

Aksel, N. & Elma, C. (2018). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268.

Geliş Tarihi: 27/09/2017

Kabul Tarihi: 22/09/2018

ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ*

Nurullah AKSEL**
Cevat ELMA***

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada öğretmen algılarına göre; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Samsun il merkezinde (Atakum, İlkadım, Tekkeköy, Canik ilçeleri) ortaokullarda çalışan, tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 493 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Mottaz'ın (1985) "İş Motivasyon Ölçeği" ve Oran'ın (2002) "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; Öğretmenlerin motivasyon algıları ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, motivasyon, okul müdürü, öğretmen.

THE RELATIONSHIP BETWEEN SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL SKILLS AND TEACHERS' MOTIVATION

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify relationship between transformational leadership skills of secondary school principals and teachers' motivation. In this research, transformational leadership skill levels of school principals and teachers' motivational levels were analyzed according to teachers' perceptions. In this research, the relational survey model was used. The sample of this research consisted of 493 secondary schools teachers working in the centre of Samsun (Atakum, İlkadım, Tekkeköy, Canik districts) and selected with simple random sampling method. Data collection instrument used in this study has two parts. The first part consists Mottaz's (1985) Work Motivation Scale and the second one consists Oran's (2002) Transformational Leadership Scale. According to the findings of this study, teachers perception about their motivation and transformational leadership skills of school principals are found in high level. The study revealed a weak positive relationship between transformational leadership skills and teachers' motivation.

Key Words: Transformational leadership, motivation, principals, teacher.

* Bu çalışma Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans bitirme tezi olarak sunulmuştur.

** Nurullah Aksel, MEB Öğretmen nurullahaksel@hotmail.com

*** Doç. Dr. Cevat Elma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, cevatemla@gmail.com

1.GİRİŞ

Eğitim kurumları değişimin öncüsü konumundadır. Eğitim kurumlarında eski yönetim anlayışları ile değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Kurum yöneticilerinin değişime açık olması, gelişmeleri yakından takip etmesi, sosyal ilişkilerinin ve iletişim becerilerinin güçlü olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler çalışanlarını motive ederek değişime giden yolda onlara rehber olmalıdır. Bu bakımdan okul yönetiminde dönüşümcü liderlik davranışları önem arz etmektedir.

Günümüzde eğitime verilen öneme rağmen istenilen başarıya ulaşılamamasının nedenleri tartışma konusu olmakta, tartışılan konuların başında ise yöneticiler gelmektedir. Hodgkinson'un (2008: 3) belirttiği gibi aile ve devlet adı verilen örgütlerin içine doğar, örgütler içinde yaşar ve aynı örgütlerin üyeleri olarak yaşama veda ederiz. Dur durak bilmeksizin yönetip, yönetildiğimiz doğum ve ölüm arasındaki bu süreçte yönetim olgusundan kaçmak imkânsızdır. Yönetim süreci başarılı işlediği süreçte örgütlerde başarıdan söz edilebileceği şüphesizdir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde başarıya ulaşmak için gerekli olan lider yöneticiyi seçebilme adına, Türkiye'de eğitim alanında uygulanan yönetici atamalarında esas alınan yönetici atama yönetmeliği son 35 yılda 25 defa değiştirilmiştir. Ancak tüm çabalara rağmen halen istenilen başarının sağlanamadığı görülmektedir.

Yönetim dünyada on bin yıl önce başlamış ve insanoğlunun elinde on bin yıllık bir yönetim bilgi birikimi oluşmuştur (Başaran, 1994:134). Öztekin (2005: 18), yönetimi; kişilerin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürülebilmek için bir araya gelip, planlama, örgütleme, yöneltme (motivasyon), eşgüdüm (koordinasyon) ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreç olarak tanımlamıştır. Klasik düşünürler yönetim içerisindeki "yönetici" ve "lider" kavramlarını aynı anlamlarda kullanmışlar ve her yöneticiyi bir lider olarak kabul ederken, bugün her yöneticinin lider olmadığı, fakat olması gerektiği görüşü benimsenmektedir (Şimşek, 2008: 15). Okullarda yönetici konumunda bulunan okul müdürleri gerçek bir lider olabildiği takdirde eğitimde başarıya ulaşma yolunda büyük bir adım atılacağı hiç şüphesizdir.

Türkmen (1994: 74), yöneticiliği; otoritesini kullanarak önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için kaynakların tedariki, örgütlenmesi, planlanması ve denetimi faaliyetlerinin eşgüdüm sağlanarak yürütülmesi olarak tanımlarken Marşap'a (2009: 2) göre yöneticilik, karşılaşılan farklı boyutlardaki sorunları erkenden belirleyip önleyici çözümler üretebilmek, yaratıcı düşüncüyü eyleme geçirerek başarılı sonuçlar alabilmektir. Liderlik ise örgütün hedefleri doğrultusunda insanların hareket etmelerini sağlayan bir etkileme gücü ve diğer insanların göremediği şeyleri görme ya da hissedebilme yeteneğidir (Kaya, 2002: 16). Günümüzde yönetici ve lider arasındaki farkın dayandığı kaynak, yetki, güç ve bunların kullanım şeklidir (Celep, 2014: 5).

Yönetici planlama ve örgüt çalışanlarıyla iş yerinin tüm kaynaklarını koordine etmeyi amaçlarken, liderlikte amaç, kişisel çekim gücü ve karizmayla örgüt üyelerini peşinden sürüklemek ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektir. Güçlü bir lider iyi bir yönetici olamayabilir. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için liderlik vasıflarına sahip olmak gereklidir (Dogani, 2010: 32). İdeal anlamda ele alındığında, örgüt yöneticilerinin yöneticilik konumlarının yanı sıra, liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerektiği ileri sürülmektedir. Ancak, her yöneticinin aynı zamanda lider olduğunu söylemek güçtür (Celep, 2014: 5). Yönetici gücünü ve yetkisini mevkiinden,

statüsünden ve yasal kaynaklardan, lider ise gücünü karakterinden örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır (Peker, Aytürk, 2000: 53). Başaran ve Çınkır'a (2012, 197) göre ise liderin yönetsel güç kaynağı izleyenleri etkileyerek onlara güven vermesidir.

İyi bir lider olmak için çalışanlara belli heyecanları aşılayabilmek, olağan güdülerinin ötesinde onları motive etmek, emredilenin veya beklenenin ötesinde sonuçlar elde edebilmek gerekir (Kozlu, 2009: 93,94). Liderlik, kuruluşun vizyonunu alt gruplara özümsetebilmek ve aynı zamanda bütünü oluşturan parçaların ahenkli ve dengeli işlevleriyle ortak bir amaca nasıl varılabileceği konusunu bir bütün içinde izleyebilmektir (Kaya, 2002: 16-17). Bu nedenle bireysel olarak grup üyelerinden ihtiyaç duyulan çaba düzeyinin yaratılması ve sürdürülmesinden liderler sorumludurlar. Verimli çalışma söz konusu olduğunda, hayati öneme sahip olan motivasyon, fazla para kazanmak ya da erkenden eve gitmek gibi basit şeyler bile olsa insanların işlerini yapmaya ve hedeflerine ulaşmaya ne ölçüde hazır olduklarıyla ilgilidir (Keenan, 1996: 6). Motivasyon organizmanın iç veya dış uyarıcıların etkisiyle harekete hazır hale gelerek davranışta bulunmasıdır. Motivasyon halinde, organizmanın faaliyeti artar; davranışlar, ya arzulanan bir şeye yaklaşma ya da zararlı bir şeyden uzaklaşma şeklinde belirli bir yöne yönelir (Erdem, 1983: 69). Motivasyon insanların amaçları gerçekleştirebilme düzeylerini belirler (Sercan, 2010: 97), insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlamı çağırıştırır. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi harekete geçmeye zorlar (Adair, 2003: 1). Motive olmuş birey, işini zevkle yapar ve bu kendisinin dolayısıyla da çalıştığı örgütün verimliliğini olumlu yönde etkiler (Güney, 2012: 21).

Dönüştürücü liderlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi eğitim kurumları üzerinde inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Yurt içinde böyle bir çalışmaya rastlanmazken yurt dışında Caillier (2014) kamu alanında, Bronkhorst, Steijn, ve Vermeeren (2015) belediyelerde, Rao (2014), Godoy ile Bresó (2013), Wang ile Gagné (2013) ve Graves, Sarkis ile Zhu, (2013) ise örgütlerde dönüştürücü liderliğin işgörenlerin motivasyonu ile ilişkisini incelemiştir.

İzleyenlerin motivasyonunu sağlayarak onların bağlanacakları ortak bir örgütsel vizyon belirleyen dönüştürücü liderlerin performansının sınırlarını zorlayıp astlarını içsel güdülemeye yönlendirip, kendi vizyonunu ve özgüvenini de astlarına benimseterek okullarda öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yükselttiği takdirde eğitimde başarının aynı paralellikte artacağı muhtemeldir (Kaya, 2002: 34; Avery, 2004; akt: Özdemir, 2009: 103). Çalışanlara ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek onları güdüleyen (Celep, 2014a: 24), değişim ve dönüşüm için çalışanları hazırlayan, bilgi veren ve destekleyip motive eden dönüştürücü liderler; çalışanların performans düzeylerini yükseltirler (Tunçer, 2012: 317). Okul müdürlerinin dışsal motivasyon uygulamaları öğretmenlerin başarısının artmasını sağlar (Şenol, 2009).

Liderlik becerileri veya motivasyonla ilişkili değişkenlerin birçoğu araştırmalara konu olmuştur. Ancak ilgili literatür incelendiğinde yurt içinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonları ile ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yurt dışında ise dönüştürücü liderliğin çalışan motivasyonu, tüm boyutlarda ya da alt boyutlarında ilişkisine dair araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Bu bağlamda ortaokullarda yöneticilerin dönüştürücü liderlik

davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları ile ilişkisinin belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik (ilham verme, ideal etki, bireysel ilgi, entelektüel uyarım) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ne düzeydedir?
- 2- Öğretmenlerin motivasyonu (içsel/dışsal) hangi düzeydedir?
- 3- Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyon (içsel/dışsal) düzeylerini anlamlı şekilde açıklamakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Okullar, eğitim- öğretim faaliyetlerini sürdürmekle sorumludur. Ancak bir üst öğrenime geçmek için yapılan sınavların etkisiyle, okullar birbirleri ile yarış içerisinde girmişlerdir. Okulların yöneticisi olan okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışların okulun yarıştaki konumunda etkisi büyüktür. Ön sıralarda yer almak isteyen bir liderin motivasyonun başarıya ulaşmak için büyük önem taşıdığı bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. Güney'e (2000: 16) göre insanların kurumun amaçları doğrultusunda çalışmalarını için motive edilmesi gerekmektedir. Çünkü motive edilen çalışan işini zevkle yaparken hem kendisinin hem de kurumun verimliliğini olumlu yönde etkiler. Yönetici, öğretmenlerin motivasyon düzeyini önemseyen ve bu yönde davranışlar sergileyen gerçek bir lider olabilmek için öğretmen motivasyonunu arttırmaya yönelik yapılan bilimsel çalışmalarını kendine rehber edinmelidir. Bu çalışmaya bu tür bir amaca yapacağı katkılar bakımından önem taşımaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, genel tarama modeli araştırmalar içerisinde yer alan ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2012: 79). İlişkisel tarama modelleri değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan araştırma modelleridir (Sönmez ve Alacapınar, 2013: 50).

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Samsun şehir merkezinde (Atakum, İlkadım, Tekkeköy ve Canik ilçeleri) yer alan 72 ortaokulda görev yapan 2242 (Haziran 2015) ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü seçilirken Anderson'un (1990: 202, akt: Balcı, 2004: 95) tolerans gösterilebilir hata için gerekli örneklem tablosu referans alınmıştır.

Tablo 1.*Farklı Büyüklüklerde Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri ve %95 Kesinlik Düzeyi*

Evren	%5	%4	%3	%2
100	79	85	91	96
500	217	272	340	413
1000	277	375	516	1622
5000	356	535	879	2290
50000	381	593	1044	705
100000	382	596	1055	2344
1000000	384	599	1065	2344
25000000	384	600	1067	2400

Araştırmanın örneklem grubunun $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 19 küçük, 5 orta ve 12 büyük okuldan 356 kişiden oluşması planlanmıştır. Ancak ölçek uygulanırken karşılaşılabilecek güçlüklerle geri dönüşlerdeki muhtemel kayıplar düşünülerek örneklemin beklenen sayıdan yaklaşık %50 oranında daha büyük tutulması benimsenmiştir. Öğretmenlerin seminer döneminde seçilen okullara gidilerek öğretmenler odasında bir saat süre ile beklenip çalışmaya katılmak isteyen öğretmenlere ölçekler uygulanmıştır. Bu yöntemle elde edilen 540 ölçekten 512'sinin tam olarak doldurulduğu görülmüş, ölçekler analizlerde kullanılması amacıyla okul büyüklüğüne göre kodlanmış, yapılan ön inceleme ile ölçeklerden 9'unun yönergelere uygun doldurulmadığı tespit edilmiş ve bu ölçekler analizlere dahil edilmemiştir. Bu örneklem grubunun evreni temsil edeceği varsayılmıştır. Araştırma evrenine ilişkin bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.*Araştırmanın Evrenine Ait Bilgiler*

	Düzy	Evren (Öğretmen Sayısı)	Örneklem (Öğretmen Sayısı)
İlçe	Atakum	495	92
	Canik	396	78
	İlkadım	1139	252
	Tekkeköy	212	71
Toplam		2242	493

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 92'sinin Atakum, 78'inin Canik, 252'sinin İlkadım ve 71'inin Tekkeköy ilçelerinde görev yaptığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem ve okul müdürüyle çalışma süresine ilişkin dağılımları Tablo 3 de verilmiştir.

Tablo 3.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Medeni Durum, Kıdem Ve Okul Müdürüyle Çalışma Süresine İlişkin Dağılımları

	Düzy	n	%
Cinsiyet	Kadın	296	60.0
	Erkek	197	40.0
Medeni durum	Evli	408	82.8
	Bekar	85	17.2
Kıdem	1-5 yıl	46	9.3
	6-10 yıl	89	18.1
	11-15 yıl	163	33.1
	16 yıl ve üzeri	195	39.6
Okul müdürü ile çalışma süresi	1-2 yıl	407	82.6
	3-4 yıl	56	11.4
	5 yıl ve üzeri	30	6.1

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %60'ının kadın, %40'ının erkek olduğu; %82.8'inin evli, %17.2'sinin bekar olduğu; %9.3'ünün 1-5 yıl, %18.1'inin 6-10 yıl, %33.1'inin 11-15 yıl, %39.6 'sının 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu; %82.6'sının 1-2 yıl, %11.4'ünün 3-4 yıl, %6.1'inin 5 yıl ve üzeri okul müdürüyle çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir

2.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama amacıyla; öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ölçmek için kullanılan iş motivasyonu ölçeği ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır.

İş Motivasyonu Ölçeği; Mottaz (1985), Brislin, Kabigting, Macnab, Zukis ve Worthley (2005), Mahaney ve Lederer (2006), Ertan (2008) ve Çayırbaş'ının (2013) çalışmalarında kullandıkları, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarından oluşan 24 maddeli 5'li likert tipi bir ölçektir. İş Motivasyon Ölçeğinin değerlendirilmesi 1,00-1,80 "Çok Düşük"; 1,81-2,60 "Düşük"; 2,61-3,40 "Orta"; 3,41-4,20 "Yüksek"; 4,21-5,00 "Çok Yüksek", şeklindedir. İş Motivasyonu ölçeğinde yer alan ilk 9 madde içsel motivasyon boyutunda, 10. maddeden itibaren 24. madde dahil bütün maddeler dışsal motivasyon boyutunda yer almaktadır (Ertürk, 2014: 87).

Çayırbaş ve Özpolat (2013) iş motivasyonu ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında; faktör analizi öncesinde ölçeğin faktör analizine uygunluğu kontrol etmiş, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0,839 ($p < .000$) olarak bulmuştur. Toplanan verilere temel bileşenler yöntemi ile varimax dönüşürmesine göre faktör analizi yapılmıştır. Böylece öz değeri 1'den büyük ve yüklenme değeri 0.40' ın üzerinde olan toplam 2 faktör elde edilmiştir. Elde edilen 2 faktör toplam varyansın %68,53' ünü açıklamaktadır. Faktörlerin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları 0,789 ve 0,866 olarak hesaplanmıştır. Veri toplama aracı uygulanmadan önce Çayırbaş ve Özpolat'ın (2013) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yaptığı iş motivasyonu ölçeğinden dışsal motivasyon boyutundaki 12, 18, 20 ve 23. maddeler örnekleme oluşturan eğitim kurumlarında karşılığı olmadığı için çıkarılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği; Bass ve Avolio'nun (1992) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Liderlik Uygulamaları Ölçeği ve Hollanda okullarında gelişme çabalarını değerlendirme amacıyla geliştirilen ölçekten yararlanarak Oran (2002) tarafından geliştirilmiştir. Kullanılan ölçek likert tipidir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin değerlendirilmesi 1,00-1,80 "Çok Düşük"; 1,81-2,60 "Düşük"; 2,61-3,40 "Orta"; 3,41-4,20 "Yüksek"; 4,21-5,00 "Çok Yüksek", şeklindedir. Ölçek; İlham Verici Motivasyon, İdeal Etki, Bireysel İlgi ve Entelektüel Uyarım olmak üzere dört ayrı faktörden oluşmaktadır. Ölçekte 1-12'nci sorular İlham Verici Motivasyon, 13-20'nci sorular İdeal Etki, 21-28'inci sorular Bireysel İlgi, 29-40'ıncı sorular Entelektüel Uyarım faktörleri altında toplanmıştır (Oran, 2002).

Keleş (2009: 49-50), Oran'ın (2002) "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği"nin geçerlilik ve güvenilirliği ilgili yaptığı çalışmada, ölçeğin dört faktörden oluştuğu ortaya koyulmuştur. Faktörlerin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları ilham verici motivasyon boyutunda .94, ideal etki boyutunda .91, bireysel ilgi boyutunda .68, zihinsel teşvik boyutunda .96 ve toplamda .87 olarak hesaplanmıştır. Ölçek ölçülmek istenen dönüşümcü liderlik özelliklerinin zihinsel teşvik boyutunun toplam %68,70'ini, bireysel ilgi boyutunun %65,88'ini, İdeal etki boyutunun % 62,97'sini ve ilham verici motivasyon boyutunun %58'26 sini açıklamaktadır. Ölçek, ölçülmek istenen durumun ortalama %65'ini ölçebilmektedir. Sonuç olarak, ölçekte yer alan her bir boyuta ait aritmetik ortalama, standart sapma, varyans, alpha güvenilirlik katsayısı ve korelasyon değerleri hesaplamalarından sonra ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği yüksek olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ölçek uygulandıktan sonra elde edilen verilerin güvenilirlik analizi yapılmış ve elde edilen veriler Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4.

Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha
İçsel Boyut	.886
Dışsal Boyut	.806
İş Motivasyon Ölçeği	.885
İlham Verme Boyutu	.963
İdeal Etki Boyutu	.928
Bireysel İlgi Boyutu	.922
Entelektüel Uyarım Boyutu	.974
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	.986

Alpha katsayılarının değerlendirilmesinde; alfa katsayısı .40'ın altında olması halinde ölçeğin güvenilir olmadığı, .40 ile .60 arasında olması halinde ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu, .60 ile .80 arasında olması halinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, .80 ile 1.00 arasında olması halinde ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Özdamar, 2013: 522). Tablo 4 incelendiğinde Motivasyon Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerine bakıldığında .885 olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerine bakıldığında .986 olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 22 paket programına girildikten sonra verilerin betimlenmesi ve analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi basit istatistik tekniklerin yanı sıra yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi görmek için regresyon analizi istatistik tekniği kullanılmıştır.

Resmi ortaokullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama kullanılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde motivasyonun içsel ve dışsal boyutuna ilişkin madde ortalamaları, o boyutlardaki motivasyonu belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde; ortaokullarda görevli okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiye dair sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderliğini tanımlayan ifadelerle ilişkin alt boyutlar ve toplamda aritmetik ortalama puan değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5.

Öğretmenlerin Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğini Tanımlayan İfadelere İlişkin Alt Boyutlar ve Toplamda Aritmetik Ortalama Değerleri

	\bar{X}	S
İlham verme	3.43	.89
İdeal Etki	3.66	.84
Bireysel İlgi	3.47	.94
Entelektüel Uyarım	3.33	.96
Dönüşümcü Liderlik (Tüm boyutlar)	3.45	.86

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik algıladıklarının en yüksek olduğu boyutlar sırasıyla ideal etki” (\bar{X} =3.66), bireysel ilgi (\bar{X} =3.47), ilham verme” (\bar{X} =3.43) ve entelektüel uyarım (\bar{X} =3.33) olduğu, görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği algılarında en yüksek düzey ideal etki boyutunda iken en düşük düzey entelektüel uyarım boyutundadır. İdeal etki, bireysel ilgi ve ilham verme boyutlarında yöneticilerin liderlik davranışları sergileme düzeyi “yüksek” iken entelektüel uyarım boyutunda “orta” düzeyinde kalmıştır. Tüm boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği algıları ise (\bar{X} =3.45) “yüksek” düzeyde çıkmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının son yıllarda yaptığı Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Plan çalışmalarında oluşturulan ekiplerle okullarda vizyon/misyon belirlenmesi ve bu doğrultuda başarıya ulaşmak için çalışılması beklentisinin bulunması sonucunda liderlerin ideal etki boyutunda kendilerini geliştirmesi ve bu yönde davranışlar sergilemesine neden olduğu, bu yüzden en yüksek düzeyin bu yönde çıktığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş motivasyonunu tanımlayan ifadelere ilişkin alt boyutlar ve toplamda aritmetik ortalama puan değerleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Öğretmenlerin Algılarına Göre Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İş Motivasyonunu Tanımlayan İfadelere İlişkin Alt Boyutlar ve Toplamda Ortalama Değerleri

	\bar{X}	S
İçsel Motivasyon	4.05	.68
Dışsal Motivasyon	3.37	.62
İş Motivasyonu (Tüm boyutlar)	3.67	.56

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon algılarından içsel motivasyon boyutunun (\bar{X} =4.05), dışsal motivasyon boyutuna göre (\bar{X} =3.37) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin motivasyonu içsel boyutta “yüksek” iken, dışsal boyutta “orta” düzeyinde kalmıştır. Tüm boyutlarda öğretmenlerin motivasyon algıları ise (\bar{X} =3.67) “yüksek” düzeyde çıkmıştır. Buna göre öğretmenlerin dışsal motivasyonlarının artırılması gerekliliğinin ortaya çıktığını söylenebilir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel motivasyonunu yordama düzeyini belirlemek amacıyla basit doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Sergileme Düzeylerinin Öğretmenlerin İçsel, Dışsal ve Genel Motivasyonunu Yordama Düzeyine Dair Regresyon Analizi

		Beta	t	Sig
İçsel Motivasyon	Sabit		27.568	.000
	Dönüşümcü Liderlik	.245	5.606	.000
	(R ² = .060; Düzeltilmiş R ² = .058; F= 31.429; Sig. p=.000)			
Dışsal Motivasyon	Sabit		21.082	.000
	Dönüşümcü Liderlik	.538	14.147	.000
	(R ² = .290; Düzeltilmiş R ² = .288; F= 200.150; Sig. p=.000)			
Genel Motivasyon	Sabit		28.254	.000
	Dönüşümcü Liderlik	.456	11.357	.000
	(R ² = .208; Düzeltilmiş R ² = .206; F= 128.983; Sig. p=.000)			

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; dönüşümcü liderlik faktörünün içsel motivasyonu açıklama oranı %6’dır. Diğer bir ifadeyle içsel motivasyonun %94’ü diğer değişkenlerden etkilenmektedir. (Düzeltilmiş R²=.058; p=.000). Dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon arasında .05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki (Beta=.245; t=5.606; p=.000<.05) bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik faktörünün dışsal motivasyonu açıklama oranı %29’dur. Diğer bir ifadeyle dışsal motivasyonun %71’i diğer değişkenlerden etkilenmektedir (Düzeltilmiş R²=.288; p=.000). Dönüşümcü liderlik ile dışsal motivasyon arasında .05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzey bir ilişki (Beta=.538; t=14.147; p=.000<.05) bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik faktörünün genel motivasyonu açıklama oranı % 20.8’dir. Diğer bir ifadeyle genel

motivasyonun %79.2’i diğer değişkenlerden etkilenmektedir (Düzeltilmiş $R^2=.206$; $p=.000$). Dönüşümcü liderlik ile genel motivasyon arasında .05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($Beta=.456$; $t=11.357$; $p=.000<.05$) bulunmuştur. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin içsel motivasyon algılarından daha çok dışsal motivasyon algıları ile pozitif yönde ilişkili olduğu söylenebilir.

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Dönüşümcü liderliğe ilişkin analizler incelendiğinde; öğretmenlerin okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik algılarının alt boyutlarda en yüksek algının ideal etki, sonrasında sırasıyla bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel uyarım olduğu, ideal etki, bireysel ilgi ve ilham verme boyutlarında algı düzeyi “yüksek” iken entelektüel uyarım boyutunda “orta” düzeyde kaldığı, tüm boyutlarda ise öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği algılarının “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Eryılmaz (2006) da çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik algılarının en yüksek düzeyde olduğu alt boyutu “ideal etki” olarak bulmuştur. Yılmaz (2010), Eraslan (2003), Çetiner (2008), Keleş (2009), Uzer (2010) ve Kiriş (2013) çeşitli kademelerde görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini belirleme amacıyla yaptıkları çalışmalar sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Bu sonuç çalışmayla örtüşmektedir. Eğitim-öğretim güçlüklerle dolu bir süreçtir. Bu süreçte yeni yaklaşımlarla sorunlara farklı çözüm yolları bulup zor görevlerin üstesinden gelebilmeleri için öğretmenlerin teşvik edilmeleri gerekmektedir. Bu ise entelektüel uyarım boyutu güçlü bir dönüşümcü lider okul müdürü ile sağlanabilir. Okullarda tüm alt boyutlarda yüksek düzeyde davranış sergileyen dönüşümcü lider okul müdürlerine ihtiyaç vardır. Ancak bu şekilde eğitimde başarıya ulaşılabilmesi mümkün görülmektedir.

İş Motivasyonuna ilişkin analizler incelendiğinde; öğretmenlerin motivasyon algıları alt boyutlarda, içsel motivasyon düzeyinin dışsal motivasyon boyutuna göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin motivasyonu içsel boyutta “yüksek” iken, dışsal boyutta “orta” düzeyinde kalmıştır. Bu sonuç Ertürk (2014) ve Canpolat’ın (2011) çalışmasıyla örtüşmektedir. Tüm boyutlarda öğretmenlerin motivasyon algıları ise “yüksek” düzeydedir. Çalış (2012) da çalışmasında öğretmen motivasyon düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmen motivasyonu, eğitimde istenilen başarıya ulaşılabilmesinde önemli bir faktördür. Öğretmen motivasyonu arttıkça başarının da artacağı muhakkaktır. Çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, özellikle dışsal boyutta daha fazla olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerce mesleğin kutsal bir meslek olarak görülmesinin; değer ve inançlarla ilişkili olan içsel motivasyonun yüksek olmasını sağlamakta iken yöneticinin tutum ve davranışlarının yanı sıra; ödül ve cezalar, maddi gelir, öğrenci ve veli ilişkileri, okul ortamı vb. birçok çevresel faktörün etkisiyle dışsal motivasyonun içsel motivasyondan daha düşük olmasına neden olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik faktörünün içsel motivasyonu açıklama oranı %6, dışsal motivasyonu açıklama oranı %29 ve iş motivasyonu (tüm boyutlar) açıklama oranı %

20.8 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin içsel motivasyonu yordama gücünü pozitif yönlüdür. Dışsal motivasyonu ve genel motivasyonu yordama gücü ise yine pozitif yönlü ve içsel motivasyona göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Caillier (2014), Bronkhorst, Steijn, ve Vermeeren (2015), Rao (2014) ve Graves, Sarkis, ve Zhu (2013) da dönüşümcü liderlik ile genel motivasyon arasındaki ilişkiye dair yaptıkları çalışmalarda dönüşümcü liderlik davranışları ile genel motivasyon arasındaki ilişkinin olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Godoy ve Bresó (2013) ile Wang ve Gagné (2013) ise dönüşümcü liderlik davranışları ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmış ve dönüşümcü liderlik davranışları ile içsel motivasyon arasındaki ilişkinin olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okullarda öğretmenlerin motivasyon düzeyinin yükselmesi başarıyı arttıracaktır. Bu bağlamda okul müdürlerinin gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirmesi hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda eğitimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeyleri tartışmaya açılmalı, okul müdürlerinin araştırma sonucunda ortaya çıkarılan eksik yönlerinin farkına varmaları ve bireysel çaba ya da hizmet içi eğitim, kurs vb. olanaklar ile kendilerini yenilemeleri için imkânlar sunulmalıdır.

İçsel boyutta “yüksek” iken, dönüşümcü liderlik davranışlarının daha yüksek düzeyde yordadığı dışsal boyutta “orta” düzeyinde kalan öğretmen motivasyonunun yükseltilmesi için okullarda lider konumunda bulunan okul müdürlerinin gerekli eğitimleri almalarının yanı sıra diğer çevresel faktörleri iyileştirme yönünden çaba harcanmalıdır.

Liderliğin sonradan ne düzeyde kazandırılabilceği ve günümüzde okullara yönetici atamaları yapılırken uygulanan kriterlerin günün ya da yarının liderini seçmede ne denli yeterli olduğu ise tartışmaya açılmalı, bu yönde çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon*. (Çev. S. Uyan), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Balci, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1994). *Türkiye eğitim sistemi*. İstanbul: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. ve Çinkır, Ş. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bronkhorst, B., Steijn, B. & Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a dutch municipality. *Review Of Public Personnel Administration*, 35 (2), 124-145.
- Caillier, J. J. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43 (2), 218-239.
- Canpolat, C. (2011). *Öğretmen kariyer basamakları uygulaması ile öğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Celep, C. (2014). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çayıracağı, F. ve Özpolat, A. (2013). *Özel güvenlik sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performans düzeyleri ve bir uygulama*. 3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu (1-2 Mart 2013), Gaziantep.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim bilinci ve motivasyon*. İstanbul: Karma Kitaplar Basım Yayın.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erdem, S. (1983). *Psikoloji*. İstanbul: Elif Ofset.
- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Godoy, R. & Bresó, E. (2013). Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación. *In Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Graves, L. M., Sarkis, J. & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal Of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi, örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon*. İbrahim Anıl ve Binali Doğan (çev.), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin kılavuzu, motivasyon*. Engin Koparan (çev). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kiriş, İ. (2013). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çaç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kozlu, C. (2009). *Liderin takım çantası, araçlar ve yaklaşımlar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Marşap, A. (2009). *Yönetsel sistem*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2008). *Temel işletme bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oran, N. (2002). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özdemir, S. (2009). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Rao, M. (2014). Transformational leadership: An academic case study. *Industrial & Commercial Training*, 46 (3), 150-154.
- Sercan, H. (2010). *Etkili motivasyon yöntemleri*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sönmez V. ve Alacapınar F.G. (2013). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şenol, Y. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenlerin başarılarını artırmak için uyguladıkları dışsal motivasyonun etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Ofset / Matbaacılık
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Türkmen, İ. (1994). *Yönetsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wang, Z. & Gagné, M. (2013). A Chinese–Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 20 (1), 134-142.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk eğitimi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

Education institutions are in the leading position of change. With the old administrative mentality, it is not possible to adapt to the changing process. It is required for the institution administrators to be open to change, to pursue the developments closely, to have strong social and communicational relations and to motivate their personnel on the way of change by guiding them. In respect to this, transformational leadership behaviors are important in school management.

In spite of the importance given to education, the reasons leading to achieving expected success are matters of debate and administrators occupy an important place in those controversial issues. As Hodgkinson states (2008: 3) we are born in organisations called family and state, live in them and end life as the members of these organisations. Between the birth and death era in which we administer and are administered constantly, it is impossible to avoid of the administration fact. As long as the administration process is successful, it is certain that these organisations can be assumed as successful. Within this context, selecting the required administrator in order to reach the success in education organisations, administrator assignment regulation that bases the administrator assignment on education field has been changed 25 times in the last 35 years. Despite all the efforts, as it seemed, expected success has not been provided yet.

In the world, administration started ten thousand years ago and there has been ten thousand years of administrative knowledge accumulation in the hands of mankind. (Başaran, 1994: 134) Öztekin (2005:18) defines administration as a perpetual process in which people get together to sustain and actualise a goal, plan, organize, direct (motivation), coordinate, supervise and operate the functions in an active way. Classical thinkers used the "administrator" and "leader" conceptions in the administration as the same meaning and accepted each administrator as a leader. But today the idea that each administrator is not a leader but s/he should be has been adopted (Şimşek, 2008:15). It is beyond any doubt that if the school principals in executive position are real leaders it will be a big step towards achieving the success in education.

While Turkmen (1994:74) defines administration as supplying, organizing, planning sources and executing the supervising operations in cooperation in order to actualize the predetermined goals by using authority, Marşap (2009: 2) defines administration as getting successful results by finding preventive solutions, identifying the multidimensional problems in advance and operationalising the creative thinking. Leadership is the power of influence that moves people in the direction of organisation's goals and the ability of seeing and feeling the things that other people cannot (Kaya, 2002:16)

Even though leadership and administration are different concepts, there is a correlation between them. Both administrator and leaders get employees to work with their authority. Although the administrator's authority is formal, leader's authority is informal. The difference between the administrator and leader today stems from authority, power and the usage of these (Celep, 2014: 5).

While the administrator aims to coordinate all of the resources of the workplace with organisation employees, the aim in the leadership is to trail these people with their charisma and the power of personal attraction. A powerful leader may not be a good administrator. But in order to be a good administrator it is necessary to have leadership qualities. Ideally, organisation administrators should have leadership features as well as their administrative positions. But, it is hard to say for every administrator to be a leader at the same time (Celep, 2014:5). Administrator takes the power and authority from his/her position, status and legal sources, although the leader takes the power from his/her character, model and superior personality, his/her own ability, principal and values (Peker, Aytürk, 2000: 53).

According to Başaran and Çınkır (2012, 197) administrative power source of the leader is assuring his/her followers by influencing them. In order to be a good leader it is required to give certain excitement to the employees, motivate them beyond their ordinary motives, and to get some results apart from the expected or ordered (Kozlu, 2009: 93, 94). Leadership is to be able to make the vision of the institution internalized by the sub groups and it is to be able to observe how the parts of the whole can reach the same goal with their harmonious and balanced functions at the same time (Kaya, 2002: 16-17). For that reason, the leader is responsible for creating and sustaining the required level of effort by the groups individually.

If transformational leaders who motivate their followers by setting a common organisational vision can attach and direct their inferiors to the inner motivation by forcing the limits of their own performances, and if they enhance the teacher motivation levels by making their vision and self confidence adopted by interiors, it is probable that the success in education will increase in the same parallels (Kaya, 2002: 34; Avery, 2004; akt: Özdemir, 2009: 103). Transformational leaders who motivate the employees by showing moral values and higher ideals (Celep, 2014a: 24), prepare them for change and transformation, give information and support increase the performance levels of the employees (Tunçer, 2012: 317). Exterior motivation implementations of the school principals increase the success of teachers (Şenol, 2009).

Leadership abilities and the variables related to motivation have been discussed in many researches. However, as the relevant books and articles are examined, there has not been any research examining the relationship between transformational leadership behavior and the employees' motivation. It has been observed that researches mostly concentrate on transformational leadership's relationship with the employee motivation in all dimension or sub dimensions in abroad. Within this context identifying the relationship between the administrators' transformational leadership behaviors and teacher motivations in secondary schools constitutes the problem of this research.

2. Method

This research that aims to define the relationship between middle school principals' transformational behaviors and teacher motivation, is a relational survey model study. The population of this research consists of 2242 middle school teachers (June 2015) in 72 middle schools in Samsun city center (Atakum, İlkadım, Tekkeköy and Canik districts) in 2014-2015 education year. While selecting the sample size, Anderson sample chart that is necessary for tolerable error was taken into consideration (1990: 202, akt: 2004: 95).

The research aims to consist of 356 people in 19 small, 5 middle, 12 big schools selected with random sampling method at $\alpha = .05$ significance and %5 tolerance level. but calculating the probable losses with returns and difficulties with the implementation of the scale, the sample was calculated to enlarge %50 ratio from the expected number.

512 of the 540 scales that were implemented to teachers returned. Returned scales were coded according to the school size to use in analysis later; With the preliminary analysis, it was identified that 9 of the returned scales have not been filled appropriately according to the instructions and these scales were not been included to the analysis. This sample group is supposed to represent the whole population

In order to collect data; occupation motivation scale which is used to measure the motivation level of teachers and transformative leadership scale which is used to measure the transformative leadership behaviors of school principals were used.

Occupation motivation scale: it is a 24 itemed 5 point likert scale consisting of inner and external motivation dimensions that Mottaz (1985), Kabigting, Macnab, Zukis and Worthley (2005), Mahaney and Lederer (2006), Ertan (2008) and Çayırbaş (2013) used in their studies.

Transformative motivation scale; it was developed by Bass and Avolio's (1992) full range of leadership scale, leadership implementation scale and Oran's (2002) scale developed in an attempt to assess the wide improvement efforts in schools of Holland. Scale which is a 5 point likert scale consisting of four different dimensions such as inspiring motivation, ideal impact, individual interest and intellectual stimulation

3. Findings, Discussion and Results

After the data acquired in investigation was processed to the IBM SPSS Statistics 22 programme, in addition to the basic statistical techniques like description and percentage, frequency, arithmetic average, standard deviation of the data, regression analysis technique was used in order to see the correlation between the transformative leadership behaviors of administrators and teachers' motivation.

As the analysis related to transformative leadership was examined; of all the dimensions of teachers' transformative leadership perception about their school principals, it was found out that the highest perception is on ideal impact and individual interest, inspiration and intellectual stimulation respectively follows it. while the perception level is found 'high' at the individual interest and giving inspiration levels; it stands at 'middle' level at the intellectual stimulation dimensions. in all dimensions teachers' transformational leadership perceptions about their school principals are found at 'high' level. Eryılmaz (2006) identified that the teachers' transformational leadership perceptions about their school principals are at the highest level at the dimension of 'ideal impact' As a result of their research in order to indicate transformative leadership features level of the school principals in different stages, Yılmaz (2010), Eraslan (2003), Çetiner (2008), Keleş (2009), Uzer (2010) and Kiriş (2013) found that school principals demonstrate transformative leadership features. This result is similar to the findings derived from this study. Education is a process full of difficulties. At this process, teachers should be encouraged to find different solutions to the problems with different approaches in order to overcome their hard mission. That can be provided by a transformative leader school principal whose intellectual stimulation dimension is

strong. school principals having transformative leadership behaviors in all dimensions are required in schools. Within this context, transformative leadership behavior levels of school principals should be come up for discussion; various opportunities should be provided to the school principals in order to renovate themselves with the help of individual effort, inservice training, course or etc and so that they can realize their incompetencies emerging as a result of this study.

As to the results of occupation motivation; teachers' perceptions about their intrinsic motivation levels are found higher than their extrinsic motivation levels . While Teachers' motivation remain 'high' at the intrinsic dimension it is 'middle' at the extrinsic dimension. This result overlaps with the studies of Ertürk (2014) and Canpolat (2011). Also, Çalış (2012) found that that teacher motivation results are high in his study. . Teacher motivation is an important factor in order to reach the intended success in education. It is obvious that success will increase as long as teacher motivation increases. In the study, it is stated that transformative leadership behaviors of the school principals affect teacher motivation levels, especially at the extrinsic dimension it affects it in a more positive way. In this context, in order to increase the teacher motivation which is 'high ' at intrinsic dimension but 'middle' in extrinsic level, school principals who are at the leader position in schools should be provided to attend required seminars, courses and etc.

As to the results of regression analysis, It is found out that transformational leadership explains 6 % , of intrinsic motivation; 29% of the extrinsic motivation and 20.8% of all dimensions of occupation motivation. Transformational leadership is positive in explicating intrinsic motivation. The strength of explicating extrinsic motivation and general motivation is found to be higher than positive motivation and internal motivation. Caillier (2014), Bronkhorst, Steijn and Vermeeren (2015), Rao (2014) and Graves, Sarkis, and Zhu (2013) concluded that the relation between transformational leadership and general motivation is positive in their studies about the relation of transformational leadership and general motivation,. Godoy and Bresó (2013) and Wang and Gagne (2013) have examined and concluded that the relation between transformational leadership behavior and intrinsic motivation is positive. In schools increasing the motivation level of the teachers will enhance the success. In this context, it is vital for the school principals to take necessary trainings to improve themselves. To what extent the leadership can be acquired later on and the criteria implemented while assigning principals can be adequate to select today's and tomorrow's leaders are different matters of debate.