

YÖNETİCİ DENETİMİ ALGISININ ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ MOTİVASYON DÜZEYİNE ETKİSİ: BİR PATH ANALİZİ ÇALIŞMASI

Engin KARADAĞ* Nuri BALOĞLU** Erkan KÜÇÜK***

Öz

Bu çalışmada, yönetici denetim algısının öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyine olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evreni, İstanbul ili Eyüp ilçesindeki ilköğretim okullarında görevli 1103 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 15 ilköğretim okulunda görevli ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 237 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler iki ölçek yardımıyla toplanmıştır. Ekleme (2001) tarafından geliştirilen Denetim Algısı Ölçeği, 5'li Likert tipi ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yıldırım (2006) tarafından geliştirilen Mesleki Motivasyon Ölçeği ise 6'lı Likert tipi ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Teorik modellemede mesleki motivasyon alt boyut değerleri içsel, denetim algısı alt boyut değerleri de dışsal değişken olarak atanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, birbirine bağımlı sebepleri yansıtan PATH diyagramı kullanılarak açıklanmıştır. Veri analizleri LISREL 8.80 [Linear Structural Relationship] programı kullanılarak yapılmıştır. Bulgular, öğretmenlerdeki denetim algısının mesleki motivasyon üzerinde etkili, fakat bunun temel kaynağının gizil değişkenler olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Denetim algısı, mesleki motivasyon, path analizi

Abstract

In this study, it was defined the direct and indirect effects of manager supervision to teacher work motivation. The universe of research was consisted of primary school teachers working at 15 primary schools in Eyüp/Istanbul. Sampling group was defined with stratified sampling method. 237 teachers working these schools voluntarily participated to the research. Two scales were used in order to collect data. Scale of Supervision Perception was developed by Ekleme (2001), a five scale Likert and three sub scales. Scale of Work Motivation, a six scale Likert, consists of three sub scales was developed by Sağır (2004). In the analyze process, PATH analyze technique was used in order to explain the reasons systematically. For data analyzes, LISREL 8.80 [Linear Structural Relationship] program was used. The findings indicated that there were potential variables between perceptions of supervision and the level of work motivation for teachers.

Keywords: Supervision perception, work motivation, path analysis

Yazışma adresi: * Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, karadag@hotmail.com; ** Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi, baloglu@gazi.edu.tr; *** Kemerburgaz İlköğretim Okulu, erkankck@hotmail.com

Eğitimde modern *denetim*, öğretmen performansını geliştirmek amacıyla yapılan bir veri toplama işidir. Denetim sürecinde, denetmenlerin öğretmenlerle işbirliği içerisinde çalışması gerekse de denetmen hiyerarşik olarak öğretmenin üzerinde olan bir güç pozisyonunu ifade etmektedir. Son yıllarda ortaya çıkan *postmodern denetim yaklaşımı* öğretmen ile deneticinin eşit olduğu temeline dayanmaktadır. Bu modele göre, deneticiler öğretmenlerle güven üzerine temellenen bir ilişki geliştirmek ve birlikte çalışmak durumundadırlar (Glanz, 2005).

Eğitimde denetim, yalnızca deneticilerle sınırlı kalmayıp yöneticiler tarafından da işletilen bir süreçtir. Denetim sürecinde yöneticilerin takımları oldukları tutum ve davranışlar işgörenlerin kurumsal vizyon, misyon ve değerleri benimseme düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu tutum ve davranışlar, işgörenlerin örgütsel ortamdaki sorumluluk ve rollerini algılama düzeylerini de önemli ölçüde etkilemektedir (Fitch, 2007). Porter, Wrench ve Hoskinson (2007) tarafından yapılan bir çalışmada deneticilerin davranış ve yaklaşımlarının; sosyal ilişkiyi, deneticilere duyulan güven algısını, motivasyon ve iş tatminini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Sonuçlar deneticilerin motivasyon ve iş tatminine ilişkin davranışları ile çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de etkin bir denetim, pek çok değişkene bağlı kalmaktadır. Amaçların net ve anlaşılır olması, mesleki güven duygusu ve yansıtıcı düşünce bunlardan yalnızca bazılarıdır (Card, 2006). Bununla birlikte, her durum için geçerli olacak bir denetim modelinin bulunduğunu söylemek de mümkün değildir (Gordon, 1992). Günümüz eğitim yöneticilerinin öğretmen denetim sürecinde çok çeşitli yöntem ve teknik kullandıkları bilinmektedir. *Klinik denetim, gelişimsel denetim, eş yönlendirmeci denetim* (peer coaching), *mesleki portfolyo, eylem araştırması* ve *mesleki gelişme planları* bu modellerden yalnızca bazılarıdır. Long ve Stansbury (1994) yöneticilerin öğretmen denetimi sürecinde uyguladıkları on iki farklı performans denetimi türü saptamıştır. Öğretmenlerin sınıf içindeki faaliyetlerini kaydederek inceleme ve öğretmen portfolyoları oluşturmak bunlar arasında en yaygın kullanılanları oluşturmaktadır. Diğer bir çalışmada Westerberg (1983) ilk ve ortaöğretim kurumlarında farklı mesleki gelişim düzeylerinde bulunan öğretmenler için farklı denetim modellerinin kullanılmasının daha yararlı olacağı sonucuna ulaşmıştır. Collin (2002) tarafından yapılan çalışmada ise, meslekte yeni olan öğretmenler, yöneticilerinden daha çok yönlendirici bir yaklaşım beklerken, deneyimli öğretmenler yönlendirici olmayan işbirlikçi bir stili izlemelerini tercih etmektedirler. Yine Collin'e (2002) göre

yöneticilerin farklı denetim stillerinden yararlanabilmeleri, büyük oranda öğretmenlerin sergilediği mesleki yeterlik düzeyine de bağlı kalmaktadır. Benjamin (1987) de yine bu noktaya dikkat çekerek yöneticilerin, her öğretmen için uygun bir denetim modeli seçebilmesinin önemi üzerinde durmakta ve böyle bir seçim yapmadan önce öğretmenlerin öğrenme stillerinin dahi bilinmesinin büyük bir önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Denetim açısından işgörenler yirminci yüzyılın başlarında üretim sürecinin yalnızca bir girdisi olarak görülürken, Elton Mayo'nun 1924 ve 1932 yılları arasında yapmış olduğu Hawthorne araştırmalarıyla işgören davranışlarının yönetici tutumlarına bağlı olarak geliştiği gerçeği ortaya çıkarılmıştır. Yönetimde insan ilişkileri dönemini başlatan bu çalışmalar sonucunda motivasyon yöneten ve yönetilenler için çok önemli bir kavram olmuştur (Bedeian, 1993). Motive olmuş çalışanlar, örgütsel yaşamın devamı, verimliliği ve başarısı açısından büyük bir önem taşımaktadır (Kovach, 1987). Bu önemden hareket eden yönetici ve deneticiler, örgütsel performansı üst düzeye çıkarmak için çalışanları neyin motive ettiği konusunu daima anlamaya çalışmış, bununla birlikte çalışanların işlerine tepki verme yollarının birbirlerinden farklı olduğu gerçeğiyle karşılaşmışlardır. Bu durum motivasyon konusunu iyi anlamayı ve motivasyon yoluyla örgütsel verimi arttırmayı daima zor bir iş durumuna getirmiştir (Bowen & Radhakrishna, 1991). Motivasyon kavramını açıklayan pek çok tanım ve teori bulunmaktadır. Hoy ve Miskel (2004) motivasyonu her yönüyle başarılı bir şekilde açıklayabilen bir teori ya da tanımın bulunmadığını ifade etmektedir. Motivasyonu açıklamak üzere oluşturulan teorilerin de *içerik (kapsam)* ve *süreç teorileri* şeklinde ikiye ayrıldığı bilinmektedir.

İçerik teorilerine göre motivasyon, içsel bir faktör olup bireylerin içsel ihtiyaçları açısından ele alınarak açıklanmaktadır. Bu isim altında toplanan teoriler, bireyi belli yönde davranışa sevk eden içsel faktörleri anlamaya önem vermektedir. Buna göre, eğer yönetici işgörenleri belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu içsel faktörleri anlayıp kavrayabilirse, bu ihtiyacı karşılamak suretiyle personelini daha iyi yönetebilir, sayıltısı bulunmaktadır. Maslow'un (1954) *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi*, Herzberg'in (1959) *İki Etmenli (Çift Çekirdek) Teorisi*, McGregor'un (1960) *X-Y Teorisi*, McClelland'ın (1961) *Başarma İhtiyacı Teorisi* ve Alderfer'in (1972) *ERG (Varolma, İlişki ve Gelişme) Teorisi* içerik teorisine örnek olarak verilebilecek teorilerdir.

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası ise, kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleriyle ilişkilidir. Başka bir deyişle, "belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya

tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir?” sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Skinner’in (1953) *Sonuçsal Pekiştirme Teorisi*, Vroom’un (1964) *Beklenti Teorisi*, Adams’ın (1965) *Eşitlik Teorisi*, Locke’in (1968) *Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Teorisi*, Porter ve Lawler’in (1968) *Amaç ve Atf Teorileri* de birer süreç teorisi örnekleridir. Ayrıca, ödül kuramlarını kendi içerisinde birer motivasyon teorisi olarak da ele almak mümkündür. İş görenleri nelerin güdelediğini açıklayan içerik teorilerinin aksine süreç teorileri, güdülenmenin nasıl ortaya çıktığı konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Süreç teorileri, iş durumlarına göre bireysel davranışlara dayanan zihinsel süreçlerle ilgilidir. Bu teoriler güdülenmeyi kişilerin algıları, inançları ve iş ödüllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri ile açıklamaktadır (Balci, 1992).

Amaç

Günümüze kadar yapılan pek çok ampirik çalışmada işyeri değişkenleri [*örn.*: performans, çalışma karakteri, kişilik, yönetici tutumu] ve iş doymu ile çalışanların iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur (Davis, 2003; Furnham, Forde & Ferrari 1999; Grant, Cravens, Low & Moncrief, 2001; Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, 2001; Jürgen & Haslam, 2005; Kyle, Mowen & Tarrant, 2004; Milne, 2007; Noe & Schmitt, 2006; Nohria, Groysberg & Lee, 2008; Richer, Blanchard & Vallerand, 2006; Shamir, 1991). Kapsamlı bir literatür incelemesi, eğitim alanında yöneticilerin yapmış oldukları öğretmen denetimi sonucunda öğretmenlerde oluşan yönetsel denetim algısını ve bunun öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmanın bulunmadığını göstermektedir. Bu noktadan hareketle ele alınan bu çalışmanın temel amacı, *ilköğretim öğretmenlerindeki yönetici denetim algısının mesleki motivasyon düzeyine olan etkisini yapısal eşitlik modeli çerçevesinde incelemektir.*

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu çalışmanın temel amacı, öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin, yönetici denetim algılarından etkilendiği şeklinde oluşturulan teorik model kapsamında, var olan nedensel durumu açıklamaktır. Araştırmanın deseninde

öğretmenlerin yönetici denetim algılarını temele alan ve mesleki motivasyonlarının bundan etkilenme düzeyini ortaya koymayı içeren bir model geliştirilmiştir. Bu model; eğitim, öğretim ve okul işletmesiyle ilgili hizmetlerin denetim algısını, yapısal eşitlik modeli çerçevesinde ele alarak bunun öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyi ile olan ilişkilerini ortaya koyan bir neden-sonuç ilişkisini (nedensel tasarımı) yansıtmaktadır. Nedensel desen, bir kısım değişkenler arasında ortaya çıkmış veya var olan neden-sonuç ilişkilerini inceleyen bir araştırma yaklaşımıdır. Bu desen, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi bulunduğu durumlarda kullanılır. Bu çalışmada, öğretmenlerin yönetici denetim algıları bağımsız, mesleki motivasyon düzeyleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, İstanbul'un Eyüp ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görevli 1103 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini belirlemek üzere evrende bulunan ilköğretim okulları, buldukları bölgenin sosyo-ekonomik yapısına göre tabakalı örnekleme yöntemi (McMillan & Schumacher, 2006) kullanılarak yüksek-orta-düşük olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Her gruptan 5'er ilköğretim okulu random yolla seçilmiş ve toplam 15 ilköğretim okulu araştırmanın yürütüleceği okullar kapsamına alınmıştır. Bu okullarda görevli ve evrendeki dağılıma uygun olarak araştırmaya gönüllü katılan 251 öğretmen çalışmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmada 14 ölçeğin eksik/hatalı kodlanması nedeniyle örneklem büyüklüğü 237 birim olarak gerçekleşmiştir. Örneklemin evreni temsil gücünü hesaplamada güven aralığı 0.01 olarak, hata payı ise 0.05 olarak kabul edilmiştir. Yapılan işlem sonucunda %1 güven aralığı ve %5 hata payı dikkate alındığında bu çalışmanın 1103 birim olan evrenini temsil edecek minimum örneklem sayısı 229 olarak hesaplanmıştır (Hamburg, 1995). Buna göre 237 birimden oluşan bu örneklem grubunun evreni temsil gücünün yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

<i>Seçenekler</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Toplam</i>
Cinsiyet	Erkek	Kadın				-
η	123	114				237
%	51.9	48.1				100
Medeni Durum	Bekâr	Evli				-
η	84	153				237
%	35.4	64.6				100
Yaş	20–25	26–30	31–35	36–40	+41	-
η	25	85	66	34	27	237
%	10.5	35.9	27.8	14.3	11.4	100
Kıdem	1–5	6–10	11–15	16–20	+21	-
η	79	96	35	13	14	237
%	33.3	40.5	14.8	5.5	5.9	100
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü			-
η	21	205	11			237
%	8.8	86.5	4.6			100

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, ulusal literatürde yer alan iki ölçek kullanılmıştır. Biri ilköğretim okulu yöneticileri tarafından yapılan denetim faaliyetleri hakkında öğretmen algılarını ortaya çıkaran “Denetim Algısı Ölçeği” diğeri ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki motivasyonları hakkındaki görüşlerini belirleyen “Mesleki Motivasyon Ölçeği”dir.

Denetim Algısı Ölçeği: Ölçek, Ekleme (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek öğretmenlerin, yöneticileri tarafından uygulanan denetimleri algılama düzeylerini ortaya çıkarmak üzere geliştirilmiş 5’li Likert tipi toplam 22 maddeden ve *Öğretimle İlgili Hizmetlerin Denetimi*, *Eğitimle İlgili Hizmetlerin Denetimi* ve *Okul İşletmesiyle İlgili Hizmetlerin Denetimi* adı verilen üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bu çalışmadaki yapı geçerliğinin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, ölçeğin alt boyutlarını doğrulayıcı faktör analizine tabî tutmadan önce, tahmin edilen değerlerin teorik limitleri aşmış aşmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre teorik limitleri aşan değere rastlanmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare

(χ^2) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri [$\chi^2=167.41$, $df=81$] olarak hesaplanmıştır. Modellere ait diğer uyum iyiliği indeksleri [$GFI=0.91$, $AGFI=0.90$, $RMSR=0.07$] önerilen modelin uygun olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yükleri 0.37 ile 0.71 arasında, değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri ise 0.87–0.92 arasında hesaplanmıştır.

Mesleki Motivasyon Ölçeği. Ölçeğin ilk hali Sağır (2004) tarafından geliştirilmiş, daha sonra Yıldırım (2006) tarafından eğitim kurumlarına uyarlanmıştır. Ölçek ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeylerini ortaya çıkarmak üzere 6'lı Likert tipi toplam 30 maddeden ve *Ekonomik Motivasyon*, *Psiko-sosyal Motivasyon*, *Örgütsel-Yönetmel Motivasyon* adı verilen üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğinin bu çalışmada tespiti yine doğrulayıcı faktör analizi ile gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek için de teorik limitleri aşan değer tespit edilmemiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri [$\chi^2=193.27$, $df=121$] olarak hesaplanmıştır. Modellere ait diğer uyum iyiliği indeksleri de [$GFI=0.90$, $AGFI=0.89$, $RMSR=0.08$] önerilen modelin uygun olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri 0.32 ile 0.81 arasında, değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri ise 0.84–0.91 arasında hesaplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan her iki ölçeğe ait alt boyutlardaki madde sayıları, ortalama skorlar ve standart sapma değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2

Denetim Algısı Ölçeği ve Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapmaları

DENETİM ALGISI ÖLÇEĞİ	Madde Sayısı	Alpha	X	S	η
1-Öğretimle İlgili Hiz. Denetimi	7	.90	3.38	0.81	237
2-Eğitimle İlgili Hiz. Denetimi	6	.87	3.35	0.84	237
3-Okul İşlet. İlgili Hiz. Denetimi	9	.92	4.16	0.88	237
MESLEKİ MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Madde Sayısı	Alpha	X	S	η
4-Ekonomik Motivasyon	4	0.84	3.24	0.73	237
5-Psiko-sosyal Motivasyon	11	0.89	3.66	0.64	237
6-Örgütsel-Yönetmel Motivasyon	15	0.91	3.38	0.74	237

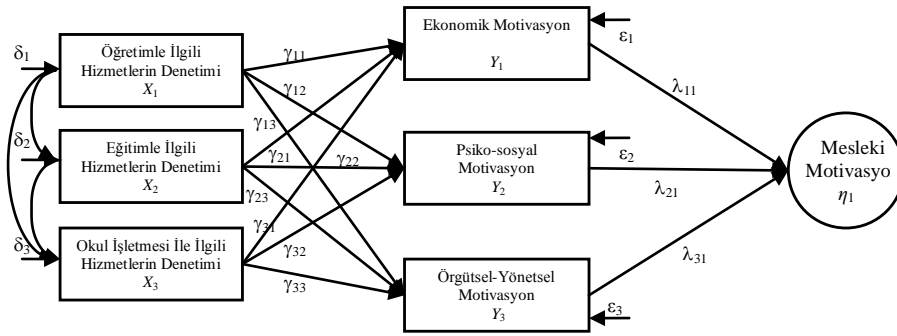
İşlem

Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerini etkileyen denetim algıları çok değişkenli bir istatistik tekniği olan *Path Analizi* aracılığıyla belirlenmiştir. Literatürde yer aldığı üzere, doğrusal yapıdaki iki veya daha fazla değişken grubu arasında var olan ilişkinin derecesini gösteren katsayıya, duruma göre ya basit korelasyon katsayısı ya da kısmi korelasyon katsayısı denilmektedir. Ancak iki değişkenin birlikte değişimini ifade eden korelasyon katsayısı, ilgili değişkenler dışında olası başka değişkenlerin etkisini de ayrıca gösterebilmektedir. Bu gibi durumlarda oluşan karmaşık nedensel sistemi çözümlenemeyebilmek, ilgilenilen değişkenleri eş zamanlı olarak etkilediği düşünülen olası değişkenlerin etki payını ortaya koymayı gerektirmektedir. Korelasyon analiziyle nedensel bir sistemin açıklanması mümkün olamaz. Bu tarz ilişkiler içeren değişkenler arası ilişkileri açıklayabilmek ve kolay bir şekilde yorumlayabilmek için *Yapısal Eşitlik Modelinin* bir uygulaması olan *Path Analizine* başvurulur. Korelasyon analizinde içsel veya dışsal değişken ayrımı yoktur. Ancak nedensel sistemlerde hem içsel değişkenler hem de dışsal değişkenler mevcuttur. İçsel değişkenin, dışsal değişkenler tarafından tahmin edilmesiyle oluşturulan doğrusal eşitliklerin çözümlenmesinde çoklu regresyon analizi kullanılır (Allison, 1998). Çoklu regresyon analizi hata varyansının içsel değişkenin toplam varyansından daha az olup olmadığına karar vermek için yararlanıldığından (Shipley, 1999), çoklu regresyon modelindeki içsel değişkene ilişkin varyansı açıklamada doğruluk payının yüksek olabilmesi için çok sayıda dışsal değişkenin kullanılmasını gerektirir. Ancak bu durum modelin oluşturulmasını zorlaştıracağından genellikle araştırmacılar tarafından içsel değişkeni etkilediği düşünülen dışsal değişkenlerin sayısı azaltılır. Bu durumda tahminlerdeki hata payı da artar. Aynı zamanda çoklu regresyon analizi, her bir dışsal değişkenin içsel değişken üzerindeki doğrudan etkisini verirken, diğer bir dışsal değişkenle olan doğrudan olmayan etkisini göz ardı eder. Bu nedenden dolayı, nedensel sistemdeki bir dışsal değişkenin içsel değişken üzerindeki hem doğrudan hem de doğrudan olmayan etkisinin toplamı olarak ifade edilen toplam etkinin hesaplanabilmesi için ve daha karmaşık yapıda olan modelleri analiz etmek için yine path analizine başvurulur (Streiner, 2005). Bu kapsamda path analizinde temel amaç, araştırmanın temel problemi, literatürden yararlanılarak ortaya konulan bir modelin veri tarafından doğrulanma düzeyini belirlemektir. Bu nedenle çalışmada yer alan mesleki motivasyonun alt boyut değerleri içsel değişken, denetim algısının alt boyut değerleri ise dışsal değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmanın değişkenleri arasında bir bağımlılık vardır. Yani sebep değişkenlerinin birlikte değişimi söz

konusudur. $r_{xixj} \neq 0$ olduğundan, sebep değişkenlerinin sonuç değişkeni üzerine direkt etkilerinin yanı sıra, birbirleri üzerinden dolaylı etkileri de mevcuttur. Bu nedenle çalışmada birbirine bağımlı sebepler sistemli path diyagramı kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır (bkz. Şekil 1). Çalışmada paht analizi ile araştırma kapsamında oluşturulan teorik model test edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilerinin sergiledikleri denetim algılarının, mesleki motivasyonlarını ne ölçüde açıkladığını görmek ve değişkenlerin doğrudan ve doğrudan olmayan etkilerini incelemek için birbirleriyle olan yapısal ilişkilerine bakılmıştır. Çalışma kapsamındaki yapısal eşitlik modelinin veri analizlerinde LISREL 8.80 [Linear Structural Relationship] programı kullanılmıştır.

Şekil 1

Denetim Algısı ve Mesleki Motivasyon Path Diyagram Modeli



Simgeler

δ : Gözlenebilen bağımsız (X, Endogeneous) değişkenlerin hata katsayısı

λ : Gizil değişkenlerle gözlenebilen değişkenler arasındaki ilişki katsayısı

γ : Gizil bağımsız (X, Endogeneous) değişkenler ile bağımlı (Y, Exogeneous) değişkenler arasındaki ilişki katsayısı

ϵ : Gözlenebilen bağımlı (Y, Exogeneous) değişkenlerin hata katsayısı

η : Bağımlı değişkenler için kullanılan simge

Bulgular

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin birlikte çalıştıkları yöneticilerde öğretim hizmetlerine ilişkin denetim algısı ile öğretmenlerin ekonomik motivasyon düzeyleri [$r=.369$]; psiko-sosyal motivasyonları [$r=.467$] ve örgütsel-yönetimsel motivasyon düzeyleri arasında [$r=.596$] pozitif yönde manidar ilişkiler

saptanmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan eğitimle ilgili hizmetlerin denetimi algısı ile öğretmenlerin ekonomik motivasyonları [$r=.420$]; psiko-sosyal motivasyonları [$r=.485$] ve örgütsel-yönetmel motivasyon arasında [$r=.580$] pozitif yönde manidar ilişkiler saptanmıştır. Yine ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan okul işletmesiyle ilgili hizmetlerin denetimi ile öğretmenlerin ekonomik motivasyonları [$r=.379$]; psiko-sosyal motivasyonları [$r=.426$] ve örgütsel-yönetmel motivasyon arasında [$r=.527$] pozitif yönde manidar ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgulara ilişkin katsayılar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Denetim Algıları ve Mesleki Motivasyonları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
DENETİM ALGISI ÖLÇEĞİ						
1-Öğretimle İlgili Hiz. Denetimi	-					
2-Eğitimle İlgili Hiz. Denetimi	.801*	-				
3-Okul İşletmesiyle İlgili Hiz. Denetimi	.802*	.747*	-			
MESLEKİ MOTİVASYON ÖLÇEĞİ						
4-Ekonomik Motivasyon	.369*	.420*	.379*	-		
5-Psiko-Sosyal Motivasyon	.467*	.485*	.426*	.750*	-	
6-Örgütsel-Yönetmel Motivasyon	.596*	.580*	.527*	.799*	.842*	-
$\eta =237, *p<.01$						

Çalışma kapsamında ilköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici denetim algısı ve motivasyon düzeyleri arasındaki yapısal ilişkiyi gösteren path analizi sonuçları Şekil 2’de ve Tablo 4’de sunulmuştur. Teorik modele ilişkin gözlenen ve gizil değişkenin toplam modele eşzamanlı katkısının uyum iyiliği indeksleri X^2 değeri 388.40, GFI değeri 0.68, AGFI değeri 0.49 ve RMSR değeri, 0.11 olarak saptanmıştır. Bu durum, çok sayıda varyans ve kovaryansın, oluşturan teorik model tarafından açıklanmamış olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, denetim algısı ölçeğinin *öğretimle ilgili hizmetlerin denetimi* alt boyutu algısının, mesleki motivasyonun *örgütsel-yönetmel motivasyon* alt boyutu üzerindeki direkt etkisini gösteren Path katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Öğretimle ilgili

hizmetlerinin denetimi alt boyutunun algısı dışsal değişkenindeki bir birim sapmanın öğretmenlerin örgütsel-yönetimsel motivasyon içsel değişkeni üzerine yapmış olduğu direkt etki 0.33'tür. Ayrıca denetim algısının *eğitimle ilgili hizmetlerin denetimi* alt boyutunun öğretmenlerin mesleki motivasyonunun *ekonomik motivasyon*, *psiko-sosyal motivasyon* ve *örgütsel-yönetimsel motivasyon* alt boyutları üzerindeki doğrudan etkisini gösteren Path katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Eğitimle ilgili hizmetlerinin denetiminin algısı dışsal değişkenindeki bir birim sapmanın öğretmenlerin ekonomik motivasyon içsel değişkeni üzerine yapmış olduğu doğrudan etki 0.26; psiko-sosyal motivasyonu içsel değişkeni üzerine yapmış olduğu direkt etki 0.29; örgütsel-yönetimsel motivasyonu içsel değişkeni üzerine yapmış olduğu direkt etki 0.27'dir. Bu parametreler dışında kalan tüm parametrelerin istatistiksel olarak anlamsız olduğu saptanmıştır. Ayrıca mesleki motivasyona etki eden alt boyutların etki miktarlarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu durumun, mesleki motivasyon toplam puanının alt boyutlardan eşit miktarda yük aldığı bir göstergesi olduğu söylenebilir.

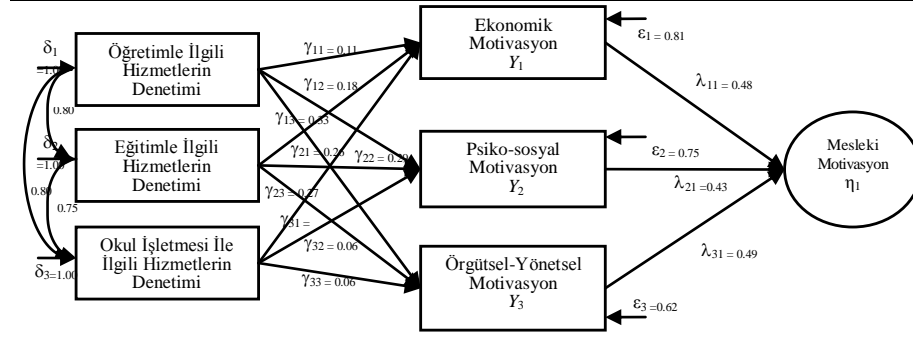
Tablo 4

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Denetim Alguları ve Mesleki Motivasyonları Modeline İlişkin PATH Katsayıları, Anlamlılık ve Belirlilik Katsayıları

<i>Dışsal ve İçsel Değişkenler</i>	<i>Path Katsayıları</i>								
	λ_y^x			<i>t-değeri</i>			R^2		
	EM	PSM	ÖYM	EM	PSM	ÖYM	EM	PSM	ÖYM
	[ϵ_1]	[ϵ_2]	[ϵ_3]	[ϵ_1]	[ϵ_2]	[ϵ_3]	[ϵ_1]	[ϵ_2]	[ϵ_3]
Öğretimle İ.H.D. [δ_1]	.11	.26	.33*	.97	1.67	3.29	.10	.15	.30
Eğitimle İ.H.D. [δ_2]	.26*	.29*	.27*	2.53	2.95	3.02	.23	.23	.24
Okul İşlet. İ.H.D. [δ_3]	.09	.06	.06	.91	.60	.66	.08	.04	.05

Şekil 2

Denetim Algısı ve Mesleki Motivasyon Modeline İlişkin Path Katsayıları

**Simgeler** δ : Gözlenebilen bağımsız (X, Endogeneous) değişkenlerin hata katsayısı λ : Gizil değişkenlerle gözlenebilen değişkenler arasındaki ilişki katsayısı γ : Gizil bağımsız (X, Endogeneous) değişkenler ile bağımlı (Y, Exogeneous) değişkenler arasındaki ilişki katsayısı ϵ : Gözlenebilen bağımlı (Y, Exogeneous) değişkenlerin hata katsayısı η : Bağımlı değişkenler için kullanılan simge**Tartışma**

Çalışma sonucunda elde edilen önemli bir bulguyu, öğretmenlerin yönetsel denetim algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasında sıkı bir ilişkinin varlığı oluşturmaktadır. Literatür, yöneticilerin denetim faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmelerinin öğretmen motivasyonuna pozitif bir etki oluşturduğu konusunda bulgular içermektedir. Down, Chadbourne ve Hogan (2002) Batı Avustralya'da yaptıkları bir çalışmada, bölgede başlatılan zorunlu performans denetimine ilişkin öğretmenlerin takındıkları tutumları değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda, 1997 yılında başlatılan performans değerlendirme uygulaması sonrası, iki yıl boyunca öğretmenlerin denetime karşı tepkileri incelenmişlerdir. Uygulamanın ilk yılında öğretmenlerin denetim sistemine belirgin bir biçimde şüphe ve güvensizlik ile baktıkları saptanmıştır. İkinci yılın sonunda ise, öğretmenlerin denetleme sürecini anladıkları ve denetimin yaptıkları iş üzerinde bir kontrol duygusu hissetmelerine yardımcı olduğu ve değerlendirme sürecine paralel olarak mesleki açıdan gelişme kaydettikleri saptanmıştır. Ayrıca Lee (2003) tarafından Hong Kong'da öğretmenlerin denetlenmesi ve bunun etkinliğini araştıran bir çalışmada, ilkökul öğretmenlerinin bu süreci olumlu olarak değerlendirdikleri ve okul-içi denetimin, ekonomik kazanç dışındaki yararlarının, uygulama ve çalışmalara olan katkıları

konusunda olumlu bir görüşe sahip oldukları ortaya konmuştur. Yine Purcell (1992) tarafından yapılan bir araştırmada ise Arkansas'taki öğretmenlerin; öğretim denetimi sonucunda, mesleki motivasyonlarının geliştiğine inandıkları tespit edilmiştir. Ülkemizde yapılan bir çalışmada ise DüNDAR (2005), ilköğretim okullarında yapılan denetimin öğretmenin başarısı ve gelişimi üzerine etkisi konusunu araştırmış ve Türk eğitim sisteminde, denetimin büyük bir rolü bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; denetim gören öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu denetimden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Çalışmada iyi çalıştırılması hâlinde denetim sisteminin, Türk eğitimine daha büyük katkılar sağlayacağı ifade edilmektedir. Tüm bu çalışmaların ortaya koyduğu ve ayrıca Sergiovanni ve Starrett (2002) tarafından da ifade edildiği gibi, öğretmen denetimi öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olumlu bir katkı sağlamaktadır. Bu gelişimin odak noktasında ise, yönetsel denetimin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna olan etkisi bulunmaktadır.

Bu çalışmada da öğretmenlerin denetim algılarının onların mesleki motivasyon düzeylerine olan etkisi ele alınmış ve yapılan istatistiksel analizlerde, doğrudan etki miktarları Path katsayısını, toplam etki miktarları ise, ilgili x_i bağımsız değişken ile y_i bağımlı değişkeni arasındaki korelasyon katsayısını göstermiştir. Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin denetim algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki korelasyon pozitif yönde ve istatistiksel olarak manidardır. Bu bulgu, yukarıda verilmiş olan ilgili literatür ile bir uyum içerisindedir. Ancak, bu çalışmayla elde edilen Path katsayılarına bakıldığında, farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Buna göre, öğretmenlerin denetim algılarının mesleki motivasyon düzeylerine olan etkisinde doğrudan değil dolaylı bir etki söz konusudur. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yönetici denetim algılarının mesleki motivasyon düzeylerine olan etkisinde bazı gizil değişkenler rol oynamaktadır. Bu değişkenlerin neler olduğunun belirlenmesi, aynı konuda geliştirilecek diğer teorik modeller yardımıyla mümkün olacaktır. Bu araştırmayla elde edilen bu sonuçlar, bu çalışmaların temel hareket noktasını oluşturacaktır.

Kaynaklar

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchanges*. L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp.267-300). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Allison, P. D. (1998). *Multiple regression: A primer*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.

- Balcı, E. (1992). *Ödüller, güdüleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri*. Ankara: Adem Yayıncılık.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management*. New York: Dryden Press.
- Benjamin, S. M. K. (1987). An investigation of the relationships among teacher perceptions of clinical supervisory practices, principal authenticity, and supervisory outcomes (Doctoral dissertation, Northeastern University, 1987). *Dissertation Abstracts International*, 48(06A), 1361.
- Bowen, B. E., Radhakrishna, R.B. (1991). Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena. *Journal of Agricultural Education*, 32(2), 16-22.
- Card, J. K. A. (2006). *Secondary teacher’s attitudes toward important and existing classroom observation practices that promote teacher effectiveness*. Unpublished master’s thesis, Dowling College, Oakdale, NY.
- Collin, J. J. (2002). Modern and postmodern teacher supervision and evaluation: Perceptions of secondary school principals and teachers (Doctoral Dissertation, University of Hartford, 2002). *Dissertation Abstracts International*, 64(01A), 33.
- Davis, B. S. (2003). *Job satisfaction in the public sector the role of the work environment*. The American Review of Public Administration, 33(1), 70-90.
- Down, B., Chadbourne, R., Hogan, C. (2000). How are teachers managing performance management? *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 28(3), 213–223.
- Dündar, A. (2005). *İlköğretim okullarında yapılan teftişin okul başarısı ve gelişimi üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ekleme, Y. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin denetim ile ilgili görevlerini yerine getirme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Fitch, D. B. (2008). Motivation: Rethinking the supervisor's role. *Law & Order*, 56(3), 100-105.
- Furnham, A., Forde, L., Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*. 26(6), 1035-1043.

- Glanz, J. (2005). Action research as instructional supervision: Suggestions for principals. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 89(643), 17-27.
- Gordon, S. P. (1992) Perspectives and imperatives paradigms, transitions, and the new supervision. *Journal of Curriculum and Supervision*, 8(1), 62-76.
- Grant, K., Cravens, D. W., Low, G. S., Moncrief, W. C. (2001). *The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-206.
- Hamburg, M. (1985). *Basic statistics: A modern approach*. New York: Harcourt, Brace Jovanovich.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J., Nijhuis F. J. N. (2001) Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1-23
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2004). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Jürgen W., & Haslam, S. (2005) Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal-setting strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 400-430.
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30, 58-65.
- Kyle, G. T., Mowen, A. J., Tarrant, M. (2004) Linking place preferences with place meaning: An examination of the relationship between place motivation and place attachment. *Journal of Environmental Psychology*, 24(4), 439-454
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organization Behavior and Human Performance*, 3(1), 152-189.
- Long, C., Stansbury, K. (1994). Performance assessments for beginning teachers: Options and lessons. *Phi Delta Kapan*, 76(4), 318-322.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence based inquiry*. Boston: Brown and Company.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 28-38.
- Noe, R. A., Schmitt, N. (2006). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523.
- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L. E. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 78-84.
- Porter, H., Wrench, J. S., Hoskinson, C. (2007). The influence of supervisor temperament on subordinate job satisfaction and perceptions of supervisor socio-communicative orientation and approachability communication quarterly. *University Park*, 55(1), 129
- Porter, L. W. Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Richer, F. S. Blanchard, C., Vallerand, J. (2006). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Sağır, T. (2004). *İşletmelerde motivasyon uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sergiovanni, T. J., Starrett, R. J. (2002). *Supervision: A redefinition*. New York: McGraw-Hill.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Shipley, B. (2004). *Cause and correlation in biology: a user's guide to path analysis, structural equations and causal inference*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: The Free Press.
- Streiner, D. L. (2005). Finding our way: an introduction to path analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*, 50(2), 115-122.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Westerberg, T. R. (1983). The effects of classroom observation by principals on

conference climate and classroom performance of teachers (Doctoral Dissertation, Iowa State University, 1983). *Dissertation Abstracts International*, 64 (12A), 3571.

Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini etkileyen faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Summary

THE EFFECTS OF THE PRINCIPAL SUPERVISION' PERCEPTION TO WORK MOTIVATION OF TEACHERS: A STUDY OF PATH ANALYSIS

Engin KARADAĞ* Nuri BALOĞLU Erkan KÜÇÜK*****

Supervision is an integral part of every pircipal's job. One important role of the school principal is the role of supervision. The principals have geat impact on teacher motivation. They often engage in some forms of supervision. The way the principal decides to supervise this can affect teacher motivation. Motivation is defined as the complex forces, drives, needs, tension states, or other mechanisms that start and maintain voluntary activity directed toward the achievement of personal goals" (Hoy and Miskel, 1982).

Since motivation has been an important influence on organizational productivity, managers need to understand what motivates employees to reach peak performance. Motivation is the set of processes that moves a person toward a goal. The managers (supervisor) want to influence the factors that motivate employees to higher levels of productivity. Motivation theories are important to supervisors attempting to be effective leaders. Two primary approaches to motivation are content and process. The content approach to motivation focuses on the assumption that individuals are motivated by the desire to fulfill inner needs. Content theories focus on the needs that motivate people. As to process approach, they focuses on the assumption that individuals are motivated by external factors.

A major task in today's educational system is to build and foster motivated teachers. Literature shows that there were many studies to research the relations between workplace variables and work satisfactory and employee motivation.

Address for correspondence: * Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, karadag@hotmail.com; ** Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi, baloglu@gazi.edu.tr; *** Kemerburgaz İlköğretim Okulu, erkankck@hotmail.com

(Shamir, 1991; Furnham, Forde & Ferrari 1999; Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, 2001; Grant, Cravens, Low & Moncrief, 2001; Davis, 2003; Kyle, Mowen & Tarrant, 2004; Jürgen & Haslam, 2005; Noe & Schmitt, 2006, Richer, Blanchard & Vallerand, 2006; Milne, 2007; Nohria, Groysberg & Lee, 2008). But there is no any study to research the relations between teacher motivation and perception of principal supervision

Aim of the Research

The purpose of this study was to define the direct and indirect effects perceptions of the pircipal's supervision of primary school teachers to their work motivation.

Method

Design of Research

In this study, a structural equation model was developed in order to define the effects of the pircipal supervision perception of the teachers to their work motivation. This Model was based on the pircipal supervision perception of the teachers and this was independent variable of the research. As to work motivation, it was handled as dependent variable. The relations between causes and effects were showed via path diagrams.

Universe and Sampling

The universe of research was consisted of 1103 primary school teachers working at 15 primary schools in Eyüp/Istanbul. To define sampling group stratified cluster sampling method was used (McMillan & Schumacher, 2006) and 237 teachers voluntarily participated to the research.

Instruments

Two scales were used in order to collect data. Scale of Supervision Perception was developed by Ekleme (2001), a five scale Likert, 22 items and three sub scales named *Supervision of Teaching*, *Supervision of Training* and *Supervision of School Management*. Alpha were ranked 0.87 and 0.92 for sub scales. Scale of Work Motivation, a six scale Likert, 30 items, three sub scales named *Economical*

Motivation, Psychological-Social Motivation and Organizational-Managerial Motivation was developed by Sağır (2004). Alpha were ranked 0.84 and 0.91 for sub scales.

Process

In the analyze process, PATH analyze technique was used in order to explain the relations between cause and effect. For data analyzes, LISREL 8.30 [Linear Structural Relationship] program was used. The relations between independent and dependent variables were showed via path diagrams.

Findings

There were meaningful positive relations between teachers' perception of supervision concerning on teaching and economical motivation level [$r=.369$]; psychological-social motivation level [$r=.467$] and organizational-managerial motivation level [$r=.596$]. Positive relations were defined between teachers' perception of supervision on training and economical motivation level [$r=.420$]; Psychological-social motivation level [$r=.485$] and organizational-managerial motivation level [$r=.580$]. There also were meaningful positive relations teachers' perception of supervision concerning on school management and economical motivation level [$r=.379$]; psychological-social motivation level [$r=.426$] and organizational-managerial motivation level [$r=.527$]. Path coefficients showed that supervision of teaching sub scale' effect on organizational-managerial motivation level was statistically meaningful. According this, 1 unit deviation for supervision of teaching sub scale makes 0.33 direct effects on organizational-managerial motivation level. Likewise, it was found that the path coefficients were statistically meaningful the effects for supervision of training sub scale' on economical, psychological and organizational-managerial motivation level. One unit deviation for external variable makes direct effect on internal variables 0.26 for economical motivation level; 0.29 for psychological-social motivation level and 0.27 for organizational-managerial motivation level. For all parameters except these, it was not found a statistically meaningful relation.

Discussion

An important finding of this research was that there was a strong relation between perceptions of principal' supervision and work motivation level. Literature

contains some findings about the managerial supervision positively affects to work motivation of teachers. Down, Chadbourne and Hogan'in (2002) evaluated the teacher attitudes towards compulsory performance supervision. According to these research findings, teachers pointed out that supervision contributed to develop their sense of control feeling about work done by them. In a research made by Lee (2003) on teacher supervision at Hon Kong, teachers evaluated supervision process with positive opinions. A research made by Purcell (1992) at Arkansas, teachers pointed out their opinions that teaching supervision redounded their work motivation. Sergiovanni and Starret (2002) have also expressed that teacher supervision comes a positive contribution to teacher work motivation.

In this study, it was found that there was a positive statistically meaningful correlation between perceptions of principal' supervision and work motivation level of teachers. This finding fits the findings given above. However, path analyzes coefficient show a different relation between two variables. With reference to, there was an indirect relation between perceptions of principal' supervision and work motivation level of teachers. With another expression, hidden variables play role in this relation. To explain this relations need another structural equation models.