. (2012). Motivational Drivers of Non-executive Directors, Cooperation, and Engagement in Board Roles. *Journal of Managerial Issues*. 24(1), 61-77.
- Gül, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (13), 318- 332.
- Güleryüz, D. (2007). *Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi (Bursa İli Nilüfer İlçesi Örneği)*. Yüksek lisan tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Gürkan, F. B. (2006). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Harmon, M. M. (1974). Equity and Organizational Man: Motivation and Organizational Democracy. *Public Administration Review*, 34(1), 11-18.
- Hoy, W. K., and Feldman, J. A. (1987). Organizational Health: The Concept and its Measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), 30-37.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (7. baskı) (Çev. Selahattin Turan). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Hoy, W. K. and Woolfolk, A. E. (1993). Teachers' Sense of Efficacy and the Organizational Health of Schools. *The Elementary School Journal*. 93(4), 355-372.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. and Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. Beverly Hills. CA:Sage.
- İren, S. (2015). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tuzla Örneği. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları:4.
- Kaçmaz, S. (2020). *Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ile Öğretmen*

- Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Karacan, K. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algularına Göre Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karadağ, D. (2013). *Yüzme Antrenörlerinin Bir Liderlik Özelliği Olan İletişim Becerilerinin Yüzücülerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karagüzel, E. S. (2012). *Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Karakuş, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Karasar, N. (1986). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (3. baskı). Ankara: Bilim Yayınları.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. (1.Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kahraman, Z. (2017). *Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kıvrak, İ. (2013). *Öğretmen Algularına Göre Meslek Liselerindeki Örgüt Sağlığının İncelenmesi (İstanbul İli Kartal İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (44), 529-548.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1).
- Kotbaş, S. (2018). *Örgütsel Erdemlilik ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Köseoğlu, M., A. Ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var Mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(2), 175-193.
- Lifson, B. T. (1984). Adaptation: A key to Organizational Health. *Research Management*, 27(4), 37-40.

- McShane, S. L. and Glinow, M.A.V. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge Global Reality*, (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Miles, M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. Carlson, R. O., JR., A. G., Miles, M. B., Pellegrin, R. J. and Rogers, E. M, Change Processes in the Public Schools. (11-22). Columbia University
- Miles, M. B. (1969), "Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground", in F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.) *Organizations and Human Behavior: Focus on Schools*, New York, McGraw Hill, 375-391
- Miskel, W. K. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. İstanbul. Nobel Yayın Dağıtım.
- O'Reilly, C. A. (2008). Ambidexterity As a Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, (28), 185-206.
- Özerten, K. N. (2018). Okul Yöneticilerinin Algılanan Otantik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Bursa.
- Özkalp, E. (2013). Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem. Kırel, Ç. ve Ağlargöz, O. (Ed), *Örgütsel davranış*. 1. Baskı, s(2-26). Anadolu Üniversitesi Yayını no:2847; Açıköğretim Fakültesi Yayını no:1804. Eskişehir.
- Özkul, Y. (2013). "Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama". Marmara Üniversitesi Yayınları. İstanbul.
- Öztay, F. E. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Pareek, U. (1974). A Conceptual Model of Work Motivation. *Indian Journal of Industrial Relations*, 10(1), 15-31.
- Parıltı, C. (1999). Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı. *Kamu İş- İş Hukuku ve İktisad Dergisi*, 4(4), 267-277.
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Alguları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Kaya, A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 145-161
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

- Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.ed.). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sayeed, B. Ö. (1991). Internal Assessment of Organizational Health and Effectiveness: An Empirical Study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 26(3), 227-243.
- Sayın, B. (2008). *Personel Başarı Değerlendirmesi*. Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. Uzman Yeterlik Tezi. Ankara.
- Schuyler, K. G. and Branagan, L. (2003). The Power Line: A Model for Generating a Systemic Focus on Organizational Health. *Journal of Applied Sociology*, 20(2), 77-88.
- Sherman, J. D. and Smith, H. L. (1984). The Influence of Organizational Structure on Intrinsic versus Extrinsic Motivation. *The Academy of Management*, 27(4), 877-885.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (14. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şener, M. M. (2010). Hizmet İçi Eğitimin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Tan, S. (2017). *Öğretmen Algularına Göre Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 176-204.
- Tyagi, P. K. (1982). Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 240-254.
- Uçar, H. (2016). *Uzaktan Eğitimde Motivasyon Staretejilerinin Öğrenenlerin İlgileri, Motivasyonları, Eylem Yeterlikleri ve Başarıları Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Urhan, F. (2018). *Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Değişkenlerin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Ünal, A. ve Gülmez, D. (2017). Motivasyon Kuramları ve Uygulamalar. Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu (Ed), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi. (89-126).
- Yavuz, C. ve Karadeniz, C. B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki*

- Etkisi* Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya
- Yılmaz, H. ve Çavaş, P. H. (2007). Fen Öğretimine Yönelik Motivasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İlköğretim Online Dergisi*, 6(3), 430-440.
- Yusein, R. (2013). *Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yüksel, Y. M. (2020). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmen Motivasyonu Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Zengin, E. (2014). Orman ve Su İşleri Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Çalışanların Örgütsel Sağlık ve İş Tatmin Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Adıyaman.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki Motivasyonunun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248.
- Zorel, F. İ. (2009). *Örgüt Sağlığını Tehdit Eden Bir Olgu Olarak Psikolojik Şiddetin Engellenmesinde Örgüt İçi İletişimin Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ege Üniversitesi, İzmir.

## **EKLER**

**EK 1.** Resmi Yazışma ve İzin Belgesi

**EK 2.** Ölçek İzinleri

**EK 3.** Örgütsel Sağlık Ölçeği ve Mesleki Motivasyon Ölçeği

**EK 4.** Katılım Belgesi



## EK 1. Resmi Yazışma ve İzin Belgesi



T.C.  
KIRIKKALE VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79140815-44-E.23630770  
Konu : Anket İzni  
(Şemsey SATAN)

29/11/2019

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22.08.2017 Tarihli ve 3555626-10.06.01-E.12607291 ve 2017/25 Sayılı Genelgesi.  
b) Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğü'nün 22.11.2019 tarih ve 730.08.03 sayılı yazısı ve ekleri.

Yapılacak olan araştırma bir ili kapsıyorsa izin işlemlerin İlgili İl Milli Eğitim Müdürlüğünce sonuçlandırılması ilgi (a) genelge ile hükme bağlanmıştır.

İlgi (b) Yazı ile Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şemsey SATAN'ın, İlimize bağlı Yahşihan ve Bahşili İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı bulunan Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik "**Ortaokul Öğretmen Adaylarına Göre Örgüt Sağlığının Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyi**" konulu anket çalışmalarını yapmak üzere izin talep edilmektedir.

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şemsey SATAN tarafından Yahşihan İlçesi ve Bahşili İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı bulunan Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik "**Ortaokul Öğretmen Adaylarına Göre Örgüt Sağlığının Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyi**" konulu anket uygulama çalışmalarını 22/11/2019-13/05/2020 tarihleri arasında eğitim öğretim dönemine ait olarak eğitim öğretimi aksatmadan tüm sorumluluğun Okul Müdürlüklerine ait olması kaydıyla gönüllülük esasına göre anket çalışmasını yapması, yapılan çalışmanın bitiminden sonra birer nüshasının Müdürlüğümüze elden teslim edilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Yusuf TÜFEKÇİ  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
29/11/2019

Emin ALICI  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Adres: Cumhuriyet Meydanı KIRIKKALE  
<http://kirikkale.meb.gov.tr>  
E- Posta: [kirikkalemem@meb.gov.tr](mailto:kirikkalemem@meb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi: Ahmet TAŞTEKİN V.H.K.İ  
Tel : (318) 224 61 03-08 (Strateji Geliştirme2 - 1182)  
Fax : (318) 224 25 59

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden db57-4b72-325a-b818-c751 kodu ile teyit edilebilir.

## EK 2. Ölçek İzinleri

Abdurrahman İLÇAN

15.07.2019 Per 13:25

Siz

↩ ↪ →

Selam sevgili Şemsey. Öğrencim Hasan Ceviz'in yüksek lisans çalışması kapsamında geliştirmiş olduğu Mesleki Motivasyon ölçeğini kullanabilirsin. Lakin ölçeği geliştiren Hasan'dan da onay olaman gerekmektedir. Çalışmalarında kolaylıklar dilerim.

Doç. Dr. Abdurrahman İLÇAN

Izmir Demokrasi Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Karabağlar İZMİR

Associate Prof. Abdurrahman İLGAN

Izmir Demokrasi University College of Education

Department of Educational Sciences

Karabağlar Izmir TURKEY

15.07.2019 Per 13:25

MK

MEHMET KORKMAZ

18.07.2019 Per 15:10

Kime: Siz

↩ ↪

Sayın Şemsey Satan : Hoy Wayne tarafından geliştirilen ve Tarafımdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sağlık Ölçeğini (ÖSÖ) yapacağınız araştırmada kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Kimden:

Kime:

Gönderilenler: 18 Temmuz Perşembe 2019 14:19:55

Konu: Ynt. Ölçek izin

hasan ceviz

18.07.2019 Per 14:29

Kime: Gölge Yaprak

Geliştirdiğimiz "Mesleki Motivasyon Ölçeği" ni tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.

### EK 3. Örgütsel Sağlık Ölçeği ve Mesleki Motivasyon Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma “örgütsel sağlığının mesleki motivasyonu yordama düzeyini öğretmen algılarına göre belirlemek” amacıyla yapılan bir yüksek lisans tez çalışmasıdır. Amacına hizmet eden bir araştırma olabilmesi açısından sizin görüşleriniz çok önemlidir.

Ölçeklerden elde edilecek veriler yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Bu form üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgileriniz, ikinci bölümde örgüt sağlığına ilişkin maddeler, üçüncü bölümde ise mesleki motivasyona ilişkin maddeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz.

Tüm soruları cevaplandırırsanız çok sevinirim. Değerli katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Şemsey SATAN  
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

#### KİŞİSEL BİLGİLER

**Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Mesleki Kıdem Yılı:**

1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri ( )

**Eğitim Verdiğiniz Alan:**

Fen Bilimleri (Bilişim Teknolojileri, Matematik, Fen Bilgisi) ( )

Sosyal Bilimler (Türkçe, Sosyal Bilgisi, İngilizce, Din Kültürü, Özel Eğitim, Arapça) ( )

Güzel Sanatlar/Özel Yetenek (Müzik, Resim, Beden Eğitimi) ( )

BÖLÜM 2 Örgütsel Sağlık Ölçeği (ÖSÖ)		Hicbir	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her zaman
		1	2	3	4	5
1	İyi not alan öğrencileri diğer öğrenciler takdir eder.	1	2	3	4	5
2	Öğretmen sınıf performansının artması için yüksek standartlar ortaya koyar.	1	2	3	4	5
3	Öğrenciler sınıfta öğrenimi iş birliği içinde yapar.	1	2	3	4	5
4	Öğrenciler yaptıkları işi (öğrendikleri konular, faaliyetler) geliştirmek için çok çalışır.	1	2	3	4	5
5	Okul akademik performans için yüksek standartlar ortaya koyar.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenler kendilerini öğrencilerine adar.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenlerin mesleklerinde mükemmelliğe ulaşmaları için yaptıkları çalışmalarda okul yönetimi onları destekler ve cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
8	Öğrenciler ödevlerini yapar.	1	2	3	4	5
9	Öğrenim ortamı düzenli ve kurallıdır.	1	2	3	4	5
10	Öğretmenler öğrencilerle ilgili yüksek beklentilere sahiptir.	1	2	3	4	5
11	Öğrenciler iyi not alabilmek için ek çalışma yapar.	1	2	3	4	5
12	Okul aile birliği okul yönetimi üzerinde etkilidir.	1	2	3	4	5
13	Okul halkın isteklerine açıktır.	1	2	3	4	5
14	Müdür üstleri tarafından engellenir.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenler okulun çevresinden gelen toplumsal baskıyı hisseder.	1	2	3	4	5
16	Okul, dış baskılardan kolayca etkilenir.	1	2	3	4	5
17	Okulun çevresinden gelen istekler eğitim programları ile tutarlı olmasa bile okul tarafından kabul edilir.	1	2	3	4	5
18	Okul koruma derneği ve okul aile birliğinde görevli etkili veliler okul politikalarını değiştirir.	1	2	3	4	5
19	Okul, öğretmenleri makul olmayan veli ve çevrenin isteklerinden korur.	1	2	3	4	5
20	Müdür öğretmenlerin hatalarını düzeltir.	1	2	3	4	5
21	Müdür okulun gelişmesi için öğretmenlerden ne istediğini bilir.	1	2	3	4	5
22	Müdür okula ilişkin belirli performans standartlarını korur.	1	2	3	4	5
23	Müdür ciddi değerlendirmeler yapar.	1	2	3	4	5
24	Sınıfta kullanmak için ek materyaller vardır.	1	2	3	4	5
25	Öğretmenler öğretim için gerekli sınıf malzemelerini okul içinden temin eder.	1	2	3	4	5
26	Eğer istenirse okulda ekstra eğitim araç ve gereçlerine ulaşmak mümkündür.	1	2	3	4	5
27	Öğretmenler gerekli eğitim materyallerine ulaşırlar.	1	2	3	4	5
28	Öğretmenlerin kullanımı için sınıf içerisinde yeterli malzeme vardır.	1	2	3	4	5
29	Müdür, öğretmenler ve üstleri arasında bir denge unsurudur.	1	2	3	4	5
30	Müdür üstlerinin hareketlerini etkileyebilme kabiliyetine sahiptir.	1	2	3	4	5
31	Müdür üstlerinden her istediğini alır.	1	2	3	4	5
32	Üstleri müdürün tavsiyelerine ciddi önem verir.	1	2	3	4	5
33	Öğretmenler birbirlerine karşı ilgisizdir.	1	2	3	4	5
34	Öğretmenler her fırsatta okullarından gurur duyduklarını ifade ederler.	1	2	3	4	5
35	Öğretmenler birbirlerine karşı olumlu arkadaşlık gösterirler.	1	2	3	4	5
36	Öğretmenler okulla bütünleşir.	1	2	3	4	5
37	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerini sever.	1	2	3	4	5
38	Öğretmenler mesleklerini istekle yapar.	1	2	3	4	5
39	Müdür sınıf konularını öğretmenler ile tartışır.	1	2	3	4	5
40	Müdür öğretmenlerin sorunlarını dinler ve kabul eder.	1	2	3	4	5
41	Müdür okulda çalışan tüm personelin kişisel refaha kavuşmalarını amaç edinir.	1	2	3	4	5
42	Müdür öğretmenleri kendisi ile eşit görür ve davranır.	1	2	3	4	5
43	Müdür kendisine iletilen konuların her yönünü araştırır ve konuya ilişkin başka fikirlerin olabileceğini kabul eder.	1	2	3	4	5
44	Müdür öğretmenlere saygısını göstermek için her konudaki önceliği öğretmenlere verir.	1	2	3	4	5

Başka belirtmek istediğiniz.....

		Katılma düzeyiniz				
		Hic Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen
		1	2	3	4	5
<b>BÖLÜM 3</b>						
<b>Mesleki Motivasyon Ölçeği</b>						
1	Öğretmenlik mesleğini severek yapıyorum	1	2	3	4	5
2	Mesleğimle ilgili faaliyetleri yapmaktan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
3	Öğrencilerimize iyi bir model olmanın keyfini yaşıyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi, işime karşı enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Mesleğimi yaparken yeni fikirlere ve değişime açıgım.	1	2	3	4	5
6	Mesleğimle ilgili amaçlar belirliyor ve bunları gerçekleştirmeye çalışıyorum.	1	2	3	4	5
7	Mesleğimin önemi ile ilgili sorumluluklarımın farkındayım.	1	2	3	4	5
8	Öğrencilerimin çalışmalarını ve gelişimlerini özveriyle takip ediyorum.	1	2	3	4	5
9	Öğrencilerime değer verip, onlara saygı göstermeye çalışıyorum.	1	2	3	4	5
10	Mesleğimin, eğlenceli bir meslek olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Mesleğimden aldığım manevi doyumunu hiçbir şeye değişmem.	1	2	3	4	5
12	Bu mesleği yapıyorum çünkü öğretme işinin dünyayı değiştirmenin eğlenceli ve etkili bir yolu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13	Bazı çocukları sokaklarda, çetelerde ya da hapisanelerde görüyorum. Ben öğretmeye devam edeceğim çünkü öğrencilerimin böyle kaybolup gitmesine izin vermeyeceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	Mesleğim, akıllara ve kalplere hitap etme fırsatı veriyor.	1	2	3	4	5
15	Mesleğimi daha iyi yapabilmek için, kendimi mesleki anlamda geliştirebileceğim toplantılara, kurslara, konferanslara katılmaya ve mesleki yayınları izlemeye çalışıyorum.	1	2	3	4	5
16	Mesleğim sayesinde insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Öğrencilerin öğrenebileceğine ve başaracağına her zaman inanıyorum.	1	2	3	4	5
18	Emekli olacağım günü iple çekiyorum.	1	2	3	4	5
19	Mesleğimin beni tükettiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
20	Fırsat bulursam başka bir mesleğe geçmek istiyorum.	1	2	3	4	5
21	Çocuklarımın ileride öğretmen olmalarını tercih etmem.	1	2	3	4	5
22	Mesleği seçtiğim günlere dönebilsem bu mesleği seçmezdim.	1	2	3	4	5
23	Öğretmen olduğum için kendimi şanslı hissediyorum.	1	2	3	4	5
24	Mesleğim ile ilgili geleceğe olumlu bakıyorum.	1	2	3	4	5
25	Mesleğimin avantajlarının, dezavantajlarından daha fazla olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26	Mesleğimizin statüsünün yükselmesinin, öğretmenlerin elinde olduğuna inanıyor ve bu doğrultuda işimi yapmaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
27	Mesleğimin yeteneklerimi gösterebildiğim bir meslek olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
28	Mesleğimi yaparken, benden istenilenden daha fazla çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
29	Ders dışında da öğrencilerime zaman ayırmaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
30	Öğrencilerim için evde de iş yapmam gerekirse bunu severek yapıyorum.	1	2	3	4	5

Başka belirtmek istediğiniz.....



**ICOPR 2020**

**I. INTERNATIONAL CONGRESS OF PEDAGOGICAL RESEARCH**

JUNE 24-26, 2020  
DUZCE/TURKEY

**CERTIFICATE OF ATTENDANCE**  
This is to certify

**Şemsey Satan**

participated in the I. International Congress of Pedagogical Research and presented a paper entitled  
“Ortaokul Öğretmen Algılarına Göre Öğret Sağlığının Mesleki Motivasyonu Yordama Düzeyi”

Assoc.Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY  
*Coordinator of ICOPR*

Prof. Dr. Mustafa KOÇ  
*Dean of the Faculty of Education*

---

International Congress of Pedagogical Research  
Düzce Turkey

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı:** Şemsey SATAN

**Yabancı Dili:** İngilizce

Taranmış  
Fotoğraf  
(isteğe bağlı)

### Eğitim Durumu

**Üniversite/Lisans:** Necmettin Erbakan Üniversitesi/ İlköğretim Matematik Öğretmenliği

**Üniversite/Yüksek Lisans:** Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi / Sosyal Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

### Mesleki Deneyim

Şerif Özden Başarı Ortaokulu  
Seher Vuslat Aytemiz Ortaokulu  
Kazmaca Ortaokulu  
Türkerler Ortaokulu