



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEDF)

Bolu Abant İzzet Baysal University
Journal of Faculty of Education

2025, 25(4), 2305 – 2326. DOI: 10.17240/aibuefd.2025..-1677842



Sınıf Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Liderlik Stilleri ve Öğretmen Güdülenme Türlerinin İncelenmesi

An Examination of Classroom Teachers' Perceived School Principal Leadership Styles and Types of Teacher Motivation

Songül TÜMKAYA¹ , Ayşe DURMAZ ŞAHİN²

Geliş Tarihi (Received): 16.04.2025

Kabul Tarihi (Accepted): 31.10.2025

Yayın Tarihi (Published): 15.12.2025

Öz: Bu çalışmada, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ile güdülenme türleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülmüş ve Mersin ilinde görev yapan 209 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Veriler "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği" ve "Öğretmen Güdülenme Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde; bağımsız örneklem t-testi, ANOVA ve Pearson korelasyon analizi gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Bulgular, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının düşük düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretimsel, vizyoner ve etik liderlik stillerinin daha belirgin biçimde öne çıktığı, buna karşın dönüştürücü liderliğin en düşük düzeyde algılanan liderlik türü olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin güdülenme seviyeleri incelendiğinde, içe yansıtılmış ve özerk güdülenmenin yüksek, dışsal güdülenmenin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin liderlik algıları ile güdülenme türleri arasında negatif yönlü ancak düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının daha olumlu bir düzeye yükseldiği belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından ise kadın öğretmenlerin özerk güdülenme seviyelerinin erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; okul müdürlerinin dönüştürücü ve öğretimsel liderlik stillerini geliştirmeye yönelik eğitimler alması, öğretmenlerin karar süreçlerine daha fazla dâhil edilmesi ve liderlik stillerinin öğretmen güdülenmesi üzerindeki etkisini artıracak stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sınıf öğretmenleri, Okul müdürleri liderlik stilleri, Güdülenme.

&

Abstract: In this study, the relationship between primary school teachers' perceptions of school principals' leadership styles and their types of motivation was examined. The research was conducted using a correlational survey model and included 209 primary school teachers working in Mersin province. Data were collected using the "School Principals' Leadership Styles Scale" and the "Teacher Motivation Scale." Statistical methods such as independent sample t-tests, ANOVA, and Pearson correlation analysis were employed for data analysis. The findings indicate that teachers perceive their school principals' leadership styles at a low level. Among the leadership styles, instructional, visionary, and ethical leadership emerged as more prominent, whereas transformational leadership was identified as the least perceived leadership type. When examining teachers' motivation levels, it was found that introjected and autonomous motivation were high, whereas external motivation was at a moderate level. The results of the study revealed a negative but low-level significant relationship between teachers' leadership perceptions and their types of motivation. Moreover, as age and professional seniority increased, teachers' perceptions of leadership became more positive. Regarding the gender variable, female teachers exhibited higher levels of autonomous motivation compared to male teachers. Based on the findings, it is recommended that school principals receive training to enhance their transformational and instructional leadership styles, involve teachers more actively in decision-making processes, and develop strategies to strengthen the impact of leadership styles on teacher motivation.

Keywords: Classroom teachers, School principal leadership, Motivation.

Atıf/Cite as: Tümkaya, S. & Durmaz Şahin, A. (2025). Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türlerinin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(4), 2305-2326, DOI: 10.17240/aibuefd.2025..-1677842.

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/pub/aibuefd>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University– Bolu

¹ Sorumlu Yazar: Prof. Dr. Songül TÜMKAYA, Çukurova Üniversitesi, Temel Eğitim Bölümü, stumkaya@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0140-4640

² Öğretmen. Ayşe DURMAZ ŞAHİN, MEB, durmazsahinayse@gmail.com, ORCID: 0009-0004-7214-9338

1. GİRİŞ

Eğitim kurumlarının başarısı, büyük ölçüde liderlik ve yönetim unsurlarının etkililiğiyle şekillenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş tatmini, güdülenme seviyeleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Yeşil, 2016). Eğitim alanında liderlik; yalnızca yönetsel görevleri yerine getirmekle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda okul kültürünü şekillendirme ve öğretmenlerin motivasyonunu artırma işlevini de içermektedir. Bu noktada, dönüşümcü, etik, öğretimsel, kültürel, vizyoner liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımlarının öğretmen algıları üzerindeki etkileri akademik tartışmalarda öne çıkmaktadır (Avcı, 2015).

1.1. Yöneticilerin liderlik stilleri

Okullarda yönetici konumundaki bireyler okul müdürleridir ve bu kişilerde liderlik kavramıyla ilişkilendirilen belirli özelliklerin görülmesi beklenmektedir. Araştırmalarda çağdaş liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve vizyoner liderlik ele alınmaktadır (Sever & Atik, 2021). Dönüşümcü liderlik, liderin sahip olduğu vizyonu ekibiyle paylaşarak onların motivasyonlarını yükseltmesini ve performanslarını geliştirmesini temel alan bir liderlik yaklaşımıdır (Bass & Riggio, 2006). Bu liderlik stili, öğretmenlerin okulun kültürel değerlerine olan bağlılığını artırırken, iş birliği yapma eğilimlerini güçlendirebilir. Eyal ve Roth'un (2011) çalışması, dönüşümcü liderlerin öğretmenlerin özerk motivasyonlarını artırarak mesleki bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermektedir. Etik liderlik yaklaşımı ise adalet, dürüstlük ve etik değerlere vurgu yaparak öğretmenlerin güvenini kazanmaya yönelik bir liderlik modelidir (Karadaş, 2014). Araştırmalar, etik liderlerin yönettiği okullarda öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarının arttığını ve iş tatminlerinin yükseldiğini göstermektedir (Brown & Treviño, 2006). Bir diğer liderlik türü olan öğretimsel liderlik, okul yöneticilerinin öğretim sürecini doğrudan yönlendirdiği, öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklediği ve öğrenci başarısını artırmayı amaçladığı bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik anlayışı, okul müdürlerinin sadece yönetsel görevlerle değil, aynı zamanda eğitim öğretim süreçleriyle de aktif olarak ilgilenmesini gerektirmektedir (Hallinger, 2005). Öğretimsel liderlik kapsamında okul liderleri; eğitim hedeflerini belirleme, öğretim programlarını yönlendirme, öğretmenleri destekleme ve değerlendirme, öğrenci performansını izleme gibi temel rolleri üstlenmektedirler. Bu kapsamda öğretimsel liderlik anlayışı, okul müdürlerinin öğretmenleri sınıf içi uygulamalar konusunda yönlendirmesini ve onların mesleki gelişimlerini teşvik etmesini sağlamaktadır (Hallinger, 2010). Öğretimsel liderliğin etkileri incelendiğinde, bu liderlik tarzının öğretmen öz yeterliğini artırdığı, öğrencilerin akademik başarılarını yükselttiği ve okul kültürünü olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Araştırmalar, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik sergilediği okullarda öğretmenlerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu ve mesleki bağlılıklarının arttığını ortaya koymuştur (Alanoğlu, 2022). Ayrıca, bu liderlik modeli, öğretmenlerin yenilikçi öğretim stratejileri geliştirmelerine yardımcı olarak onların sınıf yönetimi ve öğrenci katılımı konularında daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Hallinger, 2005). Kültürel liderlik ise örgüt içindeki normları, değerleri ve inanç sistemlerini şekillendirme sürecini yönlendiren bir liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderler, örgüt üyelerinin paylaşılan bir vizyon etrafında birleşmelerine katkıda bulunarak kurum içindeki ortak anlamları ve kimliği pekiştirirler (Uygur, 2021). Eğitim bağlamında kültürel liderlik, okul yöneticilerinin okul kültürünü güçlendirmede ve okul topluluğunun ortak değerlerini inşa etmede üstlendiği kritik rolü ifade etmektedir. Okul müdürleri, bu liderlik anlayışı çerçevesinde öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki ilişkileri geliştirerek okul iklimini olumlu yönde şekillendirme potansiyeline sahiptir (Kaplan & Ergül, 2023). Kültürel liderlik, öğrenci başarısı ve öğretmen motivasyonu üzerinde doğrudan etkili bir faktör olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalar, kültürel liderlik sergileyen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin iş doyumunu artırdığını ve kuruma olan bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermektedir (D'Souza, 2023). Bu durum, öğretmenlerin okul kültürüne daha hızlı uyum sağlamalarını ve eğitim süreçlerine daha fazla katkı sunmalarını sağlamaktadır. Liderlik türlerinden biri olan vizyoner liderlik, örgütlerin geleceğini şekillendirmeye yönelik stratejik bir bakış açısı geliştiren, yenilikçi çözümler üreten ve çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda motive

eden bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır (Mascareño vd., 2020). Eğitim yönetiminde ise vizyoner liderlik, okul yöneticilerinin eğitim kurumlarını geleceğe taşımak için uzun vadeli stratejiler geliştirdiği ve okul paydaşlarını bu vizyon doğrultusunda yönlendirdiği bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Candrasari vd., 2023). Vizyoner liderlik, okul yöneticilerinin öğretmenleri, öğrencileri ve diğer eğitim paydaşlarını ortak bir hedef etrafında birleştirerek eğitim kurumlarının daha etkili ve yenilikçi bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır. Bu liderler, değişime açık bir okul kültürü oluşturarak öğretmenlerin mesleki gelişimini destekler ve eğitimde inovasyonu teşvik ederler (Koçer & Bostancı, 2021). Vizyoner liderlerin sahip olduğu temel özellikler arasında stratejik düşünme, geleceği öngörme, öğretmen ve öğrencilere ilham verme ve organizasyonel değişimi yönlendirme bulunmaktadır (Daş vd., 2022). Bu liderlik anlayışı da diğer liderlik türlerinde olduğu gibi, okul başarısını artırmada önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, vizyoner liderlik sergileyen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin işe bağlılık düzeyini artırdığını ve daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşamalarına katkı sağladığını göstermektedir (Supriyadhi vd., 2023). Liderlik stillerine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda öğretmenlerin motivasyonlarını çeşitli açılardan etkileyerek eğitim süreçlerinin kalitesini arttırdığı ve mesleki bağlılıklarını güçlendirdiği görülmektedir.

1.2. Öğretmenlerin güdülenme türleri

Güdülenme sürecinde, bireyi iç ve dış uyarıcıların etkisiyle harekete geçiren ve olumlu davranışlarda bulunmasını sağlayan içsel ve dışsal güdülenme kişilere göre farklılık gösterebilir. Ryan ve Deci'nin (2000) öne sürdüğü Öz Belirleme Kuramı'na göre içsel ve dışsal güdülenme türleri öğretmenlerin mesleki doyumlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Yüceer ve Tümkaya (2025), öğretmenlerin mesleki motivasyonunu etkileyen en önemli faktörlerin dışsal unsurlar olduğunu ortaya koymuştur. İçsel motivasyon kaynakları olumlu olsa da öğretmenler, dışsal faktörlere daha fazla önem vermektedir. Dışsal faktörler açısından öğretmenleri en çok etkileyen unsurlar, öğrenciler ve yöneticilerdir.

Öğretmenlerin, müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları, hangi motivasyon türüne daha fazla yönelediklerini belirlemede etkili olabilmektedir (Eyal & Roth, 2011). Özerk güdülenme, öğretmenlerin kendi içsel motivasyonlarıyla hareket etmelerini desteklerken, dışsal güdülenme genellikle ödül ve ceza sistemlerine dayanmaktadır (Karadaş, 2014). Bu bağlamda, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyon kaynaklarını nasıl şekillendirdiği önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır (Yeşil, 2016).

Demografik değişkenler, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik algılarını ve motivasyon düzeylerini anlamlandırmada dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Araştırmalar, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim seviyesi gibi demografik değişkenlerin, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik algıları üzerinde farklı etkiler oluşturduğunu göstermektedir (Erarslan, 2022; Handayani, 2016; Hyseni vd., 2021; Karadaş, 2014; Üstün & Çam, 2016). Karadaş (2014), kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını erkek öğretmenlere kıyasla daha olumlu algıladığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra, mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğine yönelik algılarının daha olumlu olduğu ifade edilmektedir (Avcı, 2015). Bu bağlamda, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve güdülenme arasındaki ilişkileri incelerken öğretmenlerin demografik özelliklerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

1.3. Araştırmanın önemi

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin anlaşılması, eğitim yönetimi alanındaki stratejik planlamalar için yol gösterici olabilir. Eyal ve Roth (2011), dönüşümcü liderlerin öğretmenleri içsel güdülenmeye yönlendirdiğini; buna karşılık, otoriter ve kontrolcü liderlerin ise öğretmenleri dışsal güdülenmeye yönlendirdiğini ortaya koymuştur. Avcı (2015) ise liderlik türlerinin sadece öğretmenlerin bireysel güdülenmelerini değil aynı zamanda okulun

başarısını ve genel örgütsel iklimini de etkilediğini vurgulamaktadır. Bu araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını öğretmenlerin ihtiyaçlarına göre şekillendirmelerinin, eğitim kurumlarının başarısı, öğretmenlerin güdülenmesi ve kurum iklimini doğrudan etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki doyumu ve motivasyonu üzerindeki etkilerini anlamak, eğitim yönetimi alanı açısından değerli çıkarımlar sunacaktır.

Okul müdürlerinin liderlik stillerinden etkilenen öğretmen motivasyonu, mesleki performansın sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Araştırmalar, öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin öğrenci başarısını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Dalbudak & Özgenel, 2022; Ersin Kurt, 2019; Güldeş, 2023). Motivasyonu yüksek öğretmenler, öğrenme ortamlarını etkin biçimde teşvik ederek ve uygun öğretim stratejilerini kullanarak öğrencilerin öğrenim süreçlerini daha verimli yönetebilmektedir (Saroyan & Amundsen, 2004; Shukr vd., 2016). Bu bağlamda, öğretmenlerin mesleki amaçlarına yönelmelerinde ve görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerinde güdülenmelerinin incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, iş performansı ve öğrenci başarısı üzerinde bu denli belirleyici bir rol oynayan öğretmenlerin güdülenme türlerini etkileyen faktörlerin ortaya konması da gereklilik arz etmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmada, sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve güdülenme türleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmıştır:

1. Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türlerine ilişkin düzeyleri nasıldır?
2. Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türleri, demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ile öğretmen güdülenme türleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2.YÖNTEM

2.1. Araştırmanın modeli

Araştırmada, ilkökul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmen güdülenmesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, herhangi bir müdahale olmaksızın ele alındığı nicel araştırma desenlerinden biri olan ilişkisel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. İlişkisel araştırmalar, değişkenler arasındaki bağlantıları belirlemeye ve bu bağlantıların seviyelerini tespit etmeye yardımcı olmaları nedeniyle önem taşımaktadır (Büyüköztürk, 2023). Karasar'a (2005, 81) göre ilişkisel tarama modelinde; iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında var olan değişim ve bu değişimin derecesini belirlemek amaçlanır. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler bir neden sonuç ilişkisinden ziyade, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğerinin kestirilmesini sağlaması bağlamında yorumlanır.

2.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın çalışma evrenini 2023-2024 eğitim öğretim yılında, Mersin'de görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmuştur. Örneklem ise gönüllü olarak çalışmaya katılmayı kabul eden ve devlet okullarında görev yapan 209 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde ulaşılabilirlik göz önünde bulundurularak, olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden uygun örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde güç analizi yöntemi kullanılmıştır. G*Power 3.1.9.7 programı aracılığıyla yapılan güç analizi sonucunda, ölçümler arasında anlamlı bir ilişki tespit edebilmek için tip 1 hata (α) = 0,05, etki büyüklüğü (effect size) = 0,189 ve örneklem büyüklüğü (n) = 209 olacak şekilde bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, elde edilen güç değeri (power) yaklaşık 0,80 olarak hesaplanmıştır. Alan yazınında, istatistiksel gücün en az 0,80 olması gerektiği ifade edilmektedir (Cohen, 1988). Bu doğrultuda, çalışmada ulaşılan örneklem büyüklüğünün

analizler açısından yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Örneklemin demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1.

Örneklemin Demografik Özellikleri (n=209)

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	114	54,5
	Erkek	95	45,5
Yaş	35 ve altı	17	8,1
	36-40	33	15,8
	41-45	93	44,5
	46 ve üstü	66	31,6
Eğitim durumu	Lisans	159	76,1
	Lisansüstü	50	24,0
Meslekteki kıdem	0-5 yıl	16	7,7
	6-10 yıl	18	8,6
	11-15 yıl	49	23,4
	16-20 yıl	45	21,5
	21 yıl ve üzeri	81	38,8
Toplam		209	100

Tablo 1'de çalışmaya katılan sınıf öğretmenlerinin demografik özellikleri gösterilmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, %54,5'inin kadın, %45,5'inin ise erkek olduğu belirlenmiştir. Yaş grupları incelendiğinde, 35 yaş ve altı katılımcılar %8,1 ile en küçük grubu oluşturmuşken; 41-45 yaş aralığı %44,5'lik oranla en büyük grubu oluşturmuştur. Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%76,1), küçük bir grubun (%24) ise lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Mesleki kıdem bakımından ise 0-5 yıl arası deneyime sahip katılımcılar %7,7 ile en düşük temsil oranına sahipken; 21 yıl ve üzeri kıdemi bulunanlar %38,8 ile en yüksek temsil oranına ulaşmıştır. Genel olarak, örneklemin çoğunluğu 41-45 yaş aralığında, lisans mezunu ve mesleğinde 21 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerden oluşmaktadır.

2.3. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak "Kişisel Bilgi Formu", "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği" ve "Öğretmen Güdülenme Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem bilgilerini içeren sorular bulunmaktadır.

2.3.1. Okul müdürü liderlik stilleri ölçeği

Okul Müdürü Liderlik Stilleri Ölçeği, Akçeko ve Bilgin (2016) tarafından ortaöğretim kademesindeki okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmen performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, toplamda 25 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; dönüşümcü liderlik (5 madde), öğretimsel liderlik (5 madde), kültürel liderlik (5 madde), vizyoner liderlik (5 madde) ve etik liderlik (5 madde) olarak kategorize edilmiştir. Ölçek maddelerine verilen yanıtlar, beşli Likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Yanıt seçenekleri; "Hiç katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kısmen katılıyorum" (3), "Katılıyorum" (4) ve "Tamamen katılıyorum" (5) şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,926 olarak hesaplanmıştır. Ölçek ortaöğretim okul müdürleri için geliştirilmiş olmakla birlikte, farklı eğitim kademelerindeki müdürlerin liderlik tarzlarını inceleyen araştırmalarda elde edilen güvenilirlik analizleri, ölçeğin ilköğretim ve ortaokul

düzeyindeki okul müdürleri için de geçerli bir araç olduğunu ortaya koymuştur (Sever & Atik, 2021; Zafer Güneş & Can, 2023). Mevcut araştırmada ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,821 olarak bulunmuştur. Ölçek alt boyutları için elde edilen güvenilirlik katsayıları ise şu şekildedir: Dönüşümcü liderlik: 0,846; öğretimsel liderlik: 0,838; kültürel liderlik: 0,874; vizyoner liderlik: 0,872; etik liderlik: 0,787'dir. Elde edilen bulgular, ortaöğretim düzeyi için geliştirilen Okul Müdürü Liderlik Stilleri Ölçeği'nin ilköğretim müdürlerinin liderlik stillerini değerlendirmede de güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini göstermiştir. Ölçeğin her bir alt boyutu için elde edilecek en yüksek puan 25, en düşük puan ise 5'tir. Çalışmada liderlik düzeylerinin değerlendirilmesinde aralık genişliği formülü (Aralık Genişliği = Maksimum değer – Minimum değer / 3) kullanılmıştır (Akkoyunlu vd., 2010). Bu hesaplama göre her bir alt boyut için elde edilen puanlar; "5.00-11.67" düşük, "11.68-18,33" orta, "18.34-25.00" yüksek düzey olarak değerlendirilmiştir.

2.3.2. Öğretmen güdülenme ölçeği

Öğretmen Güdülenme Ölçeği, Roth vd. (2007) tarafından geliştirmiş ve Apaydın Şen (2017), tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Üç alt boyuttan ve toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler, 1 ile 5 arasında puanlanmakta olup bu ölçekten alınabilecek en düşük puan 16 iken en yüksek puan 80'dir. Ölçeğin alt boyutları şu şekildedir: Birinci boyut, özdeşleşme ve içsel güdülenme unsurlarını tek bir çatı altında toplayan 'özerklik' bileşeninden (8 madde) oluşmaktadır. İkinci boyut, içe yansıtılmış güdülenmeyi (4 madde) temsil ederken; üçüncü boyut ise dışsal güdülenmeyi (4 madde) yansıtmaktadır. Ölçekteki maddeler beşli Likert ölçeği ile değerlendirilmiş olup yanıt seçenekleri "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kısmen Katılıyorum" (3), "Katılıyorum" (4) ve "Tamamen Katılıyorum" (5) şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları şu şekilde hesaplanmıştır: Ölçeğin tamamı için 0,84, dışsal güdülenme boyutu için 0,73, içe yansıtılmış güdülenme boyutu için 0,81 ve özerk güdülenme boyutu için 0,83. Bu çalışmada hesaplanan toplam ölçek güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak belirlenmiştir. Ölçek alt boyutlarına ilişkin elde edilen güvenilirlik katsayıları şu şekildedir: dışsal güdülenme, 0,74; içe yansıtılmış güdülenme, 0,75; özerk güdülenme, 0,94'tür. Dışsal güdülenme ve içe yansıtılmış güdülenme alt boyutlarında elde edilecek en yüksek puan 20, en düşük puan ise 4'tür. Özerk güdülenme alt boyutu için ise en yüksek puan 40, en düşük puan ise 8'dir.

Çalışmada öğretmen güdülenme düzeylerinin değerlendirilmesinde aralık genişliği formülü (Aralık Genişliği = Maksimum değer – Minimum değer / 3) kullanılmıştır (Akkoyunlu vd., 2010). Bu hesaplama göre elde edilen puanlar; dışsal güdülenme ve içe yansıtılmış güdülenme alt boyutları için "6,66 ve aşağısı" düşük, "6,67-13,33" orta, "13,34-20,00" yüksek; özerk güdülenme alt boyutu için ise "13,33 ve aşağısı" düşük, "13,34-26,67" orta, "26,68-40,00" yüksek düzey olarak değerlendirilmiştir.

2.4. Veri toplama süreci ve analizi

Araştırmada veri toplamadan önce Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama ve Çukurova Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanında Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan etik onay izni alınmıştır. Çalışmada kullanılacak ölçek maddeleri Google Form'a aktarılmış ve veriler çevirim içi olarak toplanmıştır. Form, okul yöneticilerinin onayıyla öğretmenlerin yer aldığı mesajlaşma gruplarında paylaşılmıştır. Veri toplama süreci, toplam dört hafta sürmüş, yeterli sayıda katılımcıya ulaşıldığında yanıtlama süreci sonlandırılmıştır.

Toplanan veriler SPSS Statistics 23 programına aktarılmış ve analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir. Kategorik değişkenlerin değerlendirilmesi için frekans dağılımı (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum) hesaplanmıştır. İki grup arasındaki farklılıklar için bağımsız örneklem t-testi, birden fazla grup karşılaştırmaları için tek yönlü varyans analizi (OneWay ANOVA) uygulanmıştır.

Grup karşılaştırmalarında farkın kaynağını belirlemek için Bonferroni post-hoc testinden yararlanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş, anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Verilerin normallik dağılımının uygunluğu

Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine göre incelenmiş olup sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2.

Ölçeklerin Normallik Değerlerine İlişkin Sonuçlar

	$\bar{x}$	Medyan	Mod	Skewness	Kurtosis	K-S
Dönüşümcü liderlik	8,99	9,00	10,00	0,736	0,779	0,000
Öğretimsel liderlik	10,22	10,00	10,00	0,483	0,399	0,000
Kültürel liderlik	9,44	10,00	10,00	0,623	0,384	0,000
Vizyoner liderlik	10,17	10,00	10,00	0,698	1,428	0,000
Etik liderlik	9,33	9,00	5,00	0,907	2,219	0,000
Dışsal güdülenme	11,87	12,00	9,00	0,171	-0,319	0,003
İçe yansıtılmış güdülenme	14,41	15,00	16,00	-0,818	0,561	0,000
Özerk güdülenme	26,82	28,00	28,00	-1,307	1,573	0,000

Çalışma kapsamında elde edilen ölçek skorlarının normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla öncelikle Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, uygun olmayan parametreler incelenmiş ve aritmetik ortalama, mod ile medyan değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca, çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 1 sınırları içerisinde olup standart hatalara oranlandığında 0'a yakın bir dağılım sergilemiştir. Kolmogorov-Smirnov testi Liderlik Stilleri Ölçeği alt boyutlarına göre sırasıyla şu şekildedir: dönüşümcü liderlik için 0,736, 0,779; öğretimsel liderlik için 0,483, 0,399; kültürel liderlik için 0,623, 0,384; vizyoner liderlik için 0,698, 1,428; etik liderlik için 0,907, 2,219'dur. Güdülenme ölçeği alt boyutları için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ise dışsal güdülenmede 0,171, -0,319; içe yansıtılmış güdülenmede -0,818, 0,561; özerk güdülenmede, -1,307, 1,578 aralığında hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık indekslerinin $\pm 1,96$ aralığında bulunması, normal dağılım varsayımını desteklediği için parametrik testlerin kullanımına olanak tanımıştır (Lind, vd. 2006; McKillup, 2012; Wilcox, 2012; Tabachnick & Fidell, 2013).

2.5. Araştırmanın etik izni

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirisi gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Çukurova Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanında Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06.12.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E.575638

3.BULGULAR

Araştırmanın bulguları belirlenen alt amaçlar doğrultusunda sırasıyla sunulmuştur. Bu sıraya göre bulgular sınıf öğretmenlerinin algıladıkları; okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme düzeyleri; demografik özelliklere göre okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türleri; okul müdürü liderlik stilleri ve güdülenme türleri arasındaki ilişki başlıkları altında verilmiştir.

3.1. Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme düzeylerine ilişkin bulgular

Tablo 3'te, araştırmanın birinci alt amacına uygun şekilde, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin güdülenme düzeylerine ilişkin algılarını yansıtan tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir:

Tablo 3.

Sınıf Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Liderlik Stilleri ve Öğretmen Güdülenme Düzeyleri

	Ort	Ss	Min.	Mak.	Düzy
Dönüşümcü liderlik	8,99	3,08	5	20	Düşük
Öğretimsel liderlik	10,22	3,53	5	24	Düşük
Kültürel liderlik	9,44	3,33	5	21	Düşük
Vizyoner liderlik	10,17	3,57	5	25	Düşük
Etik liderlik	9,33	3,36	5	25	Düşük
Dışsal güdülenme	11,87	3,59	4	20	Orta
İçe yansıtılmış güdülenme	14,41	3,52	4	20	Yüksek
Özerk güdülenme	26,82	6,41	7	35	Yüksek

Tablo 3'te de görüldüğü gibi öğretmenler, okul müdürlerini; dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stillerine ilişkin özellikler bakımından düşük düzeyde algılamaktadır. Öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin ortalamalar dikkate alındığında, öğretimsel ($\bar{x}$ =10,22) ve vizyoner liderliğin ($\bar{x}$ =10,17) en yüksek; dönüşümcü liderliğin ($\bar{x}$ =8,99) ise en düşük puana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Güdülenme türleri açısından ise öğretmenlerin algıladıkları özerk güdülenme ve içe yansıtılmış güdülenme düzeylerinin yüksek; dışsal güdülenme düzeylerinin ise düşük olduğu görülmektedir.

3.2. Sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklere göre algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türlerine ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı kapsamında, sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklerine göre algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türleri incelenmiştir.

İlk olarak, cinsiyet değişkeni ile algılanan okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Tablo 4'te cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türlerine ilişkin t-testi sonuçları verilmiştir:

Tablo 4.

Cinsiyete Göre Sınıf Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Liderlik Stilleri ve Öğretmen Güdülenme Türlerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Dönüşümcü liderlik	Kadın	114	8,82	2,87	-0,872	0,384
	Erkek	95	9,19	3,32		
Öğretimsel liderlik	Kadın	114	10,32	3,22	0,439	0,661
	Erkek	95	10,11	3,87		
Kültürel liderlik	Kadın	114	9,32	3,20	-0,591	0,555
	Erkek	95	9,59	3,49		
Vizyoner liderlik	Kadın	114	9,93	3,45	-1,074	0,284
	Erkek	95	10,46	3,72		
Etik liderlik	Kadın	114	9,16	3,33	-0,789	0,431
	Erkek	95	9,53	3,40		

Tablo 4'ün Devamı

Dışsal güdülenme	Kadın	114	12,27	3,49	1,800	0,073
	Erkek	95	11,38	3,66		
İçe yansıtılmış güdülenme	Kadın	114	14,76	3,36	1,588	0,114
	Erkek	95	13,99	3,68		
Özerk güdülenme	Kadın	114	27,68	5,72	2,095	0,038*
	Erkek	95	25,79	7,05		

Tablo 4'te de görüldüğü gibi cinsiyet açısından sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stillerinin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Güdülenme türleri açısından sınıf öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre yalnızca özerk güdülenme alt boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde, kadın öğretmenlerin özerk güdülenme puanlarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın ikinci alt amacı kapsamında sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türlerinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir:

Tablo 5.

Yaşa Göre Sınıf Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Liderlik Stilleri ve Öğretmen Güdülenme Türlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Bonferroni
Dönüşümcü liderlik	35 ve altı ^a	17	7,29	1,65	4,153	0,007*	d> a
	36-40 ^b	33	8,73	2,52			
	41-45 ^c	93	8,73	3,02			
	46 ve üstü ^d	66	9,91	3,46			
Öğretimsel liderlik	35 ve altı ^a	17	9,94	3,01	3,972	0,009*	d> c
	36-40 ^b	33	9,85	3,26			
	41-45 ^c	93	9,56	3,33			
	46 ve üstü ^d	66	11,42	3,81			
Kültürel liderlik	35 ve altı ^a	17	9,35	3,02	4,498	0,004*	d> a d> c
	36-40 ^b	33	8,76	2,83			
	41-45 ^c	93	8,85	3,08			
	46 ve üstü ^d	66	10,64	3,69			
Vizyoner liderlik	35 ve altı ^a	17	10,24	2,86	2,371	0,072	-
	36-40 ^b	33	9,76	3,43			
	41-45 ^c	93	9,65	3,23			
	46 ve üstü ^d	66	11,11	4,12			
Etik liderlik	35 ve altı ^a	17	8,71	3,42	2,902	0,036*	d> c
	36-40 ^b	33	8,85	2,77			
	41-45 ^c	93	8,90	3,15			
	46 ve üstü ^d	66	10,32	3,74			
Dışsal güdülenme	35 ve altı ^a	17	11,53	4,02	2,237	0,085	-
	36-40 ^b	33	13,33	3,07			
	41-45 ^c	93	11,65	4,07			
	46 ve üstü ^d	66	11,53	2,80			

Tablo 5'in Devamı

İçe yansıtılmış güdülenme	35 ve altı ^a	17	15,35	3,22	2,697	0,047*	b> d
	36-40 ^b	33	15,73	3,16			
	41-45 ^c	93	14,16	3,75			
	46 ve üstü ^d	66	13,86	3,29			
Özerk güdülenme	35 ve altı ^a	17	28,47	6,06			
	36-40 ^b	33	28,24	5,16	1,342	0,262	-
	41-45 ^c	93	26,61	7,06			
	46 ve üstü ^d	66	25,97	6,03			

Tablo 5 incelendiğinde, yaş gruplarına göre sınıf öğretmenlerinin algıladıkları dönüşümcü, öğretimsel, kültürel ve etik liderlik stillerine ilişkin puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Öğretmenlerin algıladıkları vizyoner liderlik stiline ise yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Farkın kaynağını belirlemek için yapılan Bonferroni testi, 46 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik stili puanlarının 35 yaş ve altında olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. 46 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlerin algıladıkları kültürel liderlik stili puanları da 35 yaş ve altında olanlar ile 41-45 yaş aralığında olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Sonuçlar aynı zamanda 46 ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlerin algıladıkları öğretimsel liderlik ve etik liderlik stili puanlarının da 41-45 yaş aralığında olanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Güdülenme türleri açısından, yaş gruplarına göre sınıf öğretmenlerinin yalnızca içe yansıtılmış güdülenme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan Bonferroni testine göre 36-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin içe yansıtılmış güdülenme puanları, 46 ve üzeri yaş grubunda olanlara göre daha yüksektir.

Araştırmanın ikinci alt amacı kapsamında, sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ile öğretmen güdülenme türlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 6'da sunulmuştur:

Tablo 6.

Eğitim Durumuna Göre Sınıf Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Liderlik Stilleri ve Öğretmen Güdülenme Türlerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim durumu	n	$\bar{x}$	Ss	t	p
Dönüşümcü liderlik	Lisans	159	8,96	3,11	-0,195	0,845
	Lisansüstü	50	9,06	3,03		
Öğretimsel liderlik	Lisans	159	10,57	3,58	2,573	0,011*
	Lisansüstü	50	9,12	3,15		
Kültürel liderlik	Lisans	159	9,62	3,43	1,416	0,158
	Lisansüstü	50	8,86	2,95		
Vizyoner liderlik	Lisans	159	10,36	3,54	1,346	0,180
	Lisansüstü	50	9,58	3,66		
Etik liderlik	Lisans	159	9,56	3,50	1,808	0,072
	Lisansüstü	50	8,58	2,79		
Dışsal güdülenme	Lisans	159	11,84	3,51	-0,167	0,868
	Lisansüstü	50	11,94	3,86		
İçe yansıtılmış güdülenme	Lisans	159	14,53	3,38	0,901	0,368
	Lisansüstü	50	14,02	3,95		
Özerk güdülenme	Lisans	159	27,08	6,09	1,060	0,290
	Lisansüstü	50	25,98	7,35		

Eğitim durumu değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin yalnızca öğretimsel liderlik stili puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ortalamalar incelendiğinde, lisans mezunu olan öğretmenlerin algıladıkları öğretimsel liderlik stili puanlarının lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin güdülenme düzeyleri ise eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Araştırmanın ikinci alt amacı doğrultusunda, sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ile güdülenme türlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmış ve bulgular Tablo 7'de sunulmuştur:

Tablo 7.

Mesleki Kıdeme Göre Sınıf Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Liderlik Stilleri ve Öğretmen GÜdülenme Türlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Mesleki kıdem	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Bonferroni
Dönüşümcü liderlik	0-5 yıl ^a	16	7,38	1,63	3,858	0,005*	e > a
	6-10 yıl ^b	18	8,22	2,67			
	11-15 yıl ^c	49	8,69	2,66			
	16-20 yıl ^d	45	8,49	2,76			
	21 yıl ve üzeri ^e	81	9,93	3,54			
Öğretimsel liderlik	0-5 yıl ^a	16	10,19	2,71	2,632	0,035*	e > d
	6-10 yıl ^b	18	9,22	3,17			
	11-15 yıl ^c	49	9,80	3,27			
	16-20 yıl ^d	45	9,42	3,32			
	21 yıl ve üzeri ^e	81	11,16	3,85			
Kültürel liderlik	0-5 yıl ^a	16	9,69	2,91	2,625	0,036*	e > d
	6-10 yıl ^b	18	8,39	3,03			
	11-15 yıl ^c	49	8,76	2,74			
	16-20 yıl ^d	45	8,98	3,37			
	21 yıl ve üzeri ^e	81	10,30	3,62			
Vizyoner liderlik	0-5 yıl ^a	16	10,81	2,83	1,767	0,137	-
	6-10 yıl ^b	18	9,33	3,16			
	11-15 yıl ^c	49	9,69	3,50			
	16-20 yıl ^d	45	9,53	3,39			
	21 yıl ve üzeri ^e	81	10,88	3,85			
Etik liderlik	0-5 yıl ^a	16	9,44	3,37	1,461	0,216	-
	6-10 yıl ^b	18	8,39	3,05			
	11-15 yıl ^c	49	9,20	3,01			
	16-20 yıl ^d	45	8,69	3,21			
	21 yıl ve üzeri ^e	81	9,94	3,65			
Dışsal güdülenme	0-5 yıl ^a	16	11,00	3,41	2,877	0,024*	b > d b > e
	6-10 yıl ^b	18	13,44	2,89			
	11-15 yıl ^c	49	12,88	3,72			
	16-20 yıl ^d	45	11,13	4,10			
	21 yıl ve üzeri ^e	81	11,48	3,19			

Tablo 7'nin Devamı

	0-5 yıl ^a	16	14,56	2,83			
İçe yansıtılmış	6-10 yıl ^b	18	16,94	2,60	3,332	0,011*	b>d
güdülenme	11-15 yıl ^c	49	14,78	3,36			b>e
	16-20 yıl ^d	45	14,02	4,25			
	21 yıl ve üzeri ^e	81	13,81	3,25			
	0-5 yıl ^a	16	27,38	5,70			
Özerk güdülenme	6-10 yıl ^b	18	30,06	3,95			
	11-15 yıl ^c	49	27,63	5,82	2,133	0,078	-
	16-20 yıl ^d	45	25,36	7,94			
	21 yıl ve üzeri ^e	81	26,31	6,18			

Mesleki kıdem değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin algıladıkları dönüşümcü, öğretimsel ve kültürel liderlik stilleri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p<0,05$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin öğretimsel liderlik ve kültürel liderlik puanları, 16-20 yıl kıdemi olanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuş; dönüşümcü liderlik puanları ise 0-5 yıl kıdemi öğretmenlerden istatistiksel olarak daha yüksek tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin dışsal motivasyon ve içselleştirilmiş motivasyon alt boyut puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p<0,05$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin dışsal motivasyon ve içselleştirilmiş motivasyon puanları, 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri kıdem gruplarına kıyasla anlamlı derecede yüksek tespit edilmiştir.

3.3. Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve güdülenme türleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı doğrultusunda, sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ile öğretmen güdülenme türleri arasında ilişki, korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur:

Tablo 8.

Sınıf Öğretmenlerinin Algıladıkları Okul Müdürü Liderlik Stilleri ve Öğretmen Güdülenme Türleri Arasındaki İlişkisi

Liderlik Stilleri		Dışsal güdülenme	İçe yansıtılmış güdülenme	Özerk güdülenme
Dönüşümcü liderlik	r	-0,025	-0,155*	-0,148*
	p	0,725	0,025	0,033
Öğretimsel liderlik	r	-0,114	-0,143*	-0,114
	p	0,101	0,039	0,102
Kültürel liderlik	r	-0,113	-0,166*	-0,167*
	p	0,104	0,016	0,016
Vizyoner liderlik	r	-0,145*	-0,181*	-0,143*
	p	0,037	0,009	0,040
Etik liderlik	r	-0,134	-0,218*	-0,193*
	p	0,053	0,002	0,005

Sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ve öğretmen güdülenme türleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Mevcut araştırmada, sınıf öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü liderlik stilleri ile öğretmenlerin güdülenme türleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmen algılarına ilişkin sonuçlar, okul yöneticilerinin; dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik davranışlarını düşük düzeyde sergilediklerini göstermiştir. Çalışma bulguları, tüm liderlik stillerinin düşük düzeyde algılandığını ortaya koymakla birlikte; sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin etik, kültürel ve dönüşümcü liderlik davranışlarına kıyasla öğretimsel ve vizyoner liderlik davranışlarını daha belirgin biçimde sergilediği görüşünde olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin güdülenme düzeyleri incelendiğinde, dışsal güdülenme düzeylerinin orta, içe yansıtılmış ve özerk güdülenme düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu dikkat çekmiştir. Bu durum, öğretmenlerin mesleklerini daha çok içsel güdülenmeyle sürdürdüklerini, dışsal ödüller veya teşviklerden daha az etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Çalışma bulguları, cinsiyetin yalnızca öğretmen güdülenmesinde, eğitim durumunun da öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerinin liderlik stillerinde anlamlı bir farklılığa yol açtığını göstermiştir. Kadın öğretmenlerin özerk güdülenme seviyelerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Lisans mezunları, lisansüstü mezunlara kıyasla yöneticilerinin öğretimsel liderliğini daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Yaş ve mesleki kıdem değişkenleri ise hem öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri hem de güdülenme türleri üzerinde etkilidir. Araştırma bulguları, öğretmenlerin yaşı arttıkça yöneticilerin dönüşümcü ve kültürel liderlik davranışlarını daha olumlu algıladığını göstermiştir. Benzer şekilde, mesleki kıdem arttıkça algılanan liderlik stillerinin olumlu yönde geliştiği ve özellikle 21 yıl ve üzeri kıdemi bulunan öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Güdülenme türleri bağlamında ise genç öğretmenlerin, yaşça daha büyük meslektaşlarına kıyasla içe yansıtılmış güdülenme düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yine 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16 yıl ve üstünde kıdeme sahip olanlara göre dışsal güdülenme ve içe yansıtılmış güdülenme düzeyleri daha yüksek olarak belirlenmiştir. Son olarak, liderlik stilleri ile öğretmenlerin güdülenme türleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Düşük düzeyde olmakla birlikte, özellikle etik liderlik stili ile içe yansıtılmış güdülenme arasındaki negatif korelasyon dikkat çekicidir. Bu bulgu, okul liderlerinin öğretmen motivasyonunda belirleyici bir rol üstlenmesine karşın, liderlik tarzlarının doğrudan motivasyonu artırıcı bir faktör olarak algılanmadığını göstermektedir.

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Hem yöneticilik hem de liderlik; karar verme, insan kaynakları arasında bağ kurma ve işlerin yürütülmesini sağlama süreçlerini kapsayan temel işlevlere sahiptir. Günümüzde karmaşıklıkla başa çıkan, bir durum karşısında düzen ve öngörülebilirlik sağlayan yöneticilik yeterli değildir. Örgütlerin başarı için değişime adapte olması gerekir. Ani değişimlerle nasıl başa çıkılacağını öğrenmek liderlik becerisidir. Daha fazla değişim her zaman daha çok liderlik istemektedir (Akçekoce & Bilgin, 2016). Çalışmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin düşük düzeyde algılanması, müdürlerin okullardan beklenen akademik başarıyı ve dönüşümü sağlayacak niteliklere yeterince sahip olmadıklarını ve öğretmenleri motive edici tutumlar sergilemediklerini göstermektedir. Okul müdürlerinin politik becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Özgenel ve Nair (2019), farklı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde algılandığını bulmuştur. Bu farklılığın olası nedenlerinden ilki, politik beceri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkidir. Politik becerileri yüksek yöneticilerin dönüşümcü liderlik uygulamalarına daha yatkın olduğu görülmektedir. Ayrıca, bölgeler ve okul türleri arasındaki kurumsal farklılıkların da liderlik algılarını etkileyen ikinci bir neden olduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan, mevcut araştırmada elde edilen bulguların veri toplanan okulların özgün örgüt ikliminden de etkilenmiş olabileceği söylenebilir.

Benzer konuda bir çalışma yapan Karadaş (2014), öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ve bu algının öğretmenlerin güdülenme düzeyleri ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışları sergilediklerini ifade ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin güdülenme düzeyleri üzerinde cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul türü, öğretmen mevcudu ve okulun teknolojik imkânlarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada ise öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini düşük düzeyde algıladığı ve dönüşümcü liderliğin en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin özerk ve içe yansıtılmış güdülenmeleri yüksek, dışsal güdülenmeleri ise orta düzeyde bulunmuştur. Ancak liderlik algıları ile güdülenme türleri arasındaki ilişki negatif yönde ve düşük düzeyde tespit edilmiştir. Bu iki çalışma arasındaki en önemli farklardan biri, etik liderlik algısı ve güdülenme ilişkisine dair bulgulardır. Karadaş (2014), etik liderlik algısının öğretmenlerin güdülenme düzeylerini doğrudan etkilediğini belirlemişken; mevcut çalışmada liderlik algıları ile güdülenme arasındaki ilişkinin zayıf ve negatif yönde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu farklı sonuçlar, liderlik stilleri ve güdülenme ilişkisinin demografik değişkenler yanında okul kültürü, yöneticilerin etik tutumları ve öğretmenlerin çalışma koşulları gibi faktörlere göre değişebileceğini ortaya koymaktadır. İki çalışmanın ortak bulguları ise yaş ve mesleki kıdem açısındandır. Her iki çalışmada da bu değişkenlere göre anlamlı farklılıklar bulunmuş, yaş ve mesleki kıdem arttıkça yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin algıların daha olumlu yönde değiştiği tespit edilmiştir.

Handayani (2016), ortaokul öğretmenlerinde güdülenmenin cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre nasıl farklılaştığını incelemiştir. Çalışmada yer alan 135 Endonezyalı öğretmenden elde edilen verilere göre erkek öğretmenlerin güdülenme düzeyleri, kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Bu durumun nedeni, erkek öğretmenlerin aile geçimini sağlama sorumluluğunu üstlenmeleri nedeniyle mesleki motivasyonlarını daha yüksek düzeyde korudukları şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca, kıdem değişkeni açısından bakıldığında, 25 yıldan daha az deneyime sahip genç öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, 25 yıl ve üzeri deneyime sahip kıdemli öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi açısından ise lisans mezunu öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Mevcut çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin özerk güdülenme düzeyleri, erkeklerden anlamlı biçimde yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi açısından lisans mezunları öğretimsel liderliği daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Handayani'nin (2016) çalışmasında erkek öğretmenlerin motivasyon düzeyi daha yüksek iken, mevcut çalışmada kadın öğretmenlerin özerk güdülenme düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılık, kültürel bağlamdan kaynaklanıyor olabilir. Mesleki kıdem açısından bakıldığında ise Handayani'nin (2016) çalışmasında, kıdem arttıkça güdülenme azalırken, mevcut çalışmada kıdem arttıkça liderlik algısının olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir. Bu durum, öğretmenlerin motivasyon ve liderlik algılarının birbirinden farklı mekanizmalarla şekillenebileceğini göstermektedir. Eğitim düzeyi değişkenine ilişkin bulgular ise her iki çalışmada da benzerlik göstermektedir: lisans mezunlarının, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek motivasyon (ya da liderlik algısı) düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. İki çalışma arasında dikkat çekici bir benzerlik ise mevcut çalışmada 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha düşük dışsal ve içe yansıtılmış güdülenme düzeylerine sahip olmalarıdır. Handayani'nin (2016) çalışmasında da benzer şekilde, kıdemli öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerine daha az katıldıkları ve motivasyon düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Her iki bulgu da mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin mesleki doyuma ulaşmaları nedeniyle örgütsel bağlılıklarında azalma olabileceğine işaret etmektedir.

Üstün ve Çam (2016), okul müdürleri ve müdür yetkisi verilen öğretmenlerin liderlik düzeylerini ve liderlik stillerini çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Çalışmada, etik liderlik, öğretmenler tarafından en yüksek algılanan liderlik türü olarak belirlenmiştir. Buna karşın, mevcut çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını düşük düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Üstün ve Çam (2016), müdür yetkili öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiş, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ifade etmişlerdir. Buna karşılık, mevcut çalışmada dönüşümcü liderliğin en düşük ortalamaya sahip liderlik stili olarak

algılandığı görülmüştür. Bir diğer farklılık yaş değişkeni açısından belirlenmiştir. Üstün ve Çam (2016) yaş değişkeni ile liderlik stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde etmezken, mevcut çalışmada yaş ve liderlik stilleri alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir. Bu durum, tecrübeli öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algılarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir. Deneyimli öğretmenler, liderlik stillerini daha eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirebilir ya da yöneticilerden farklı beklentiler içinde olabilirler.

Hyseni Duraku ve Hoxha (2021), okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin özerk güdülenmesini artırdığını ve özellikle idealize edilmiş etki ile ilham verici motivasyonun öğretmenlerin içsel motivasyonunu güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın, mevcut çalışmada algılanan dönüşümcü liderlik düzeyinin en düşük ortalamaya sahip olduğu, dolayısıyla öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini güçlü biçimde hissetmedikleri belirlenmiştir. Demografik faktörler açısından değerlendirildiğinde ise her iki çalışmanın da öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdemlerinin liderlik algıları ile motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koyduğu görülmektedir. Mevcut çalışmada olduğu gibi, Hyseni Duraku ve Hoxha (2021) da deneyimli öğretmenlerin okul müdürlerini daha olumlu algıladıklarını ve dönüşümcü liderlik ile daha güçlü bir bağ kurduklarını belirlemiştir. Bunun yanı sıra, kadın öğretmenlerin özerk güdülenme seviyelerinin erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu da her iki çalışmanın ortak bulguları arasındadır.

Erarslan (2022), okul müdürlerinin sergilemiş oldukları vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmada, Adıyaman il merkezindeki ortaokullarda görev yapan 280 öğretmenin görüşleri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin algıları genel olarak yüksek düzeydedir. Bu doğrultuda çalışmada vizyoner liderlik ile öğretmen güdülenmesi arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada ise öğretmenler tarafından algılanan vizyoner liderlik ortalaması daha yüksek algılanan liderlik stillerinden biri olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, vizyoner liderlik ile öğretmen güdülenmesi arasında istatistiksel olarak doğrudan güçlü bir ilişki bulunmamış; genel olarak liderlik stilleri ile güdülenme türleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Erarslan'ın çalışmasında, Adıyaman ili bağlamında vizyoner liderliğin öğretmenler tarafından somut biçimde hissedilmesi ve destekleyici bir okul kültürünün oluşturulması, öğretmenlerin güdülenme düzeylerini artırmış olabilir. Öte yandan mevcut çalışmada vizyoner liderliğin yüksek algılanmasına rağmen motivasyon düzeyleriyle örtüşmemesi, bu liderlik biçiminin öğretmen ihtiyaçlarıyla tam olarak uyuşmadığını gösterebilir. Her iki çalışmada da cinsiyet durumuna ilişkin bulgular benzerlik göstermektedir. Anlamlı bir farka yol açmasa da kadın öğretmenlerin iç ve dış motivasyon algılarının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Erarslan (2022), mesleki kıdem değişkeninin motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını belirlemiştir. Mevcut araştırmada ise mesleki kıdemin, özellikle 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerde daha yüksek motivasyon düzeyi ile ilişkili olduğu ve bu grubun 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlere kıyasla anlamlı derecede yüksek motivasyona sahip olduğu bulunmuştur. Bu durumun altında yatan nedenler arasında bağlamsal uygulama farklılıkları, okul iklimi, liderlik biçimlerinin kurumsal içeriği ve öğretmenlerin bireysel beklentileri yer alabilir.

Siraj vd. (2022), Malezya'da ilköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin dönüşümcü ve yapısal liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin öğretim güdülenmeleri düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde sergilediğini düşündükleri liderlik stili yapısal liderlik olurken, bunu dönüşümcü liderliğin takip ettiği

görülmüştür. Bu liderlik stillerinin her ikisinin de öğretmen güdülenmesi ile anlamlı ve güçlü düzeyde pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Mevcut çalışmada ise öğretmenlerin algıladığı liderlik stilleri arasında öğretimsel ve vizyoner liderlik ilk sıralarda yer almakta, etik liderlik altta, dönüşümcü liderlik ise en alt sırada bulunmaktadır. İki çalışma arasındaki temel fark, dönüşümcü liderliğin etkisi üzerindedir. Malezya örnekleminde dönüşümcü liderliğin öğretmen güdülenmesi üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu belirtilmişken, mevcut çalışmada bu liderlik türü öğretmenler tarafından düşük düzeyde algılanmış ve güdülenme ile negatif ilişkili bulunmuştur. Bu durum kültürel, yönetsel ve bağlamsal farklılıklardan kaynaklanabilir.

Alan yazın incelendiğinde, önceki çalışma sonuçlarının mevcut çalışma bulguları ile benzerlikler ve farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmalar arasındaki farklar, araştırma yapılan örneklem gruplarının özellikleri, okul kültürü, yöneticilerin liderlik yaklaşımları ve öğretmenlerin beklentileri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Etik liderliğin öğretmen motivasyonuna olan etkisinin bir çalışmada yüksek, diğerinde zayıf bulunması, yöneticilerin etik tutumlarının okul kültürüne nasıl yansıdığına ve öğretmenlerin liderlikten beklentilerine bağlı olabilir. Ayrıca, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinin güdülenme ve liderlik algısı üzerindeki farklı etkileri, tecrübeli öğretmenlerin yönetimsel deneyimlerine ve kariyer aşamalarındaki beklentilerine göre değişebilir. Cinsiyetin liderlik algısında etkili olmaması ancak güdülenmede anlamlı fark yaratması, motivasyonun bireysel ve sosyal faktörlerden etkilenmesine işaret edebilir. Son olarak, dönüşümcü liderlik algılarındaki farklılık, çalışmaya katılan okul yöneticilerinin yönetim tarzları ve okulun genel işleyişiyle doğrudan bağlantılı olabilir. Bu bulgular, liderlik ve güdülenme ilişkisinin bağlamsal ve kültürel faktörlere göre değişebileceğini göstermektedir.

Mevcut çalışmadaki bulgular doğrultusunda, eğitim yöneticilerinin liderlik stillerini geliştirmeleri ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaları için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin öğretmenler tarafından en düşük algılanan liderlik stili olduğunu göstermektedir. Okul müdürleri, öğretmenleri daha fazla motive edebilmek için öğretmenlerin gelişimine yönelik destekleyici politikalar benimsemelidir. Liderlerin bu yönde gelişmesi için hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir.
- Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algılarının olumlu yönde gelişebilmesi için okul karar mekanizmalarına daha fazla dâhil edilmeleri sağlanmalıdır. Katılımcı yönetim anlayışı benimsenerek öğretmenlerin okul yönetimine dair görüş ve önerilerini sunabileceği düzenli toplantılar yapılabilir veya geri bildirim verme araçları kullanılabilir.
- Araştırmada, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri sınıf öğretmenlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları üzerinde anlamlı farklılık yaratmıştır. Kıdemi yüksek öğretmenler, liderlik stillerini daha olumlu algılamakta daha az deneyime sahip öğretmenler için bu durum farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedenlerini belirlemek için öğretmenlerle nitel çalışmalar yürütülerek daha derinlemesine araştırmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için okul yöneticileri ve öğretmenlerin birlikte katılacağı mesleki gelişim eğitimleri (mentörlük uygulamaları, iş birliğine dayalı proje çalışmaları vb.) gerçekleştirilebilir.
- Araştırma bulgularında, özerk güdülenmenin en yüksek, dışsal güdülenmenin ise en düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durum, öğretmenlerin mesleklerini daha çok içsel motivasyonla sürdürdüklerini göstermektedir. Öğretmenlerin içsel motivasyonunun sürdürülebilirliği için okul yöneticilerine; örgütsel davranış, motivasyon teknikleri, öğretmenlerin hem fiziksel hem de duygusal ihtiyaçlarına yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesi, teşvik edici geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve iş tatminini artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi önerilebilir.

Kaynakça/Reference

- Akçekoce, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Akkoyunlu, B., Soylu, M. Y., & Çağlar, M. (2010). Üniversite öğrencileri için "Sayısal Yetkinlik Ölçeği" geliştirme çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(39), 10-19.
- Alanoğlu, M. (2022). The role of instructional leadership in increasing teacher self-efficacy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Education Review*, 23(2), 233-244. <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09726-5>
- Apaydın Şen, H. (2017). Öğretmenlerin güdülenme türünün, kullandıkları duygusal emek stratejilerinin ve yordayıcılarının incelenmesi [Doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *HAYEF Journal of Education*, 12(2), 161-189.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi
- Candrasari, R., Yorman, Y., Mayasari, N., Yulia, R., & Lake, F. (2023). Visionary leadership in education management: Leading toward optimal achievement in the era of independent learning. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 3(3), 451-467. <https://injoe.org/index.php/INJOE/article/view/79>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. [Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences](https://doi.org/10.4324/9781410617095)
- D'Souza, R. (2023). What constitutes key professional knowledge for the cultural leadership of elementary schools? Considering career headteachers' organizational knowledge. *International Journal of Leadership in Education*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2281357>
- Dalbudak, K., & Özgenel, M. (2022). Okul etkililiği, okul imajı, öğretmenlerin performansı ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkiler örüntüsü. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1-15.
- Daş, Y., Yüksel, Ş., & Beşir, F. H. (2022). Visionary leadership phenomenon in school management. *International Journal of Current Education Studies (IJCES)*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6612505>
- Erarslan, H. (2022). Okul müdürlerinin sergilemiş olduğu vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki: Adıyaman örneği. *Temel Eğitim*, (16), 28-41.
- Ersin Kurt, T. (2019). Öğretmenlerin demografik özellikleri ve iş motivasyon düzeyleri ile 8. sınıf öğrencilerinin başarılarının incelenmesi: Ankara Keçiören örneği [Yüksek lisans tezi]. Çağ Üniversitesi.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256-275.

<https://doi.org/10.1108/09578231111129055>

- Güldeş, İ. (2023). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu ve öğrencilerin başarıları ile öğrenmesine yönelik görüşleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek lisans tezi]. Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239. <http://dx.doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Hallinger, P. (2010). Developing in structional leadership. In B. Davies & M. Brundrett (Eds.), *Developing successful leadership* (pp 61-76). Studies in Educational Leadership 11, Springer Science, Business Media. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9106-2_5,
- Handayani, R. A. D. (2016). Teacher motivation based on gender, tenure and level of education. *The New Educational Review*, 45, 199-209. <https://doi.org/10.15804/tner.2016.45.3.16>
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Education*, 6, 659919. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>
- Kaplan, A., & Ergül, H. F. (2023). Bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki. *EKEV Akademi Dergisi*, (93), 12-30. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1196811>
- Karadaş, F. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar-ilkeler-teknikler* (15. Baskı). Nobel Yayınevi.
- Koçer, M. C., & Bostancı, A. B. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 119-143.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2006). *Basic statistics for business and economics* (4th ed.). McGraw-Hill Companies.
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48. <https://doi.org/10.1111/caim.12341>
- McKillup, S. (2012). *Statistics explained: An introductory guide for life scientists* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Özgenel, M., & Nair, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerini yordayan bir faktör: Politik beceriler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (56), 182-205.
- Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., & Kaplan, H. (2007). Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning. *Journal of Educational Psychology*, 99(4), 761-774. <https://doi.org/10.1037/00220663.99.4.76>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saroyan, A., & Amundsen, C. (2004). *Rethinking teaching in higher education: From a course design workshop to a faculty development framework*. Sterling, Stylus, publishing, LLC.
- Sever, N. & Atik, S. (2021). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 772-808. <https://doi.org/10.17679/inuefd.868703>

- Shukr, I., Qamar, K., & Hassan, A. (2016). Faculty's perception of level of teacher's motivation. *Pakistan Armed Forces Medical Journal*, 66(6), 784-89.
- Siraj, M. A. M. M., Rami, A. A. M., Aziz, N. A. A., & Anuar, M. A. M. (2022). The relationship between school heads' transformational and structural leadership styles towards teachers' teaching motivation. *Asian Journal of University Education*, 18(1), 244-255. <https://doi.org/10.24191/ajue.v18i1.17193>
- Supriyadhi, S., Rini, R., Hariri, H., & Sowiyah, S. (2023). The role of principal's visionary leadership in improving the quality of education: a literature review. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 2(3), 287-298. <https://doi.org/10.53067/ijomral.v2i3.115>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6nd ed.). Pearson Education.
- Uygur, M. (2021). İlkokul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel imajı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 15-31. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.683343>
- Üstün, A., & Çam, E. (2024). Müdür yetkili öğretmenlerin liderlik stilleri ile okul müdürlerinin liderlik stillerinin karşılaştırılması. *The Journal of Social Sciences*, 3(6), 63-73. <https://doi.org/10.16990/SOBIDER.171>
- Wilcox, R. R. (2012). *Modern statistics for the social and behavioral sciences: A practical introduction*. Chapman & Hall/CRC Press.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yüceer, E., & Tümkaya, S. (2025). Teachers'opinions on the factors affecting their professional motivation. *Scientific Educational Studies*, 9(1), 1-27.
- Zafer Güneş, D. & Can, S. (2023). Ortaokullarda görev yapan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin iş performansına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(240), 2663-2680. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.1178130>

EXTENDED ABSTRACT

1. INTRODUCTION

The success of educational institutions is closely tied to the effectiveness of leadership and management. School principals' leadership styles play a key role in shaping teachers' job satisfaction, motivation, and organizational commitment (Yeşil, 2016). In education, leadership extends beyond administrative functions, it also includes shaping school culture and enhancing teacher motivation. Consequently, leadership approaches such as transformational, ethical, instructional, cultural, and visionary leadership have garnered increasing attention in academic discussions (Avcı, 2015).

Transformational leadership focuses on sharing a vision with the team to boost motivation and performance (Bass & Riggio, 2006). Ethical leadership, on the other hand, emphasizes fairness, honesty, and ethical values, building trust among teachers (Karadaş, 2014). Instructional leadership involves guiding the teaching process, supporting teachers' professional development, and aiming to improve student achievement (Hallinger, 2005). Cultural leadership focuses on shaping shared norms, values, and beliefs within the school. Visionary leadership, meanwhile, is a future-oriented style that develops innovative strategies and motivates staff around shared goals (Candrasari et al., 2023). Overall, leadership styles influence the motivation of teachers, enhancing educational quality and reinforcing professional commitment. Therefore, school leaders should adapt their leadership strategies to meet teachers' needs for institutional success.

Understanding the relationship between school principals' leadership styles and teachers' motivation levels can offer strategic insights for educational administration. According to Eyal and Roth (2010), transformational leadership boosts intrinsic motivation, while authoritarian leadership may increase extrinsic motivation. Similarly, Avcı (2015) highlights that leadership styles impact not only individual motivation but also the organizational climate. The effect of teachers' motivation and job satisfaction on student achievement has been supported by several studies (Dalbudak & Özgenel, 2022; Ersin Kurt, 2019; Güldeş, 2023). Hence, identifying the factors that influence teachers' types of motivation is crucial for enhancing both teaching quality and student performance.

Based on this context, this study aims to examine the relationship between classroom teachers' perceptions of school principals' leadership styles and their types of motivation. The following research questions guide the study:

1. What are the levels of classroom teachers' perceptions of school principals' leadership styles and their types of motivation?
2. Do these perceptions and motivation types significantly differ based on socio-demographic variables (gender, age, education level, and professional seniority)?
3. Is there a significant correlation between perceived leadership styles of school principals and types of teacher motivation?

2. METHOD

This study employed a correlational research design to examine the relationship between elementary school principals' leadership styles and teacher motivation. A correlational model was chosen, as it allows for the investigation of associations between variables without applying any intervention. Correlational research is crucial in identifying the nature and strength of relationships among variables (Büyüköztürk, 2023).

The study population consisted of classroom teachers working in Mersin during the 2023-2024 academic year. The sample, on the other hand, consisted of 209 classroom teachers working in public schools who voluntarily agreed to participate in the study. The convenience sampling method, a non-probability technique, was used considering accessibility and efficiency. Among the participants, 54.5%

were female and 45.5% were male. The largest age group was 41–45 years (44.5%), while only 8.1% were 35 years old or younger. Regarding educational qualifications, the majority held a bachelor's degree (76.1%), while 24% had completed postgraduate studies. In terms of professional experience, 38.8% of the participants had more than 21 years of teaching experience, whereas only 7.7% had between 0–5 years. Overall, the sample mostly consisted of mid-career teachers with high levels of education and experience.

For data collection, three instruments were used: the Personal Information Form, the School Principals' Leadership Styles Scale, and the Teacher Motivation Scale.

During the data collection process, the researchers obtained permission from the original authors of the scales. Survey items were digitized using Google Forms and shared with teachers through school-approved messaging groups. The data collection lasted for four weeks, and responses were included once a sufficient number of participants had been reached. A power analysis was conducted using the G*Power 3.1.9.7 software to ensure adequate sample size. With an alpha level of 0.05, an effect size of 0.189, and a sample size of 209, the power of the study was calculated at approximately 0.80, which meets the standard criteria for statistical power (Cohen, 1988). Therefore, the final sample size was deemed statistically sufficient.

The data were analyzed using IBM SPSS 23. Descriptive statistics (mean, standard deviation, minimum, and maximum) were calculated for numerical variables, while frequencies and percentages were used for categorical variables. An independent samples t-test was used to compare two groups, and one-way ANOVA was used for comparisons across more than two groups. Relationships between scales and sub-dimensions were assessed using Pearson correlation analysis, with significance set at $p < 0.05$.

3. FINDINGS AND RESULTS

The present study aimed to examine the relationship between classroom teachers' perceptions of school principals' leadership styles and the types of teacher motivation. The findings revealed that the most highly perceived leadership styles were instructional leadership and visionary leadership, followed by ethical leadership at a moderate level. The least perceived leadership style was transformational leadership.

When analyzing teachers' motivation levels, it was found that external motivation was low, introjected motivation was moderate, and autonomous motivation was high. This suggests that teachers are predominantly driven by intrinsic factors in their profession, rather than being influenced by external rewards or incentives.

When the study findings were evaluated in terms of socio-demographic variables, it was statistically determined that gender, age, educational background, and professional seniority created significant differences in teachers' perceptions of leadership styles and types of motivation. Female teachers were found to have higher levels of autonomous motivation compared to their male counterparts. As age increased, perceptions of transformational and cultural leadership became more positive. In terms of educational attainment, teachers with undergraduate degrees perceived instructional leadership more positively than those with postgraduate degrees, and this difference was found to be statistically significant. Moreover, as professional experience increased, perceived leadership styles became more favorable, with teachers having 21 years or more of experience demonstrating significantly higher perceptions of leadership styles.

Finally, statistically significant but low-level negative relationships were found between leadership styles and types of teacher motivation. Among these, the negative relationship between ethical leadership and introjected motivation was particularly notable.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZNİ

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Çukurova Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanında Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06.12.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E.575638

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Araştırmacılar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamışlardır.

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır.