

ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZLARININ İNCELENMESİ^{1*}

Cengiz GÖK²

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik yönetim anlayışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkilerini tespit etmektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tekniği kullanılmıştır. Veriler, kişisel bilgilerin yer aldığı ve üç açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılarak, 2022-2023 öğretim yılı sürecinde Batı Karadeniz Bölgesi A ilçesinde bulunan bir lisede ve çeşitli branşlarda görev yapan on öğretmen ile doğrudan görüşülerek gönüllülük esası ile elde edilmiştir. Araştırmaya kapsamında amaçlı örnekleme yöntemi ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin uyguladıkları demokratik ve demokratik dışı yönetim uygulamalarının motivasyonlarına etkilerinin belirlenmesi çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen verilere ilişkin analiz sürecinde görüşme yapılarak ortaya çıkartılan veriler içerik analiz yöntemine göre çözümlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre; okullarda uygulanan demokratik uygulamaların çalışan paydaşlar üzerinde etkilerine ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların üzerinde durdukları konu okul yöneticilerinin yönetsel, iletişim ve kişisel özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin uygulamalarının öğretmen motivasyonuna etkilerini arttırması için gerekli liderlik, amaç birliği sağlama, güven oluşturma ve kendisinin geliştirilmesinin yanı sıra öğretmenlere de bu fırsatı sağlama sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, okul yöneticisi, demokrasi ve yönetim anlayışı

EXAMINATION OF SCHOOL MANAGERS' MANAGEMENT STYLES IN THE MOTIVATION OF TEACHERS

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the effects of school administrators' democratic and anti-democratic management approaches on teachers' motivation. In this study, the case study technique, one of the qualitative research methods, was used. The data were obtained on a voluntary basis by directly interviewing ten teachers working in the high school and branch in the district A of the Western Black Sea Region during the 2022-2023 academic year, using an interview form containing personal information and consisting of three open-ended questions. Purposive sampling method and easily accessible sampling method were used in the research. In the study, it was tried to determine the effects of democratic and non-democratic management practices applied by school administrators on their motivation. In the analysis process of the data obtained in the research, the data revealed by interviewing were analyzed according to the contents analysis method. According to the opinions of the teachers participating in the research; The effects of democratic practices applied in schools on working stakeholders have been reached. The subject that the participants of the research emphasized was that the administrative, communication and personal characteristics of school administrators should be improved. In addition, it has been concluded that school administrators provide this opportunity to teachers as well as providing leadership, unity of purpose, building confidence and self-development in order to increase the effects of school administrators' practices on teacher motivation.

Keywords: Motivation, school administrator, democracy and management approach

Önerilen Atf (ÖRNEĞİ):

Gök, C. (2023). Öğretmenlerin Motivasyonunda Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının İncelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT)*, 8(2), 1-19 TrDoi:

<https://trdoi.org/10.26023458/uled.1336235>

1.PROBLEM DURUMU

^{1*}Yazarın 2023-Bahar döneminde bitirdiği Tezsiz Yüksek Lisans projesinden üretilmiştir.

² Uzman Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, cgok6767@gmail.com, ORCID No: 0009-0009-6712-1417

Yönetim kavramı ifade biçimi hem özel işletme yönetimi hem de kamu kurum ve kuruluşlarının yönetimi için kapsamlı bir olgudur. Yönetim biliminin çalışma esasını Parlak'ın (2011: 11) ifade ettiği gibi yönetim süreçlerinin ve örgüt davranışlarının nasıl oluştuğu ve ne şekilde ortaya çıktığını bilimsel olarak açıklayan bir disiplin olarak tanımlaması önemlidir. Yönetimi ayrıca iki ya da daha çok insanın belirli amacı gerçekleştirmek ve sürdürülebilmek için bir araya gelerek planlama, örgütleme, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kapsamlı bir süreç olarak da tanımlayabiliriz. Ülgen'in (1997: 5) ifade ettiği gibi yönetim işlerinin etkili ve etkin yapılması için örgüt yapısına gereksinim vardır. Örgütün tanımı ise birden çok kişinin bir araya gelerek bir misak çerçevesinde gerçekleştirdikleri katılımlı olarak amaç ve hedeflerin belirlendiği bir kavram olarak tanımlanabilir. Örgütlerin belirlediği vizyona, misyona, amaçlara ve hedeflere ulaşılması için etkili bir yönetime ve güçlü bir kurumsal örgüt yapısına ihtiyacı vardır. Bu kapsamda okullarda örgütsel yapı içerisinde olduklarından etkili bir okul yönetimine ihtiyacı bulunmaktadır. Bu açıdan okullar toplumun ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılayan, geleceğine yön veren, dizayn eden bir örgüt olarak göze çarpmaktadır. Okul yönetiminde görevli olan yöneticilerinin okulun tüm varlık ve kaynaklarını ahenkli ve elbirliği içerisinde yaratarak ve kullanarak belirlenen amaçlarına uygun şekilde yararlandırmasını gerektirmektedir (Erdoğan, 2000: 33). Tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim öğretim kurumu olan okullar yönetilirken farklı birçok etkenlerden etkilenmektedir. Bu etkenler iç ve dış etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış etkenler okul bünyesinden olmayıp, onu etkileyebilen ve yönetiminde rol oynayan etkenlerdir. Kişinin anne ve babası, baskı grupları, iş piyasası gibi öğelerdir. İç etkenler de okulun oluşumunda etkisi olan yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personellerdir (Can, 2021: 238).

Bursalıoğlu'na (2013) göre, okulun amaçlarına ve hedeflerine varabilecek, faaliyetlerinin devamını sürdürecektir esasların başında okul yönetimleri ve bunu gerçekleştiren personeller gelmektedir. Dolayısıyla okullarda görev alacak personellerin, kamu görevlilerinin, taşınması gereken özellikleri ve atanma biçimleri önem taşımaktadır. Eğitim kurumunda idare işini üstlenecek yöneticilerin belirlenmesi ve atanmasında tecrübeli olanların seçilmesi önemlidir (Özmen ve Kömürlü, 2010: 32). Bir kamu kurumu olan okulların işlenişinde arz edilecek hizmetlerin etki derecesinin belirlenmesinde bilgi, beceri, akademik seviyede en uygun personellerin işe koyulması oluşturacaktır. Yönetime görevleri itibari ile layık bir kişinin getirilmesi "liyakat" ilkesi hususunca amme hizmetlerinin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Liyakat ya da meritokrasiye uygun olabilmesi için çalışanlarda bilgi, beceri, performans, haberleşme ve örgüt kültürüne uyum aranmaktadır. Liyakat belirlenen işin özelliklerine ait olarak niteliklere uygun kişilerin seçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda eğitim örgütlerindeki yöneticilerin meritokrasiye ilişkin özellikleri barındırması gerekir. Bu durumda okul yöneticilerinin örgütün vizyon, misyon ve amaçları ile bireysel ve toplumsal ihtiyaçları bağdaştıran kişi olması gerekir (Küçük, 2008: 12). Bir sosyal sistem olan okulların psikolojik unsurları, çalışanların rol davranışları, çeşitli norm davranışları bulunmaktadır. Bu açıdan eğitim örgütü olan okullarda çeşitli roller sistemini içinde barındırmaktadır (Demirbolat, 1997: 142).

Okul yöneticisi kurumun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek adına toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek etkili bir felsefeye sahiptir (Fışkınlı, 2020: 2). Okul yöneticileri de doğrudan veya dolaylı olarak bu felsefeyi çalışanlarına içselleştirmesi kaçınılmaz olmalıdır. Gelişen ve değişen eğitim örgütlerinde okul yönetimlerinde bulunan kişilere yüklenen rollerde süreklilik göstermekte bu değişim içerisinde okul personellerinin sürekli gelişmesi gerekmektedir (Üstüner, 1999: 44). Dolayısıyla okul yöneticisi olan idarecilerin eğitim ortamındaki faaliyetleri sorunsuz bir şekilde sürdürmeleri için başkaları ile birlikte uyum içinde çalışmaları bağlamında öğretmenler için ortak bir vizyon oluşturan, personellerin gelişimini destekleyen, karşılıklı güven ortamı tesis eden, liderlik davranış özellikleri gösteren ve katılımcı bir perspektifle öğretmenlerine sorumluluk veren okul yöneticilerinin atanma şekilleri, terfi ve özlük haklarının geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Okuldaki yöneticilerin bu kapsamda öğretim programı için gerekli kaynakları tahsis etmeleri, olumlu çalışma iklimi oluşturmaları, kriz ortamında profesyonel davranışlar sergileyen okul yönetimlerinin olması esastır (Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019: Akt. Şahin ve Kılıç, 2020: 441). Okul yöneticisinden beklenen öğrenmelerin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynakları sunması, öğrenme ortamını hazırlaması, öğrenmeyi kolaylaştırması ve liderlik yapmasıdır (Şişman, 2014: 78). Eğitim kurumu yönetimlerinden beklenen ise insan kaynağının elde edilmesi ve eğitim ve öğretim alanındaki gelişmeleri izlemeleri, eğitim teknolojisi alanındaki ilerlemeleri takip etmeleri beklenir. Okuldaki sorunlara çözüm bulmak için yeni yöntemler geliştirmek ve bunları öğretmenlere aktarmak suretiyle onların daha aktif ve daha güvenle çalışmalarını sağlamanın yolu ise okullarda demokratik yönetim anlayışlarının benimsenmesi ve uygulanmasından geçmektedir. Kubaşık olma, güvenilir olma, hukuka uygun olma ve tarafsızlık gibi öğeler demokrasi kavramlarındandır. Demokrasi yaşadığımız yüzyılda her alanda olduğu gibi eğitiminde vazgeçilmez

ögesidir. Modern hayatta bir yaşam ekolü, ekini, değeri ve yönetim modeli olan demokrasi, eğitim kurumları açısından da önem taşımaktadır. Demokratik anlayışın gelişmesi ve yerleşmesinde belirleyici olan kurumların başında olan ise okuldur. Bunun için okullarda oluşturulacak demokratik ortam uygulamaları ile kurumdaki paydaş değerlerin daha rahat işlerini yapabileceği gibi öğretmenlerin daha katılımcı, üretken ve paylaşımcı olacağı aşîkardır. Demokrasinin bir toplumda olması için bilgi, tutum ve davranışların kendiliğinden oluşması beklenemeyeceği gibi toplumdaki kişileri bu değerlerle donatmak gerektiği düşünülmektedir ve bu noktada eğitim ve öğretimin gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Eğitim kurumunun amaçlarına ulaşmasında yöneticilerin yetkin bir şekilde çalışması beklenir. Gündüz ve Saraç'a göre (2020) yönetimdeki çalışanlar bu amaçla kararlar alır, planlamalar gerçekleştirir, planların uygulanması için organizasyonlar kurarlar, paydaşlar arasında güçlü iletişim kanallarını kullanırlar ve yapılan çalışmaları ortak bir şekilde değerlendirirler. Okuldaki yönetim kadrosu bu işleri yerine getirirken demokratik yönetim ilkelerinden hareket etmelidir. Demokratik tutumlara sahip olan okul yöneticileri demokratik yaşamın gelişmesine önemli katkı sağlamaktadırlar. Eğitim kurumlarının görevlerini yerine getirmelerinde öğretmenlerin işini severek yapması ve öğrencilerin başarılı olmaları önemlidir. Dolayısıyla okuldaki demokratik ortamın etkisi çalışan personel ve öğrenci üzerinde etkisi yadsınmamaktadır (Arslan, 2012: 81).

Günümüzdeki demokrasi anlayışı katılımcı demokrasi anlayışını ifade etmektedir. Katılım sadece karar almayı etkilemeyi değil karar alma sürecinin tüm basamaklarında, kararların içeriklerinin tüm safhasında, uygulama ve kontrollerinde yoğun katılımını ifade eder (Şimşek ve Güven, 2007: 261). Günümüzde bireylerin düşünceleri önemsenip, demokrasi kavramına yüklenen anlam değişmekte olup demokratik bir anlayış geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bilgi çağında özellikle insan beyninin işleyişinin gizemi çözüldükçe elde edilen yeni veriler ışığında eğitim, öğretim, öğrenme, öğretme, okul, öğretmen, öğrenci kavramlarının anlamları da değişmiş ve gelişmiş olup demokratik yönetim anlayışı toplum düzeninin sağlanmasında kendini göstermiştir. Açık bir sistem özelliği sergileyen eğitim sistemimizin verimliliği ve etkililiği doğrudan bireye ve fikirlerine saygılı olmaya, davranışlarının ve tutumlarının demokrasi anlayışı çerçevesinde şekillenmesine bağlı olup kurumlarda oluşturulacak demokratik ortam paydaşların daha rahat çalışmalarını sağlayacağı gibi öğretmenlerin daha katılımcı, üretken olacağı görülecektir (Özbek, 2016: 60). Ülkeler kendi anayasalarında belirtilen rejimine ve yaşam yoldamlarına uygun bireyler yetiştirmek isterler. Okullarının da bu vizyonda, misyonda ve temel değerleri kapsamında hareket etmeleri beklenir ve işbirlikçi, demokratik anlayışla yaklaşmaları ve yönetilmesi gerekir. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer paydaşların demokratik bir şekilde özgürce düşüncelerini ifade etmeleri esastır. Bu açıdan öğrencilere ve öğretmenlere demokratik esasların ve değerlerin benimsetilmesinde ve her alanda yaşatılması için okul yöneticilerine görevler düşmektedir. Basiretli, özgür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleştirilmesi için genel amaç ve ilke doğrultusunda eğitim ve öğretim yapılması kaçınılmazdır. Bu şekilde öğrencilere, öğretmenlere okulda demokrasi anlayışı kazandırılırken, ülke yönetimine ilişkin kavrayışlarının da artması sağlanacaktır. Bundan dolayı öğretmenler ve öğrenciler daha fazla sorumluluk üstlenmeyi isteyeceklerdir (MEB, 1973: 2).

Bir çalışan kişinin ihtiyaçları sadece fizyolojik ihtiyaçlar değildir. Başka bir deyişle psikolojik ve sosyal birtakım ihtiyaçları da bulunmaktadır (Başaran, 1982: 207). Yönetimde işgörenlerin fizyolojik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılanması için yöneticiler tarafından etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu fonksiyon yönetimler aracılığı ile ne kadar iyi sürdürülürse o paydaşlar o denli örgüt ile özdeşleşmektedirler. Böyle bir özümseme kurumun amaçlarının gerçekleşmesi, yaşamının sürdürmesi ve ikame etmesi için temel gerekliliktir. Çalışan personelin hizmetleri kapsamına, personelin örgüte alınmasından ayrılmasına kadar geçen süre içinde onun için yapılacak her türlü tedavi, yetiştirme, yükseltme, yer değiştirme, motivasyon, disiplin ve değerlendirme gibi hizmetler girmektedir. Bu hizmetler kurumdan kuruma farklı özellikler gösterebilmektedir. Bu hizmetlerin en önemlilerinden biri de motivasyondur. Kişinin ruhsal, bedensel ve bilişsel gücünün kurumun amaçları ve hedefleri istikametinde yönlendirmek idesi bizi motivasyon terminolojisine götürür. Böylelikle motivasyon, kurumları önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için bireylerin kendi istek ve arzuları ile hareket etmeleridir.

“Motivasyon” kelimesinin Türkçe karşılığını tam olarak ifade etmek zordur. Günümüzde güdüleme, isteklendirme olarak kullanılmaktadır. Fransızca ve İngilizce “Motive” kelimesinden türemiştir. Dilimizde motivasyon faaliyete geçme, güdü ve istemek kelimeleri ile de ifade edilebilmektedir (Eren, 2001: 412). Güney'e göre (2000: 397) motivasyon bir ve daha fazla kişinin belirli bir yönde harekete geçilmesi için ortaya çıkan çabaların tamamı olarak tanımlanmıştır. Belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları organize etmek, yönlendirmek ve katılımcı bir atmosfer yaratmak için gösterilen çalışmaların tümüne de motivasyon denir

(Öztekin, 2005: 148). Kişinin motive olup olmadığı davranışlarından anlaşılabilir. Bundan dolayı motive olmuş kişinin ruh halinin davranışlarına yansıdığı söylenebilir (Koçel, 2005: 634). Motive olan birey hem kendine hem kuruma bağlanarak işinde çok mutlu olarak çalışacak ve daha başarılı olacaktır. Bu sayede hem çalışan hem örgüt karşılıklı kazanım elde etmiş olacaktır.

Okullarda bir kurumsal örgüt olarak değerlendirildiğinde ülkelerin de insanların çağın gerektirdiği niteliklere sahip olması için her düzeydeki okulları daha da etkili olmasının yollarını aramaktadır. Öğretmenlerin kurumlarında ihtiyaçlarının bilinmesi, farkına varılması ve karşılanması ve bu doğrultuda bir takım düzenlemelere gidilmesi işlerini daha istekli yapmalarını sağlayabilecektir (Ada vd., 2013: 151). Öğretmenlerin sürekli, düzenli ve yüksek seviyede performans sergilemeleri için en iyi nasıl motive olacaklarını keşfetmek okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Bu nedenle başarılı birçok okul yöneticisi de öğretmenlerin mesleklerine daha sıkı bağlanmaları ve verimli olmalarını sağlamak amacıyla onların motivasyonlarını artıracak yönetsel davranışlar göstermektedir. Görüldüğü gibi verimlilik çalışanın yeteneğiyle ilişkilidir. Çalışanın motive olamaması ya da yeteneğin olmaması verimli olmamasına neden olacaktır. Eğitim kurumu içinde alınan kararlarda katılımın çokluğu, yöneticilerinin personel düşüncelerini önemsemesi ve verimliliğin personel üstündeki etkisi doğru orantıdadır (Koçyiğit, 2016: 19). Eğitim kurumlarının misyonlarını gerçekleştirerek vizyonlarına ulaşabilmelerinde motivasyonun önemli rolü vardır. Kurumda çalışanların motive edilmesi okulda verimliliği ve başarıyı sağlamaktadır (Serinkan, 2008: 163). Öğretim lideri olan kurum müdürlerinin demokratik yönetim uygulamaları örgütün amaçları ve hedefleri etrafında toplanan ve kişisel özellikleri bulunan öğretmenlerin, baskı altında kalmamaları ve dayatma olmadan edimlerini serbestçe yapabilme ve düşünme durumu ifa etmesi ile sağlanmaktadır. Kurum yöneticileri tarafından hazırlanan demokratik usul ve yöntemlerin uygulanması, rahat ve baskıcı olmayan bir ortamın çalışanları motive etmesi muhtemeldir. Dolayısıyla okul yöneticileri öğretmenleri bekledikleri ve arzu ettikleri performansı gerçekleştirmeleri konusunda olumlu bir şekilde teşvik edebilmelidir (Sezici, 2008: 169).

Eğitim kurumlarında sağlanan demokratik ortam kurum paydaşlarından olan öğretmenlerin çalışma düzeylerine ve onların davranışlarının şekillenmesine etkili olacağı ayrıca sergilenebilecek anti-demokratik uygulamalar ile de çalışanların performansını negatif etkileyeceği ve eğitim sisteminin kurumsal amaç ve hedeflerine katkı vermeyeceğidir. Bundan dolayı okul yönetiminde görev alacak yöneticilerin demokratik yönetim esasını önem arz etmektedir (Erol, 2021: 55). Bu kapsamda verimliliği yüksek bir yönetim için iletişim, liderlik, mesleki bilgileri gibi özellikleri taşıyan yöneticilerin atanması ve eğitilmesinin çok önemli olduğunu göstermektedir. Sezer'e göre (2016: 355) bir okulda yönetimde görev alacak personelin atanmasında yöneticilik deneyimi, akademik yeterlik, sosyal ve kişisel beceriler, vizyon ve okul liderliği gibi hususların yanında kavrama, teknik ve beşeri bilgileri önemli beceriler ve tutumlardır. Bu beceriler ve tutumlar demokratik yönetim esasını için önem arz etmektedir. Okul yöneticilerin farklı demokratik ve anti-demokratik uygulamaları ile değişik sorunların günümüzde de devam ettiği görülmektedir. Bu sorunların çözümü yöneticilerin niteliklerine, eğitim öğretim sürecine ve eğitimin niteliğinin artmasına katkı sunacaktır (Üstün ve Gürlek, 2022: 625). Bu araştırma kapsamında okul yönetiminde görev alan kişilerin uyguladıkları yönetsel stillerinin paydaşlardan biri olan öğretmenler üzerindeki iş motivasyonuna olumlu etkileridir. Okul müdürlerinin bir nevi öğretim lideri olmasından dolayı çalışanlar üzerinde özellikle öğretmenler üzerindeki etkileri yadsınmaz bir gerçektir. Bir okul yöneticisinin demokratik davranışlar sergilemesi için beşeri bilgi, liderlik tarzları ve özellikleri, iletişimi doğru ve etkili kullanma becerisi, teknoloji hakimiyeti, veriyi yönetme, analiz etme gibi özellikleri çalışan personelin iş motivasyonunu etkilemektedir (Gündüz ve Saraç, 2020: 338). Yapılan bu çalışmada okullarda uygulanan yönetim tarzlarının özellikle demokratik uygulamaların içselleşmesi için uygulama örneklerine yer verilmesi ve yapılabilecek anti-demokratik uygulamalardan uzaklaşılması bir öneri olarak sunulması önem teşkil etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, okul yönetiminin demokratiklik ve anti-demokratiklik düzeyi ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki çözümleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın problem cümlesi ise, okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik yönetim anlayışlarının öğretmenlere motivasyonuna etkileridir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır.

- 1) Öğretmenlerin okul yönetimlerinden bekledikleri demokratik tutumlar nelerdir?
- 2) Okul yöneticilerinin demokratik yönetim uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen unsurlar nelerdir?

- 3) Anti-demokratik tutum sergileyen okul yönetimlerinin öğretmenler üzerine olası olumsuz etkileri nelerdir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Okullarda görev yapan yöneticilerin demokratik ve anti-demokratik uygulamalarının çalışan personel üzerinde motivasyonu konu edinen bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması tekniği kullanılmıştır. Çeşitli disiplinler arası geniş perspektif açıdan araştırma problemini derinlemesine inceleyen bir yaklaşım olan nitel araştırma, olay ve olgulardan hareket ederek araştırmacı tarafından ifade edilir (Altunışık vd., 2010: 302). Nitel paradigmalarda kuramsal araştırmalara yer verildiğinden incelenecek konu hakkında derinlemesine bilgi edinme hedeflenmektedir. Nitel araştırmalar doğal ortamda olayı ve içeriği derinlemesine incelemektedir. Çeşitli done elde ederek durum çalışmasına derinlik kazandıran, bütüncül yaklaşan ilgili durumu etkileme ve etkilenme biçimini izah etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 177). Dolayısıyla durum çalışmaları bilimsel araştırmalara yanıt bulmada derinlemesine kullanılan yaklaşımdır (Büyüköztürk vd., 2010: 20). Bu çalışmada, okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkileri çerçevesinde öğretmenlerin görüşlerine başvurarak derinlemesine tespit etmeye çalışıldığı için nitel araştırma yöntemiyle çalışılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 öğretim yılında Batı Karadeniz Bölgesinde A ilçesinde bulunan farklı liselerde ve branşlarda görev yapan on öğretmenden oluşan araştırma çalışma grubudur. İlin diğer ilçeleri uzak ve yol şartları sebebiyle araştırma kapsamında değildir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler amaçlı örnekleme yöntemlerinden ve kolay ulaşılabılır durum örnekleme kullanılması tercih edilmiştir. Birden çok yöntem kullanılacak olmasının nedenlerinden birisi nitel araştırmaların doğası gereği esnek bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemleri olay ve olguların ortaya çıkarılmasında oldukça etkili olduğu ve derinlemesine açıklamaya olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 121). Amaçlı örnekleme yönteminde araştırmacı hedefleri doğrultusunda evrenden seçim yaparak örnekleme belirlemektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 117). Ayrıca çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan kolay ulaşılabılır durum örnekleme ile hız ve esneklik kazandırılmaya çalışılmıştır. Kolay ulaşılabılır durum örnekleme ile yakın olan ve ulaşılması zor olmayan bir durum seçilerek araştırmacı uygulamada düşük maliyet, izin almanın kolay olması, zaman sorunu teşkil etmesi ve iş gücü yetersizliği gibi sebepler nedeniyle kolay örnekleme yöntemine başvurmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 122). Bu çalışmada katılımcıların ortaya çıkarılmasında öğretmenlerin branşı, kıdemi ve görev yapılan okul türü özellikleri dikkate alınarak örnekleme çeşitlenmesi yapılmıştır. Araştırma bağlamında görüşleri olan öğretmenlerin okul türleri ve görevlerinde çeşitli kıdem ve branşı şeklinde araştırılmaktadır. Ayrıca katılımcıların gizliliği ihlal edilmemek üzere kodlamalar yapılmıştır. Kodlamalarda ise öğretmen için Ö1, Ö2 şeklinde kayıt altına alınmış olup, araştırmaya katılanlara ait demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Özellikleri

Katılımcılar	Branş	Mesleki Kıdem	Okul Türü
Ö1	Beden Eğitimi	6	Anadolu Lisesi
Ö2	Elektrik	3	Meslek Lisesi
Ö3	Felsefe	10	Anadolu İmam Hatip Lisesi
Ö4	Tarih	14	Anadolu İmam Hatip Lisesi
Ö5	Coğrafya	19	Anadolu İmam Hatip Lisesi
Ö6	Fizik	15	Anadolu Lisesi
Ö7	Muhasebe	7	Meslek Lisesi
Ö8	Mobilya	19	Meslek Lisesi
Ö9	Bilişim	10	Meslek Lisesi
Ö10	Makine	17	Meslek Lisesi

Tablo 1'deki içerik incelendiğinde araştırmaya katılanlardan öğretmenlerin sayısı 10 olduğu ve kıdemlerinin 3 ile 19 yıl olduğu ayrıca katılımcıların görev yaptığı kurum türlerinde ise 3 kişi Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde, 2 kişinin Anadolu Lisesi'nde ve 5 kişinin ise Meslek Lisesi'nde görev yaptığı görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkileri çerçevesinde öğretmelerin görüşlerine veriler nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ve de yapılandırılmamış görüşme formları kadar esnektir. Araştırmacılara esneklik sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme formları nitel araştırmalarda yer alabilmektedir (Altunay vd., 2014: 64). Bu çalışmada okul idarelerinin demokratik ve anti-demokratik uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile yüz yüze ve bireysel şekilde görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan görüşme formu eğitim bilimleri alanından iki uzmanın görüşüne sunulmuştur. Araştırma kapsamında "Okul Yöneticilerinin Demokratik ve Anti-demokratik Uygulamalarının Öğretmenlerin Motivasyonlarına İlişkin Soru" görüşme formunun hazırlanmasında alanda uzmanların önerileri dikkate alınarak ve iki öğretmene yönelik ön deneme gerçekleştirilerek görüşme formunda düzenlemeler yapılmıştır. Uzmanların önerileri ve değerlendirmeleri ile hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu farklı branşlardaki öğretmenlere uygulanmıştır. Bu araştırmada ilgili form katılımcılara okul yöneticilerin demokratik ve anti-demokratik uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarına ait üç adet açık uçlu soru ve demografik özellikleri belirlemeye dönük bir soru yöneltilerek oluşturulmuştur.

2.4. Verilerin Toplanması

İlgili görüşmeler katılımcıların gönüllülük içinde düşüncelerini açık ve rahat şekilde ortaya koymak adına kendilerinden alınan randevular doğrultusunda kendi okullarında ve belirledikleri yerde yapılmıştır ve katılımcılara ilgili çalışmanın amacı, önemi ve içeriği hakkında bilgi verilmiştir. Görüşmeye başlanılmadan önce katılımcılara 3 dakika içinde herhangi bir mağduriyet yaşanmasının ve ilgili araştırmaya dair bilgiler verilerek, elde edilen bilgilerin paylaşılmamasına yönelik güvenlik hususları sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca soruların ve görüşmenin gizlilik çerçevesi içerisinde kalacağı da belirtilmiştir. Katılımcılar yapılan görüşmelerde ses kaydına izin vermemişlerdir. Görüşmeler her katılımcı için ortalama 25-30 dakikada tamamlanmıştır. Görüşmeler 2023 yılının Batı Karadeniz Bölgesi A ilçesindeki liselerde Mart ve Nisan ayında ilgili ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenleri ziyaret ederek yapılmıştır. Derinlemesine veri edinmek için gerektiğinde sondaj soruları da sorulmuştur. Görüşme formu sorularına araştırmacının sonunda yer verilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada verilere ilişkin analiz sürecinde görüşme formlarından elde edilenler betimsel analiz yöntemine göre çözümlenmiştir. İçerik analizinin temel amacı benzer ifadeleri belirli kavramlar ve hedefler doğrultusunda kişilerin anlayabileceği bir şekilde düzenlemektir. İçerik analizindeki husus verilerin detaylı olarak işlenmesini ve betimsel bir yaklaşım içerisinde kavramların ve temaların belirlenmesini sağlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 236). Toplam 10 kişi olan katılımcı ile yaklaşık beş saate yakın görüşme gerçekleşmiş ve on sayfalık görüşme metnine dönüştürülmüştür. Araştırmaya dair temalar oluşturulurken mevzuat ve alan yazından yararlanılmıştır. Yapılan görüşmeler detaylı olarak incelenmiştir. Yapılan incelemenin sonucunda kavram, temalar ve alt boyutlar belirlenerek ilgili metinler kodlanarak oluşturulmuştur. Kodlar çalışmanın ana konuları ve kavramları ile ilgili metinlerden ortaya çıkartılmıştır. Sınıflandırılan bu veriler yorumlanarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

2.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Nitel bir araştırma çalışmalarında akademik bulguların doğruluğunu geçerlik, yinelenebilirliği ise güvenirlikle ilişkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 269). Bu çalışma çerçevesinde geçerlik ve güvenirlilik hususlarının elde edilmesi için bazı önlemler alınmıştır. Araştırmanın iç geçerliğini artırmak içinde görüşme formunun geliştirilmesi aşamasında ilgili literatür taranmış ve araştırma konusuna ait bir kavramsal çerçeve meydana getirilmiştir. Araştırmanın tarafsızlığını sağlamak için görüşme sürecinde yanlılık, yönlendirici sorulara ve açıklamalara yer verilmemiştir. Katılımcılara araştırma çerçevesinde öğretmenlerin görüşlerini herhangi bir endişe veya korkuya kapılmadan samimiyetle ve rahatlıkla ifade etmeleri sağlanmıştır. Katılımcılara görüşme metinlerine ait eklemek veya çıkarmak istedikleri ifadeler olup olmadığı da sorulmuştur. Araştırmada görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtmasının ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Neticeye ilişkin analiz aşamasında elde edilen temalara dair geçerlik ve güvenirlilik sağlama yöntemlerinden biri ise doğrulama

stratejisidir. Dolayısıyla meslektaş teyidi nitel araştırmalarda geçerliliği sağlama yollarından birisi olarak alan yazında kabul görmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 256). Nitel araştırma konularında uzmanların görüşüne sunularak elde edilen temalar üzerinde de kodlayıcılar arası güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın dış geçerliğinin sağlanması amacıyla araştırma sürecinin her safhası araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama süreci ve aracı, verilerin analizi ve yorumlanması detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmada dış geçerliği artırabilmek için, çalışma grubunda azami farklılık sağlanmaya çalışılmıştır ve çeşitli okul türleri, kıdem ve branşlardan öğretmenler ile çalışılmıştır. Araştırmanın tarafsızlığı sürecinde yönlendirici sorulara ve ifadelere kesinlikle yer verilmemiştir. Katılımcılara çalışmanın konusu, amacı hakkında detaylı açıklamalar yapılarak elde edilen donelerin nasıl kullanılacağı belirtilmiştir. Bunlara ilave olarak araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için, katılımcılara açıklamalarının ve kimlik bilgilerinin gizli tutulacağına güvencesi verilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırma soruları bağlamında katılımcılara yöneltilen okul yöneticilerinin demokratik davranışlarının neler olduğu, yöneticilerin uyguladığı demokratik ve anti-demokratik anlayışlarının öğretmenler üzerinde olumlu ve olumsuz motivasyonlarının belirlenmesine yönelik ve öğretmenlerden görüşleri doğrudan alıntılar yapılarak üç tema oluşturulmuş olup bu temalara yönelik alt temalar ve kodlamalara ilişkin görüşler incelenmiştir.

Okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik yönetim anlayışlarının öğretmen motivasyonlarına etkilerini belirlemek amacıyla katılımcılara yönelik olarak “Öğretmenlerin motivasyonunda okul yöneticilerinin yönetim tarzı nasıl olmalıdır?” sorusu yöneltilerek yapılan içerik analizi sonucu oluşan alt temalara ilişkin kategoriler; yönetsel, iletişimsel ve kişisel özellikler olarak sıralanmış ve bu alt temalara ilişkin kodlamalara yer verilmiştir. Elde edilen tema ve kategorilere ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlere Göre İstenen Okul Yönetici Davranışlarına İlişkin Bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Öğretmenlere Göre İstenen Okul Yönetici Davranışlarına Ait Yeterlilikler	Yönetsel	Çalışanları Motive Etmesi	Ö1, Ö2, Ö7
		Sorun Çözme Becerisi	Ö4, Ö6
		Öğretmenler Arasında Ayrım Yapmaması	Ö6, Ö7
	İletişimsel	Liderlik Özelliği Olması	Ö3, Ö5, Ö9, Ö10
		İnsan İlişkilerinin Güçlü Olması	Ö1, Ö2, Ö6, Ö8
		İletişim Becerisinin Güçlü Olması	Ö5, Ö10
	Kişisel Özellikler	Sorumluluk Alması	Ö2, Ö4
		Farklılıklara Saygı Duyması	Ö2, Ö6, Ö7
		Kendini Geliştirmesi	Ö7, Ö8
		Tutarlı Davranışlar Sergilemesi	Ö9

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlere göre istenen okul yönetici davranışlarına ait yeterlilikler üç alt temada toplanmıştır. Bu alt temalar yönetsel, iletişimsel ve kişisel özellikler olarak belirlenmiştir. En sık tekrarlanan liderlik özelliği olması ve insan ilişkilerinin güçlü olmasına yönelik alt temalardır. Diğer alt temalar da katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Yönetsel alana yönelik oluşturulan alt temaya ilişkin oluşturulan kodlamalara doğrudan katılımcıdan alıntı yapılarak, aşağıda yer verilmiştir. Çalışanları motive etmesi, sorun çözme becerisi, öğretmenler arasında ayırım yapmaması ve liderlik özelliği olmasına dair oluşturulan kodlamaya ilişkin katılımcıya ait doğrudan görüşler aşağıda yer verilmiştir.

“Okulda öğretmenlerin talep ettikleri hususun başında kanımca çalışanları motive ederek, kurum işlenişinde yönetsel bir çaba gerektirdiğini düşünüyorum.” (Ö1)

“Okul yöneticilerinden beklentim onların bizleri güdülemesi, heveslendirmesi ve çabalarımıza destek vermesidir.” (Ö2)

Ayrıca diğer bir kodlamada ise sorun çözme becerisine yönelik oluşturulan doğrudan katılımcı görüşleri şöyledir.

“Etkili okul müdür ve yardımcılardan beklentiler karşılaşılan sorunlar nedeniyle pratik ve ivedi bir şekilde sorunlara yaklaşımıdır.” (Ö4)

Bir başka kod olan durum ise öğretmenler arasında ayırım yapmaması olarak belirlenmiş ve bu ait doğrudan katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“... öğretmenler arasında ayırım yapan okul idarecilerinin yönetimi konusunda başarısız oldukları aslında öğretmenlerin okuldaki yöneticilerden çalışanlar arasında ayırım yapmaması ve bireysel farklılıkları dikkate almaları gerektiği...” (Ö7)

Yönetimsel alt temaya ait son oluşturan kod ise okul yöneticilerinden liderlik özelliği olması oluşturularak buna dair katılımcı öğretmen görüşleri doğrudan aşağıda yer verilmiştir.

“Okul yöneticimiz okulun amaçları ve hedefleri doğrultusunda öğretmenleri, eğitim öğretim etkinliklerini ve eğitim ortamlarını örgütlemeye liderlik becerisini göstermeleri gerekmektedir.” (Ö3)

Bir başka alt tema olan iletişimsel duruma ilişkin oluşturulan kodlamalara doğrudan katılımcılardan alıntı yapılarak aşağıda yer verilmiştir. İletişimsel alt temasına yönelik belirlenen kodlamalar ise insan ilişkilerin güçlü olması ve iletişim becerisinin güçlü olması şeklinde oluşturulmuştur. İnsan ilişkilerinin güçlü olmasına yönelik oluşturulan kodlamaya ait görüşler aşağıda yer almıştır.

“...yönetim içerisinde yer alan personellerin çalışanlar üzerinde önemli beklentisi kanımca insan ilişkileridir.” (Ö2)

Kişisel özelliklere yönelik oluşturulan alt temaya ait kodlamalara doğrudan katılımcılardan alıntı yaparak, aşağıda yer verilmiştir. Sorumluluk alması, farklılıklara saygı duyması, kendini geliştirmesi ve tutarlı davranışlar sergilemesine dair oluşturulan kodlamaya ilişkin doğrudan katılımcı görüşlerinde bazı katılımcılar birden fazla kodlamalara ilişkin görüş bildirmişlerdir. Aşağıda doğrudan alıntılarda yer verilen Ö2’ nin görüşleri “sorumluluk alması” ve “farklılıklara saygı duyması” kodlamalara ilişkin ifadeleri ortak verilmiştir. Aynı zamanda Ö7’ nin de görüşleri “farklılıklara saygı duyması” ve “kendini geliştirmesi” kodlamalarına ilişkin ifadeleri ortak verilmiştir.

“Bir toplantıda okul müdürü herkesin sorumluluk alması gerektiğini belirterek, bu durumun okulun amaçlarına ulaşmasına katkı vereceğini söyledi. Bu durumda okul yöneticileri de yaptıkları ya da yapacakları çalışmalarda sorumluluk alarak bizlere liderlik etmeleri gerektiğini düşünmekteyim.” (Ö4)

“Öğretmenler okul yöneticilerinden adil olmaları ve tutarlı davranışlar sergilemeleri beklenir bu durumun okul iklimine katkı vereceği açıktır.” (Ö9)

Öğretmenlerin motivasyonunda okul yöneticilerinin demokratik yönetim tarzları

Okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik yönetim anlayışlarının öğretmen motivasyonlarına etkilerini belirlemek amacıyla katılımcılara yönelik olarak “Öğretmenlerin motivasyonunda okul yöneticilerinin demokratik yönetim davranışları nedir?” sorusu yöneltilerek yapılan içerik analizi sonucu oluşan alt temalara ilişkin kategoriler; adil ve demokratik davranışlar sergileme, liderlik davranışları sergileme, amaç birliği sağlama, eğitim-öğretimde rol, değer verme ve güven oluşturma özellikler olarak sıralanmış ve bu alt temalara ilişkin kodlamalara yer verilmiştir. Elde edilen tema ve kategorilere ilişkin bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Motivasyonunda Okul Yöneticilerinin Demokratik Yönetim Tarzlarına Ait Bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Öğretmenlerin Motivasyonunda Okul Yöneticilerinin Demokratik Yönetim Tarzları Bulgular	Adil ve Demokratik Davranışlar	Okul Yöneticilerinin Demokratik Olması	Ö1, Ö3, Ö7
		Okul Yöneticilerinin Katılımcı Yönetimi Benimsemesi	Ö5, Ö7, Ö9
	Liderlik Davranışları Sergileme	Okul Yöneticilerinin Yeniliklere Açık Olması	Ö1, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7
		Okul Yöneticilerinin Teşvik Edici Davranışlar Sergilemesi	Ö6, Ö8, Ö9, Ö10
		Okul Yöneticilerinin Vizyoner Olması	Ö8, Ö9
	Amaç Birliği	Okul Yöneticilerinin Takım Ruhunu Benimsemesi	Ö1, Ö4
		Okul Yöneticilerinin İşbirliği ve Dayanışmayı Desteklemesi	Ö5, Ö7
	Değer Verme	Okul Yöneticilerinin Öğretmene Saygı Duyması	Ö9, Ö10
		Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Çalışmalarını Önemsemesi	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4
	Güven Oluşturma	Okul Yöneticilerinin Güven Verici Olması	Ö5, Ö7, Ö9, Ö10
Okul Yöneticilerinin Samimi Olması		Ö2, Ö5, 08	
Eğitim-Öğretimde Rol	Okul Yöneticilerinin Eğitim Öğretim İçin Gerekli Talepleri Karşılama	Ö1, Ö3, 05	

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin demokratik uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki olumlu davranışlarına ilişkin görüşler altı alt temada toplanmıştır. Bu alt temalar adil ve demokratik davranışlar, liderlik davranışları sergileme, amaç birliği, değer verme, güven oluşturma ve eğitim-öğretimde rol olarak belirlenmiştir. Bazı katılımcılar birden çok kodlamaya ilişkin görüşleri bulunmaktadır. En sık tekrarlanan okul yöneticilerinin yeniliklere açık olması, okul yöneticilerinin teşvik edici davranışlar sergilemesi, okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmalarını önemsemesi ve okul yöneticilerinin güven verici olması yönelik alt temalardır. Diğer alt temalar da katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri adil ve demokratik davranışlar, liderlik davranışları sergileme, amaç birliği, değer verme, güven oluşturma ve eğitim-öğretimde rol alt temalarına yönelik olarak oluşturulan kodlamaya dair doğrudan ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“Okulumda yöneticilerinden beklentim ise demokratik bir şekilde uygulamalar sergilemeleri...” (Ö3)

“...okulumuzda tam olarak demokrasi havası hakim diyebilirim zira görevlerin dağılımı eşit ve katılımcı bir şekilde yapılmakta bu da bende motive edici bir etki yaratmaktadır.” (Ö7)

Liderlik davranışları sergileme alt temasında doğrudan alınan görüşler ise şöyledir.

“Okul yöneticimiz okulun amaçları, hedefleri, vizyon ve misyonu doğrultusunda öğretmenleri, eğitim öğretim etkinliklerini ve eğitim ortamlarını örgütlemeye yeniliklere hep açık kalarak, başarılıdır.” (Ö1)

“Okul yöneticileri yeniliklere açık olması çalışanlarına liderlik etmeleri güdüleyici bir davranıştır.” (Ö5)

Bir diğer alt tema olan amaç birliğine ilişkin öğretmenlerden doğrudan alınan görüşler aşağıda şu şekilde belirtilmiştir.

“Okulda yönetimin demokratik uygulamalar içerisinde bulunmaları, amaçlara ve hedeflere ulaşmada bir ekip ruhu ile çalışmaları benim gibi öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratacağını düşünmekteyim.” (Ö1)

Değer verme alt boyutuna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri ise okul yöneticilerinin öğretmene saygı duyması ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmalarını önemsemesi kodlamaları ile oluşturulmuş ve aşağıda yer verilmiştir.

“Öğretmen motivasyonuna pozitif etkisi olan unsurların başta idarenin tutumu ve yaklaşımı çok önemlidir. Müdürümüz bize gayet saygılı davranmaktadır. Örneğin odasına gittiğimizde konuşmamız tamamlandığında kapıya kadar bizi uğurlaması oldukça motive edici bir durum.” (Ö10)

“... okul yönetiminin öğretmenlerce yapılanların ve yapmak istenilenlerin arkasında olmaları, önemsemeleri ve destek vermeleri beni mutlu eder ve motivasyonumu olumlu etkiler.” (Ö2)

Bir diğer alt tema olan güven oluşturmaya ilişkin öğretmenlerden doğrudan alınan görüşler aşağıda şu şekilde belirtilmiştir.

“Öğretmenlerin motivasyon ve performansını arttırmaktaki en önemli unsur okul yöneticilerinden aldıkları olumlu geri bildirimdir. Dolayısıyla okul yöneticisinin iletişime açık olması, herkesle eşit mesafede yaklaşması, güler yüzlü olması ve öğretmenlerin güvenini kazanmış olması öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaktadır.” (Ö10)

Bir diğer alt tema olan eğitim ve öğretimde role ilişkin öğretmenlerden doğrudan alınan görüşler aşağıda şu şekilde belirtilmiştir.

“Okulumuzdaki yöneticiler öğretmenlerin taleplerini yerine getirmeleri motive edici bir unsurdur. Örneğin okulumuzda eğitim öğretim için gerekli araç gereçleri sağlayan okul yönetimlerinin görevi bu araç gereci eşit ve adil bir şekilde ihtiyacı olan öğretmenlere vermesi gerekir.” (Ö1)

Öğretmenlerin motivasyonunda okul yöneticilerinin anti demokratik yönetim tarzları

Okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik yönetim anlayışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkilerini belirlemek amacıyla katılımcılara yönelik olarak “Öğretmenlerin motivasyonunda okul yöneticilerinin olumsuz davranışları nedir?” sorusu yöneltilerek yapılan içerik analizi sonucu oluşan alt temalara ilişkin kategoriler; yönetim tarzı, anti-demokratik özellikleri, adalet eksikliği ve kişisel özellikler olarak sıralanmış ve bu alt temalara ilişkin kodlamalara yer verilmiştir. Elde edilen tema ve kategorilere ilişkin bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Anti-Demokratik Uygulamalarının Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerindeki Olumsuz Davranışlarına İlişkin Bulgular

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı
Okul Yöneticilerinin Anti-Demokratik Uygulamalarının Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerindeki Olumsuz Davranışlarına Ait Bulgular	Yönetim Tarzı	Baskıcı Yönetim Sergileme	Ö1, Ö8, Ö9
		Katılımcı Yönetim Sergilememesi	Ö2, Ö4, Ö6, Ö8
		Teferruatlar	Ö7, Ö8, Ö10
		Çatışmacı Bir Yönetim	Ö4, Ö5
	Anti-Liderlik Davranışları Sergileme	Okul Yöneticilerinin Yeniliklere Kapalı Olması	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö9
		Okul Yöneticilerinin Yetersiz Olması	Ö6, Ö7, Ö8, Ö10
		Birleştirici Olmaması	Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9
		Vizyoner Olmaması	Ö2, Ö4, Ö5, Ö7, Ö10
		Empati Kuramaması	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5
	Adalet Eksikliği	Okul Yöneticilerinin Taraf Tutması	Ö1, Ö5, Ö7
		Hakkaniyetli Davranışlar Sergilememesi	Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9
		Her şeyi Biliyorum Havası	Ö2, Ö10
	Kişilik Özellikleri	Kendine Güven Sorunu Olması	Ö1, Ö5, Ö6, Ö7
		Kendini Geliştirmemesi	Ö2, Ö6, Ö9
		Korkak ve Şüpheli Bir Yapıya Sahip Olması	Ö3
		Sorumluluk Almaması	Ö1, Ö2, Ö6
		Küçük Sorunları Büyütmesi	Ö5, Ö6

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin anti-demokratik uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki olumsuz davranışlarına ilişkin görüşler dört alt temada toplanmıştır. Bu alt temalar yönetim tarzı, anti-liderlik davranışları sergileme, adalet eksikliği ve kişilik özellikleri olarak belirlenmiştir. Bazı katılımcılar birden çok kodlamaya ilişkin görüşlerini sunmuşlardır. En sık tekrarlanan anti-liderlik davranışları sergileme alt temasına ilişkin olarak kodlamalar ağırlıkta olduğu görülmüştür. Diğer alt temalarda da katılımcıların görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden oluşturulan yönetim tarzı alt temasına yönelik olarak oluşturulan kodlamaya dair doğrudan ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“Kurumda eğer ki idareci baskıcı bir uygulama sergilerse öğretiliminde verimliliğin düşeceği, bunda öğrenci başarısına etki edeceği açıktır.” (Ö8)

Yönetim tarzı alt temasının diğer oluşturan koda ilişkin doğrudan alınan öğretmen görüşleri de şu şekildedir.

“Okul yönetimimiz bazı konuları kendileri bizlere hiç danışmadan almaktalar lakin basit konuları ise güya demokratik yönetim sergiliyormuş gibi yaparak bizlere whatsapp gibi uygulamalardan sunmaktalar. Bu oldukça komik bir durum. Okul kararlarında katılımcı bir anlayış sergilenmemesi durumunda bizlerdeki motive eksikliğini siz bir düşünün derim.” (Ö2)

Teferruatlar alt temasının diğer oluşturan koda ilişkin doğrudan alınan öğretmen görüşleri de şu şekildedir.

“Okulumda 5 kişi yönetimde olup, gereksiz o kadar iş yükleri çıkarmaktalar ki bu durum bizlerde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Okul yönetimimiz teferruatlara boğulduğundan gereksiz iş yükü oluşturmaktadırlar. Sizde fark edeceksiniz ki bu bizler de pozitif etki yaratır mı ki?” (Ö10)

Çatışmacı bir yönetim alt temasının diğer oluşturan koda ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“...okul kurul toplantısında kurum amirleri arasında oluşan çatışma bizlerde gerginlik yaratmakta olup bu durumda motivasyonumuz olumsuz etkilenmektedir. Farklı fikirlere saygı duyulmaması, ön yargı ile oluşan ortamda ise çatışma kaçılmayacak olup birçok açıdan kayıplar yaratacaktır.” (Ö4)

Anti-Liderlik Davranışları Sergileme alt boyunda ise araştırmaya katılan öğretmen görüşleri doğrultusunda ise okul yönetimlerinin yeniliklere kapalı olması, okul yönetimlerinin yetersiz olması, birleştirici olmaması, vizyoner olmaması ve empati kuramaması kodlamaları oluşturularak, okul yönetiminde anti-demokratik şekillerin öğretmenler üzerindeki negatif motive durumları incelenmiş ve aşağıdaki doğrudan alınan katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

“Her şey değişiyor ama bizim okul yönetimimiz değişmiyor.” (Ö2)

“Okul müdürüm yenilikler yapmak istediğinde hep zorluk çıkartıyor ve isteklerimizi tam olarak yerine getiremiyor. Bu durumun motivasyonuma olumsuz etkilediğini düşünüyorum.” (Ö3)

Okul yöneticilerinin yetersiz olması koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“Kurumumdaki yöneticilerinin yetersiz olduğunu düşünüyorum. Lider özelliklerden bazılarını sergilemeyen yöneticilerin varlığı benden motivasyon düşüklüğü oluşturmaktadır.” (Ö6)

Okul yöneticilerinin birleştirici olmaması koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“Demokratik lider olan okul müdürleri, öğretmenlerine karşı esnek, yol gösterici, okul ve bireyin amaçlarını birleştirici bir yaklaşım sergilemek suretiyle öğretmen performansı arttırabilir. Bunun için yönetimin anti-demokratik yönetim şekillerinde bulunmamaları esastır.” (Ö3)

“Okul müdürüm ve yöneticilerim bizlere hep birleştirici yaklaşmaktadırlar.” (Ö8)

“Okulda çalıştığım idarecilerin olaylar karşısında birlik ve beraberlik anlayışında olmaması, bizlerin iş motivasyonuna verim sağlamayacağı aşıkardır.” (Ö9)

Okul yöneticilerinin vizyoner olmaması koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“...okulda vizyonu dar ve olmayan bir yönetimle çalışmak zorunda kalarak, iş motivasyonumun olmadığını söyleyebilirim.” (Ö4)

“Vizyoner olmayan okul yönetimlerinin başarılı olmayacağı gibi bizler üzerinde de negatif etki oluşturacağını düşünüyorum.” (Ö5)

“Vizyonsuz idare, klavuzsuz makine gibidir.” (Ö7)

“Anti-Liderlik Davranışları Sergileme alt boyunda son oluşturulan kod ise empati kuramamasıdır. Araştırmaya katılan öğretmen görüşleri doğrultusunda doğrudan ifadeler aşağıda verilmiştir.

“Okul müdürümüzün toplantılarda söz hakkı vermesini, sempati kurabilmesini ve bizlerin düşüncelerine önemsemesini isterdim.” (Ö1)

“Empati kuramaması bir okul yönetimi için bence istifa nedenidir. Zira bizlerde bir insanız.” (Ö3)

“Okul yönetimlerinin empatisi yoksa ne bize ne de öğrenci ve veliye yaklaşımı motivasyon artırıcı olabilir.” (Ö4)

Adalet eksiliği alt boyunda oluşturulan taraf tutması ve hakkaniyetli davranışlar sergilememesi şeklinde oluşturulan kodlamalara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen görüşleri doğrultusunda taraf tutmasına yönelik doğrudan ifadeler aşağıda verilmiştir.

“Okul yöneticilerin tarafız olmaması kimi öğretmenleri kayırmaları, kimilerini önemsemeleri gibi hususlarda bizlerin üzerinde motivasyon kaybını yaratacağını söyleyebilirim.” (Ö1)

“Okul yöneticimiz bazı öğretmenlere gereğinden fazla iyi niyet göstererek diğerlerini de önemsemeyerek, olaylara ve kişilere karşı tutarsız davranışlar sergilemekte bu da demokratik olmayan bir davranış ortaya çıkartmaktadır.” (Ö5)

Okul yöneticilerinin hakkaniyetli davranışlar sergilememesi koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“Okul yönetimlerinin hakkaniyet içinde hareket etmesi gerekmektedir. Aksi uygulamalarda öğretmenler üzerinde olumsuz motivasyon durumları oluşturacağını düşünüyorum.” (Ö6)

“Okul yöneticilerinin demokratik ve özgürlükçü bir tutuma sahip olması, öğretmenleri okulu ilgilendiren hususlarda karar sürecine katması, sorumluluk vermesi ve görev dağılımlarında adaletli davranması öğretmenlerin motivasyonların artırılması sağlanabilir. (Ö7)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden oluşturulan kişilik özellikleri alt temasına yönelik olarak oluşturulan her şeyi biliyorum havası, kendine güven sorunun olması, kendilerini geliştirmemesi, korkak ve şüpheli bir yapısı, sorumluluk almaması ve küçük sorunları büyütmesi kodlamaları oluşturulup, doğrudan ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

Okul yöneticilerinin her şeyi biliyorum havası koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“...okula davranışlar sergileyen okul müdürünün bana karşı negatif durumlarından birisi de olumsuz motivasyona sebep olmasıdır.” (Ö10)

Okul yöneticilerinin kendine güven sorunun olması koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“Kendine güvenmeyen bir okul idaresinin ne gibi kararları alacağı bence tartışmalıdır. Böylelikle ortada hep güvensizlik oluşacağından yönetimi altındaki personellerde iş tatminsizliği baş göstereceği kanısındayım.” (Ö1)

Okul yöneticilerinin kendini geliştirmemesi koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“Kendini kapatması, yeniliklere açılmaması bir okul yönetimi için olumsuz motivasyon nedenidir.” (Ö2)

“Anti-demokratik uygulamaların nedenlerinden biri de kişilerin kendini yenilememesidir. Özellikle okul yönetimleri kendilerini yenilemeli...” (Ö9)

Okul yöneticilerinin korkak ve şüpheli bir yapısı koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“Okul yönetimlerinin özelliklerinden biri de korkak ve şüpheli olmasıdır. Birgün okul whatsapp grubundan il Milli Eğitim Müdürü ve ekabiri geleceği yazıldı. Tabi bizde o an dışarıda idik. Bunu mesajı okurken yanımızda okul idarecilerinden biri de vardı. Kendisi bu mesajı okuyunca hemen bir telaş içine girdi. Biraz korktu gibi. Kendisinin işleri tamamlamak için yanımızdan ayrılması oldukça değişik bir durumdu. Böylelikle zaten görevlerini yapması gereken kişilerin zamanında ifa edilmeyen görevleri için nasıl bir ruh durumuna girdiğini gördüm. Bu bizde tabi ki motivasyon eksiliği yarattı.” (Ö3)

Sorumluluk olmaması koduna ilişkin katılımcı ifadeleri doğrudan aşağıda yer verilmiştir.

“...okul yöneticilerinin sorumluluklardan kaçması bizim modumuzu düşüreceği kanısındayım.” (Ö1)

“Bizim okul yönetimimiz sorumluluk yüklenmeyi istemez, tembeldir ve fazla bir şey konuşmak istemiyorum bu konuda.” (Ö2)

Okul yöneticilerinin küçük sorunları büyütmesi koduna ilişkin doğrudan alınan katılımcı görüşleri de şu şekildedir.

“Küçük sorunları çözemeyen bir idare altında çalışan personellerin verimliliği de düşük olacaktır. Bunun öğretmen çalışma etkisine olumsuz olacağını düşünmekteyim.” (Ö5)

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiş olup okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik yönetim anlayışlarının öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşleri ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın ilk temasında öğretmenlerin okul yönetimlerinden bekledikleri demokratik tutumlar incelenmiş ve çalışanları motive etmesi, sorunları çözmeye becerisi, öğretmenler arası ayırım yapmaması, liderlik özelliği olması, insan ilişkilerinin güçlü olması, iletişim becerisinin güçlü olması, sorumluluk alması, farklılıklara saygı duyması, kendini geliştirmesi ve tutarlı davranışlar sergilemesi gibi kodlamaların ait alt temaların oluşumunda öğretmenlerin yönetimlerden bekledikleri demokratik yeterliliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi için görüşlerini

belirtmişlerdir. Okul yönetimlerinin nasıl bir demokratik ortam sergilemeleri gerektiğine ilişkin öğretmen ifadelerine bakıldığında “çalışanlarını motive etmeleri, öğretmenlerin emeklerine değer vermeleri, oluşabilecek sorunları çözmeleri, ayırım yapmamaları, liderlik davranışları göstermeleri, iletişimi açık tutması, herkesin düşüncesine değer vermeli ve saygı duymalı, adaletli olmalı, işine ve elemanlarına ve öğrencilere saygılı, yeniliklere açık olmalı” ifadelerini kullanmışlardır. Kimi öğretmenler okul müdürlerinin, “herkese eşit mesafede durması, demokrasiyi benimsemiş, özümsemiş ve bunu davranışlarına uygulayan, herkesin düşüncesini özgürce ifade edebildiği bir ortam oluşturan, şeffaf, destekleyici, okul kurallarını yerinde, tutarlı ve nesnel ve objektif olarak uygulayan, kendi kararlarını verebilen kişiler” olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bulgular alan yazına yer alan birçok çalışmayla da örtüşmektedir. Yılmaz ve Ceylan’ nın ifadelerine göre (2011: 303) öğretmenlerin okul yöneticilerinde liderlik davranışları ait düzeyi arttıkça iş tatminlerinin ve verimlilik düzeyinin de arttığı bulgusunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın ikinci temasında incelenen okul yöneticilerinin demokratik olması, katılımcı yönetimi benimsemesi, yeniliklere açık olması, teşvik edici davranışlar sergilemesi, vizyoner olması, takım ruhunu benimsemesi, işbirliği ve dayanışmayı desteklemesi, öğretmene saygı duyması, öğretmenlerin çalışmalarını önemsemesi, güven verici olması, samimi olması ve eğitim öğretim için gerekli talepleri karşılaması gibi kodlamalar oluşturularak, adil ve demokratik davranışlar, liderlik davranışları sergileme, amaç birliği, değer verme, güven oluşturma ve eğitim-öğretimde rol gibi alt temalara yönelik olarak okul yöneticilerinin demokratik yönetim uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarına olumlu etkilerine ilişkin mülakat değerlendirmelerine yer verilmiştir. Motivasyonu yüksek olan öğretmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü öğretmenin motivasyonu arttıkça öğrencinin başarısı da o doğrultuda artmaktadır. Öğretmenler okul yönetiminin demokratik tutumuyla ilgili olarak “eşitlik” ve “hakkaniyet” kavramlarına vurgu yapmaktadırlar. Okul yöneticilerinin demokratik uygulamaları ile güler yüz ve samimiyet göstermesinin, empati kurmasının, her konuda paylaşımda bulunmasının, öğretmenlerin kişisel hayatlarına ve görüşlerine saygılı davranmasının, onları özel günlerde hatırlamasının öğretmenlere kendilerini çok değerli hissettirdiği ve onların motivasyonlarını arttırdığı, öğretmen, öğrenci ve velilerde kurmuş olduğu etkileşim bağlamında yapıcı bir yönetimi tercih ettiği söylenebilir. Öğretmenlerde okul yöneticilerinin bu davranışlarından memnuniyet duyduklarını ifade etmektedirler.

Araştırmanın üçüncü temasında incelenen okul yöneticilerinin demokratik ve anti-demokratik yönetim anlayışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkilerini belirlemek amacıyla baskıcı yönetim sergileme, katılımcı yönetim sergilememesi, teferruatlar, çatışmacı bir yönetim, okul yöneticilerinin yeniliklere kapalı olması, yetersiz olması, birleştirici ve vizyoner olmaması, empati kuramaması, okul yöneticilerinin taraf tutması, hakkaniyetli davranışlar sergilememesi, her şeyi biliyorum havası, kendini geliştirmemesi, korkak ve şüpheli bir yapıya sahip olması, sorumluluk almaması ve küçük sorunları büyütmesi gibi kodlamalar oluşturularak, yönetim tarzı, anti-liderlik davranışları sergileme, adalet eksikliği ve kişilik özellikleri alt temalara yönelik olarak okul yöneticilerinin anti-demokratik yönetim uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz etkilerine ilişkin mülakat değerlendirmelerine yer verilmiştir. Öğretmenler anti-demokratik davranışlar sergileyen bir okul yönetiminin eğitim-öğretim süreci ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerini, “bürokrasi, katıllımsızlık ve motivasyonu azaltır, olumsuz duyguları artırır” olarak değerlendirmişlerdir. Okul müdürlerinin ayrımcılık yapma, başkalarının idelerini dikkate almama, söz hakkı tanımama, kanıksamış idelere sahip olma ve inovasyonlara kapalı olmama gibi anti-demokratik tutum ve davranışlara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Okul yönetimlerinin problemlere çözüm bulamaması, inisiyatif ele almaması, anlayışsız ve kaba davranması, öğretmenler ile değer çatışması yaşaması, mobbing uygulaması ve önyargılı davranması motivasyonlarını azaltıcı etkenler olarak belirtmişlerdir. Ayrıca okul yöneticiliğine atanacak kişilerde göreve uygunluk bağlamında meritokrasi çerçevesinde, yukarıda bahsedilen becerilere sahip olmaları gerektiği ve ilgili düzenlemelerde de yer alması yararlı olacaktır (Güçlü vd., 2016: 66).

5. ÖNERİLER

Çalışmada araştırmacı tarafından aşağıda belirtilen önerilerin sunulması uygun görülmüştür.

Okul yönetimleri demokratik uygulamalar ile kurumun ve paydaşların amaçlarını ortak noktada buluşturabilmeli ve özellikle mesleki, güncel eğitim politikaları, liderlik, iletişim, sorun çözme becerileri gibi konularda seminer, kurs gibi eğitim faaliyeti ile kendilerini geliştirmelerine imkân sunulabilmelidir.

Bu çalışma karma desenle gerçekleştirilebilir. Aynı çalışma öğretmenlerin motivasyon durumları ile ilgili olduğu düşünülen başka değişkenler de eklenerek yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *17(3)*, 151-156.
- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *25(1)*, 62-80.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arslan, M. C. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Başaran, İ. Ethem. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. A.Ü.E.F. Yayını No: 111, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2021). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.(4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demirbolat, A. (1997). İlköğretim Okullarında Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, İ. (2021). Türkiye’de okul yöneticilerinin belirlenmesinde “Liyakat İlkesi”. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, *2(1)*, 54-55.
- Fışkınlı, G. (2020). Okul Yöneticilerinin Sahip Olduğu Yönetim Felsefesi İle Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İlişki. Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Güçlü, N., Şahin, F., Tabak, B. Y. ve Sönmez, E. (2016). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici aday görüşleri, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *36 (1)*, 51-76.
- Gündüz, Y. ve Saraç, G. (2020). Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi, *Milli Eğitim Dergisi*, *50(232)*, 335-356.
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçyiğit, D. (2016). Motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki: Bir vakıf üniversitesi örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, *31*, 15-25.
- Küçük, M. (2008). Eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerine ve eğitimcilerin performansına etkisi. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Milli Eğitim Temel Kanunu. (1973). T.C. Resmî Gazete, 14574, 24 Haziran 1973.
- Özbek, B. (2016). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, *27*, 59-70.

- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım A. Ş.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomonolojik bir çözümleme. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 22(3), 351-373.
- Sezici, E. (2008). "Motivasyon", *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Kenan Mehmet Ekici- Tarık Zeki Şahım (Ed.), Ankara: Savaş Yayınları, 169-183.
- Şahin, Ş. ve Kılıç, A. (2020). Okul müdürlerinin sevgi, demokrasi ve öğrenci merkezli eğitim söylemleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(33), 439-471.
- Şimşek, İ. ve Güven, A. (2007). Demokratik ve Şeffaf Yönetimi Anlamlandıran Bir Hak: 'Bilgi Edinme Hakkı' *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1, 257-272.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Ülgen, H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Üstün, A. ve Gürlek, M. (2022). Okul müdürlerine göre okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunlar ve olası çözüm önerileri. *Akademik Social Resources Journal*, 7(38), 624-631.
- Üstüner, M. (1999). *Okul Müdürlerinin Etkileme Yolları ve Öğretmen Morali*, Yayınlanmamış doktora tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.