



## Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

*An Investigation of Teachers' Perceived Principal Management Style and Professional Motivation Levels*

Mediha Sarı\* & Emine Yıldız\*\* & Emre Canoğulları\*\*\*

### Öz

Bu çalışmanın temel amacı ilkököl ve ortaoköl öğretmenlerinin birlikte görev yaptıkları okul müdürünün yönetim tarzına yönelik algıları ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesidir. Araştırmanın katılımcıları, 2017-2018 Öğretim Yılında Adana il merkezinde bulunan okullar arasından tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 6'sı ilkököl ve 7'si ortaoköl olmak üzere toplam 13 devlet okulunda görev yapmakta olan toplam 343 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında "İlkoköl Öğretmeni Motivasyon Ölçeği" (Öztürk ve Uzunkol, 2016) ve "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği" (Üstüner, 2016) kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerin (aritmetik ortalama ve standart sapma) yanı sıra Mann Whitney U, Kruskall Wallis ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda, öğretmenlerin okul idarecilerinin yönetim tarzına ilişkin algıları arasında kıdeme ve mezun olunan okul türüne göre anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında mezun olunan okul türüne göre genellikle anlamlı farklar belirlenmiştir. Cinsiyete, görev yapılan okulun kademesine ve okul müdürün cinsiyetine göre öğretmenlerin puanları arasında yer yer anlamlı farklar belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda ise, algılanan müdür yönetim tarzı ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

*Anahtar Kelimeler:* Motivasyon; mesleki motivasyon; müdür yönetim tarzı; öğretmen

### Abstract

The main purpose of this study is to investigate primary and secondary school teachers' perceptions about the principal management style in the school they work and their professional motivation levels. Participants of the study were 343 teachers who worked in 13 state schools, 6 primary schools and 7 secondary schools, in Adana city center in the 2017-2018 education year, selected by cluster random sampling method. Data were collected using the "Primary School Teacher Motivation Scale" (Öztürk and Uzunkol, 2016) and "Perceived Management Style Scale" (Üstüner, 2016). Analysis of the data included descriptive statistics (means, standard deviations) as well as Mann Whitney U, Kruskall Wallis, and correlation analyses. Results showed that there were no significant differences between teachers' perceptions about school principals' management styles according to years of experience and the type of schools they graduated from. Between the motivation levels of the teachers, significant differences were determined according to the type of school graduated from. Comparisons performed according to teachers' scores according to the variables such as gender, school level, and the principal's gender demonstrated partially significant differences. Correlation analysis results indicated significant relationships between the perceived principal management style and teacher motivation.

Keywords: Motivation, Professional motivation, principal administration style, teacher

\* (Doç. Dr.); Çukurove Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, msari@cu.edu.tr, ORCID: [orcid.org/0000-0002-1663-648X](https://orcid.org/0000-0002-1663-648X)

\*\* Milli Eğitim Bakanlığı, Köklüce Ortaokulu, emineyildiz@gmail.com, ORCID: [orcid.org/0000-0001-6297-3877](https://orcid.org/0000-0001-6297-3877)

\*\*\* Milli Eğitim Bakanlığı, Çakabey Ortaokulu, emrecan.bilisim@gmail.com, ORCID: [orcid.org/0000-0001-7883-6711](https://orcid.org/0000-0001-7883-6711)

## Extended Summary

### Introduction

One of the key factors that help individuals to have life satisfaction is working in a job that they love, succeed and feel approved. These factors are closely associated with individuals' professional motivation. Motivation means "encouraging and stimulating" people (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Öncü (2010) defines motivation as a power that brings behavior to the targeted point and that activates it. High motivation is a feature that is desired to be possessed by anyone who wants to be happy and successful. It is highly probable that motivated people do their job in the best way and have positive effects on both their life and on the life of others. Teachers' having high motivation could increase students' success by increasing the quality of education. Presence of highly motivated teachers could have positive effects on increasing the level of students' gaining the attainments as well as the cooperation among the student, teacher and administration; information flow; and generally the entire school atmosphere. Low motivation, on the other hand, could cause just opposite situations.

There are numerous factors that could have effects on teacher motivation. One of the factors that might be closely associated with teachers' motivation levels are considered to be the knowledge and skills of the administration about management and leadership. School principals have various management styles (cooperative, authoritative, indifferent or resistant management styles). In this case, each principal's effects on the teachers s/he works with might be different. One of these effects is about teacher motivation. School principals' leadership understanding and the management styles they adopt are reported to have important effects on variables such as school climate, teacher burnout, job satisfaction, and commitment to school organization (Bozdoğan & Sağnak, 2011; Şentürk & Sağnak, 2012; Korkmaz, 2011; Uğurlu & Üstüner, 2011), teacher performance, and motivation (Cemaloğlu, 2002; Kocabaş & Karaköse, 2005; Özdemir, Kartal & Yirci, 2014; Töremen, 2000).

Review of the related literature indicates insufficient amount of studies that investigated principal management style and teacher motivation together and identified the relationships between them. Given the importance of the issue and the gap in the literature, the main purpose of this study is to investigate teachers' perceived principal management styles and their professional motivation levels.

In line with this general purpose, the study sought answers to the following questions:

1. What are teachers' perceived principal management style and their professional motivation levels?
2. Are there significant differences between teachers' perceived principal management style and their professional levels according to gender, years of experience in profession, type of school they graduated from, school grade they work in and gender of the school principal?
3. Are there any significant relationship between teachers' perceived principal management style and their professional motivation levels?

## **Method**

This study utilized relational screening method. The participants were 343 teachers who worked in 13 state schools, 6 primary schools and 7 secondary schools, in Adana city center in the 2017-2018 education year, and selected by cluster random sampling method. Of all these teachers, 176 (51.3% ) worked in primary schools and 167 (48.7%) worked in secondary schools. 219 (66.2 %) were female, and 112 (33.8%) were male; 34 (10.1%) participants worked in a school that had a female principal and 301 (89.9%) participants worked in a school that had a male principal. One of the data collection tools was the “Teacher Motivation Scale (TMS)” developed by Öztürk and Uzunkol (2013); the scale aims to identify teachers’ professional motivation levels. This 5-point Likert type scale is composed of 30 items that are collected under four factors called “Positive attitudes towards the profession and professional success”, “Being appreciated and professional happiness”. “Avoiding the profession”, and “Internalizing the profession”. The other data collection tool used in the study was the “Perceived Principal Management Style Scale (PDAS)” developed by Üstüner (2016); the scale aims to identify school principal’s management styles according to teacher perceptions. The PDAS, which is a 5-point scale that had 25 items, is composed of four sub-scales called cooperative, democratic, authoritarian, indifferent, and resistant management styles. Data were analyzed using descriptive statistics as well as Mann Whitney U and Kruskal-Wallis H test.

## **Findings**

Findings indicated generally no significant differences between teachers’ perceptions about school principals’ management style and professional motivation levels according to years of experience in profession and the type of school they graduated from. However, comparisons of teachers’ scores according to gender, school level they worked in and gender of the principal indicated partially significant differences in favour of the teachers who worked with female principals. Results of the correlation analysis showed significant relationships between the perceived principal management style and teacher motivation.

## **Conclusions and Recommendations**

Teachers’ motivation levels were found to be high in this study. To maintain this case, factors affecting teacher motivation in schools should be investigated and solutions should be provided for the factors that decrease motivation. Female teachers were found to see school principals more resistant, authoritarian and indifferent. Reasons of this finding could be investigated through data collection tools such as questionnaires and interviews, and solutions should be provided accordingly. Results also showed that primary school principals were perceived more authoritarian, indifferent, and resistant. Directorate of National Education could perform descriptive studies regarding this issue involving principals working in primary schools. It was also found that male principals were perceived more authoritarian, indifferent and resistant. Positive differences to be created in the school environment as a result of having cooperative/democratic management styles should be instructed to male principals through in-service trainings.

## Giriş

Her insan severek yapacağı bir meslek sahibi olmayı, mesleğinden ekonomik, sosyal ve kişisel doyum elde etmeyi, bu doğrultuda kendini mesleki bakımdan geliştirip başarılı olmayı ister. Bu durumlar, bireyin mesleki motivasyonu ile yakından ilişkilidir. Motivasyon, “isteklendirme, güdüleme, teşvik etme” anlamına gelir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Bursalıoğlu'na (2002) göre motivasyon, insanların davranışlarına yön ve süreklilik veren güçlerdir. Öncü (2010) motivasyonu, davranışı amaçlanan noktaya getiren, faaliyete geçiren güç olarak tanımlamıştır. Gömleksiz ve Serhatlıoğlu (2013) ise motivasyonu, davranışın ortaya çıkmasını, yönünü, etkisini ve devamlılığını açıklamaya çalışan bir yapı olarak tanımlamıştır. Motivasyonu etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bu etkenler genel olarak içsel ve dışsal kaynaklı olmak üzere iki ana grupta değerlendirilir (Dede & Argün, 2004; Akbaba, 2006; Güneş, 2009; Öncü, 2010; Ertürk, 2016). Dışsal motivasyon Güneş'e (2009) göre insanların bir davranışı ödül almak ya da cezadan kaçmak için yapmasını ifade ederken, Akbaba (2006)'ya göre dışardan verilen pekiştireçler sonucu oluşan davranışları ifade eder. İçsel motivasyon ise insanların içinden gelen istekleriyle oluşan davranış türüdür (Akbaba, 2006; Güneş, 2009). İçsel motivasyon, ilgi, merak, haz gibi insanın içinden gelen duyguları kapsar (Öncü, 2010).

Mesleğini severek yapan, yaptığı işten memnun olup başarıya odaklanan bir insan, çalıştığı kurumdaki verimliliğin de yükselmesine katkıda bulunur. Yüksek motivasyon, mutlu ve başarılı olmak isteyen her insanın sahip olması gereken bir özelliktir. Motivasyonu yüksek olan insanların işlerini en iyi şekilde yapmaları ve hem kendi yaşamları hem de çevreleri üzerinde olumlu etkiler yaratma olasılıkları yüksektir. Bu durum, toplumun büyük beklentiler içinde olduğu öğretmenlik mesleği için de son derece önemlidir. Yüksek motivasyon, öğretmenlerin kendilerinden beklenen rol ve sorumlulukları çok daha etkili bir şekilde taşımalarına katkıda bulunmaktadır. Öğretmenlerin yüksek motivasyona sahip olması, eğitimin kalitesini artırarak öğrencilerin başarısını artırabilmektedir. Nitekim Remijan (2014, s.30), yüksek motivasyonlu öğretmenleri “öğretimi zenginleştiren, görevine bağlı, yaptığı görevi önemli gören, planlama ve zamanlama üzerinde kontrollü olan, bağımsız ve özgür olan, hızlı karar verebilen ve öğrencilere kısa ve hızlı bir biçimde dönütler verebilen” kişiler olarak tanımlamıştır. Yüksek motivasyonlu öğretmenlerin varlığı, öğrencilerin kazanımları edinme düzeyini yükseltmenin yanı sıra öğrenci, öğretmen ve idare arasındaki iş birliğini, bilgi akışını ve genel olarak okul ikliminin tamamını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca bu durum öğrencilerin de motivasyonunu artırarak onların daha başarılı olmasını sağlayabilir. Motivasyonunun düşük olması ise tam tersi durumlara yol açabilir. Yılmaz ve Aslan (2013) da öğretmenin motivasyonu arttıkça, eğitimdeki kalitenin artma olasılığının da yükseldiğini belirterek konuya vurgu yapmışlardır.

Eğitimde kalite arayışlarına yönelik tartışmalarda ele alınan konuların başında çoğu zaman öğretmen nitelikleri gelmektedir. Bu nitelikler, öğretmenlerin teknik olarak sahip olması gereken bilgi ve beceriler kadar, mesleğe yönelik tutum ve değerleri içermektedir. Öğretmen motivasyonunun yüksek olması, bütün bu yeterliklerin sürdürülebilir bir şekilde kazanılmasında ve sınıf ortamlarında etkin bir şekilde işe koşulmasında temel itici güçtür. Ancak alanyazında sıklıkla öğretmen tükenmişliğinin vurgulanmış olması (Tümkaya, 1999; Korkmaz, 2004; Cemaloğlu & Erdemoğlu-Şahin, 2007; Erkul & Dalgıç, 2014; Ersoy-Yılmaz, Yazıcı & Yazıcı, 2014; Seferoğlu, Yıldız & Avcı-Yücel, 2014; Durak & Seferoğlu, 2017) da öğretmenlerin istenen yeterlikte bir motivasyona sahip olmadıklarına işaret etmektedir. Bu tartışmalarda öncelikle dikkat edilmesi gereken nokta, öğretmenleri bu tükenmişlik duygusuna neden olan etkenlerin incelenmesi olmalıdır.

Motivasyon, belirli bir sistem içinde çalışanları ve sistemin tüm ayaklarını etkilemekte (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım & Yalçın, 2013), aynı şekilde birçok faktörden de etkilenmektedir. Öğretmen motivasyonu üzerinde etkisi olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma ve Geijssels (2011, s.500) bu etmenleri; “öğretmenin öz yeterlilik algısı, okul hedeflerini içselleştirme, belirli olmayan durumlara karşı tolerans ve genel durumundan mutluluk” olarak dört faktörde incelemiştir. Mansfield ve Beltman (2014, s.59) ise öğretmen motivasyonunu hedefler doğrultusunda

ele almış ve bu hedefleri, “kendini geliştirme, sosyal ilişkiler, çalışma koşulları, psikolojik iyi olma, olumlu benlik duygusu, pedagoji ve kariyer gelişimi” olmak üzere yedi faktörde incelemiş ve bu faktörlerde iyileştirme olursa öğretmenlerin motivasyonunun artacağını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yakından etkilediği düşünülen faktörlerden biri de okul idarecilerinin yönetim ve liderlik konusundaki bilgi ve becerileridir. Okul müdürleri birbirinden farklı çeşitli yönetim tarzlarına sahip olabilirler (İşbirlikli, otoriter, ilgisiz veya karşı koyucu yönetim tarzları gibi). Bu durumda her idarecinin birlikte çalıştığı öğretmenler üzerindeki etkisi de farklılaşabilmektedir. Bu etkilerden biri de öğretmen motivasyonuna yöneliktir.

Her örgüt insanlardan oluşan sosyal bir yapıdır. Bu örgütün düzenli bir işleyişi olabilmesi, insanların birbirleriyle verimli ve uyumlu bir biçimde çalışabilmesi için düzenli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, hedefleri ve ihtiyaçları farklı olan bireylere iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir (Şahin, 2004). Bu nedenle yönetimin temel görevi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının birbirleriyle uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır (Şahin, 2004). Profesyonel bir örgüt olan okulların yönetiminden de okul müdürleri sorumludur. Okul müdürlerinin liderlik anlayışlarının, benimsedikleri yönetim biçimlerinin okul iklimi, öğretmen tükenmişliği, iş doyumu, okul örgütüne bağlılık gibi değişkenler üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu vurgulandığı gibi (Bozdoğan & Sağnak, 2011; Korkmaz, 2011; Uğurlu & Üstüner, 2011; Şentürk & Sağnak, 2012), öğretmen performansı ve motivasyonu üzerinde de oldukça etkili bir faktör olduğu belirtilmektedir (Töremen, 2000; Cemaloğlu, 2002; Kocabaş & Karaköse, 2005; Özdemir, Kartal & Yirci, 2014).

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilen müdür davranışları, okul idarecilerinin yönetim ve liderlik konusundaki bilgi ve becerilerine işaret eder. Okul müdürleri, çeşitli yönetim tarzlarını benimsemiş olabilirler. Bu durumda her idarecinin birlikte çalıştığı öğretmenler üzerindeki etkileri de farklılaşabilmektedir. Terzi ve Kurt okul müdürlerinin yönetim tarzlarını “demokratik, otoriter, ilgisiz” olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Üstüner (2016) ise müdür yönetim tarzlarını “demokratik, işbirlikli, otoriter, ilgisiz, boyun eğici ve karşı koyucu” olarak altı boyutta incelemiş olmakla birlikte geliştirmiş olduğu ve bu çalışmada da kullanılan “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” dört farklı yönetim tarzını içermektedir. Aşağıda Üstüner’in (2016) bu yönetim tarzları hakkındaki açıklamaları doğrultusunda kısaca bilgi verilmiştir:

*İşbirlikli-Demokratik Yönetim Tarzı:* Okul yöneticisi karşılaşılan sorunlara öğretmenlerle birlikte çözümler bulmaya çalışır. Öğretmenlerden yardım istemekten çekinmez. Karar verme sürecine öğretmenler de katılır. Müdür birlikte çalışmayı ve yeni şeyler öğrenmeyi teşvik eder. Öğretmenlerin kendini geliştirmesi için gerekli katkıları sunar. Yeri geldiğinde öğretmeleri takdir eder.

*Otoriter Yönetim Tarzı:* Bu yönetim biçiminde yöneticinin ilgisi görev ya da işe daha fazla odaklanır ve insandan çok işe önem verilir. İdareci öğretmenlere aralarında statü ve güç farkının olduğunu hissettirir. Kendisine itaat edilmesini bekler. Kararları kendi başına verir. Kararlara uymayanları cezalandırır. Konuşmalarında katı ve emir verici tarz kullanır. İlişkilerde baskın olmaya çalışır. Hoşgörü göstermez. Bir okul müdürünün, kuralları tek başına belirlemesi, ödüllendirmeden çok cezalandırmayı önemsemesi, güvenilir olmaktan çok korkulan bir yönetici olmaya çalışması, ilişkilerinde katı ve emir verici bir tarz sergilemesi, ast-üst ilişkilerine önem vermesi gibi davranışları, otoriter yönetim tarzını benimsediğinin birer göstergesi kabul edilmektedir.

*İlgisiz Yönetim Tarzı:* Bu yönetim tarzını benimseyen bir okul müdürü, okuldaki işleri genellikle kendi haline bırakır, müdahalede bulunmaktan kaçınır. Sorunlara karşı duyarlı davranmaz, görmezden gelir. Sorunların çözümünü erteler. Okulda olup bitenleri merak etmez. Okul başarısına ya da öğretmenlerin duygularına karşı duyarsızdır. Sorunlar karşısında kayıtsız ve kaygısızdır. Bu yönetim tarzını benimseyen okul müdürleri, öğretmenleri ve diğer personeli karar vermede ve işin yapılmasında yalnız bırakır.

*Karşı Koyucu Yönetim Tarzı:* Sorun çözmeyip zorlaştırır. Yapılmak istenilene desteklemek yerine karşı çıkar. Kurallara çok sıkı bağlıdır ve kuralların ve düzenin bozulmasından hiç hoşlanmaz. Yeni yapılacak faaliyetlere karşı çıkar. Rutinini bozmaz. Öğretmenlerle ilişkilerinde çatışmacıdır (Üstüner, 2016).

Okullarda yöneticilik yapan müdürlerin, bu yönetim tarzlarından hangisini tercih ettikleri okullarındaki öğretmenlerin meslek yaşamları üzerinde önemli bir faktördür. Algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasında teorik olarak bulunduğu düşünülen bu ilişkilerin ampirik veriler ışığında incelenmesi, bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmuştur. Alanyazın incelendiğinde, müdür yönetim tarzı ve öğretmen motivasyonunun bir arada incelendiği, bu iki değişken arasındaki ilişkilerin irdelendiği çalışmalara rastlanamamıştır. Konunun taşıdığı önem ve alanyazındaki boşluktan hareketle yapılması gereksinimi duyulan bu çalışmanın temel amacı, öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile sahip oldukları mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda, şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ve mesleki motivasyon düzeyleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ve mesleki motivasyon düzeyleri arasında cinsiyete, mesleki kıdeme, mezun olunan okul türüne, okul kademesine ve okul müdürünün cinsiyetine göre anlamlı fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile sahip oldukları mesleki motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## Yöntem

### Evren ve Örneklem

İlişkisel tarama modelinde bir çalışma olan bu araştırmanın çalışma evreni, Adana il merkezindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Tesadüfi küme örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen örneklem ise 2017 - 2018 Eğitim - Öğretim yılının ikinci döneminde Adana merkez ilçelerinde bulunan 6'sı ilkokul ve 7'si ortaokul olmak üzere toplam 13 devlet okulunda görev yapmakta olan 343 öğretmenden (176'sı sınıf, 167'si branş öğretmeni) oluşmaktadır. Bu öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklemdeki Öğretmenlere Ait Demografik Özellikler

Değişkenler	Alt Değişkenler	f	%
Okul Kademesi	İlkokul	176	51.3
	Ortaokul	167	48.7
Cinsiyet	Kadın	219	66.2
	Erkek	112	33.8
Kıdem	0-5	59	17.9
	6-10	65	19.8
	11-15	62	18.8
	16-20	59	17.9
	21 üstü	84	25.5
Mezun Olunan Okul Türü	Öğretmen okulu	-	-
	Eğitim ens. /yüksekokulu	31	9.2
	Lisans tamamlama	13	3.9
	Eğitim fakültesi	237	70.3
	Fen – edebiyat fakültesi	31	9.2
Diğer	25	7.4	
Müdürün Cinsiyetine Göre Öğretmen Dağılımı	Kadın müdürle çalışanlar	34	10.1
	Erkek müdürle çalışanlar	301	89.9



Tablo 1’de görüldüğü gibi, 176’sı (%51.3) ilkokullarda, 167’si (%48.7) de ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin 219’u (%66.2) kadın, 112’si (%33.8) erkektir. Kıdem açısından öğretmenlerin dağılımına bakıldığında ise 59’unun (%17.9) 0-5 yıl; 65’inin (%19.8) 6-10 yıl; 62’sinin (%18.8) 11-15 yıl; 59’unun (%17.9) 16-20 yıl ve 84’ünün (% 25.5) ise 21 ve daha çok yıllık mesleki kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin yarısından çoğu (237 öğretmen, %70.3) eğitim fakültesi mezunu olduğunu belirtmiştir. Araştırma kapsamında yer alan 13 okuldan birinin müdürü kadındır ve öğretmenlerin 34’ü (%10.1) bu okulda çalışmakta iken; 12 okulun müdürü erkektir ve araştırmaya katılan 301 öğretmen (%89.9) bu okullarda çalışmaktadır. Öte yandan, 133 (%39.9) öğretmen okul idarecileri arasında kadın müdür yardımcısı bulunduğunu belirtirken; 200 (%60.1) öğretmen okul müdür yardımcılarının hepsinin erkek olduğunu ifade etmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

#### ***İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeği (ÖMÖ)***

Verilerin toplanmasında kullanılan araçlardan biri Öztürk ve Uzunkol (2013) tarafından ilkokul öğretmenlerinin mesleki motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen “İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeği (ÖMÖ)”dür. İstatistiksel geçerlik çalışmaları faktör analizleriyle yapılan bu ölçme aracı, “Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı”, “Takdir edilme ve mesleki mutluluk”, “Meslekten kaçınma” ve “Mesleği özümseme” olarak adlandırılan dört faktörden oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipinde (1. Hiç katılmıyorum – 5. Tamamen katılıyorum) olan 30 maddeden oluşmaktadır. ÖMÖ, öğretmen motivasyonunda gözlenen toplam varyansın %50’sini açıklamaktadır. Ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analiz, sonuçları da bu ölçeğin kullanıma uygun, kabul edilebilir geçerlikte bir araç olduğuna işaret etmektedir [ $\chi^2= 688.27$  (sd=394; p.= .00),  $\chi^2 / sd= 1.75$ ; SRMR=0.083, RMSEA= 0.069, GFI= 0.77, AGFI= 0.73, CFI= 0.93, NFI=0.85 ve NNFI= 0.92]

Öztürk ve Uzunkol’un (2013), ölçeğin güvenilirliği için yaptıkları çalışmalarda elde edilen Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları “Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı” faktörü için .87; “Takdir edilme ve mesleki mutluluk” faktörü için .86; “Meslekten kaçınma” faktörü için .79; “Mesleği özümseme” faktörü için .61; ölçeğin tamamı için de .87’dir. Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları bu çalışmada toplanan veriler üzerinde yeniden incelenmiştir. Bu incelemede Cronbach alfa katsayılarının “Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı” faktörü için .90; “Takdir edilme ve mesleki mutluluk” faktörü için .78; “Meslekten kaçınma” faktörü için .68; “Mesleği özümseme” faktörü için .64; ölçeğin tamamı için de .80 olduğu görülmüştür.

Bu ölçekten alınan puanlar hesaplanırken her bir alt ölçek için ayrı bir toplam puan hesaplanabildiği gibi, ölçeğin bütün maddelerinden alınan ortak bir toplam puan da hesaplanabilmektedir. Ancak ölçeğin tamamı için toplam puan hesaplanırken olumsuz ifade edilen 6 maddenin (17., 21., 31., 35., 38. ve 40. maddeler) ters çevrilerek puanlanması gerekmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar öğretmen motivasyonunun yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada hem ölçek toplam puanları hem de altölçek toplam puanları üzerinden analizler yapılmıştır.

#### ***Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği (MYTÖ)***

Çalışmada kullanılan diğer veri toplama aracı, Üstüner (2016) tarafından geliştirilen ve okul müdürlerinin yönetim tarzını öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlayan “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği”dir (MYTÖ). Beşli Likert tipinde (1. Hiçbir zaman – 5. Her zaman) 25 madde içeren MYTÖ, toplam varyansın yaklaşık %67’sini açıklayan 4 faktörden (İşbirlikli, otoriter, ilgisiz, karşı koyucu yönetim tarzları) oluşmaktadır. “İşbirlikli” yönetim tarzı olarak adlandırılmıştır. İkinci faktörde faktör yük değerleri “.785” ile “.575” arasında değişen 7 maddenin yer aldığı, bu faktörün döndürme sonucu elde edilen öz değerinin 4.745 olduğu ve varyansın %18.980’nini açıkladığı görülmüştür. Açımlayıcı faktör analiziyle bu sonuçlar elde edildikten sonra farklı bir örneklem üzerinde ölçek için doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Bu analizden elde edilen değerler de dört faktörlü

yapının doğrulandığını göstermiştir [ $\chi^2/sd$ : 383.66/268=1.431, SRMR=0.043, RMSEA= 0.035, GFI= 0.92, AGFI= 0.90, CFI= 0.99, NFI=0.98 ve NNFI= 0.99]

Üstüner'in (2016) çalışmasında MYTÖ'nün güvenilirlik çalışmasında incelenen Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları İşbirlikli- demokratik yönetim tarzı için .92, Otoriter yönetim tarzı için .89, İlgisiz yönetim tarzı için .86 ve Karşı koyucu yönetim tarzı için de .85'tir. Bu çalışmada toplanan veriler üzerinde yeniden incelenen Cronbach alfa katsayıları ise İşbirlikli-demokratik yönetim tarzı için .97, Otoriter yönetim tarzı için .85, İlgisiz yönetim tarzı için .87 ve Karşı koyucu yönetim tarzı için de .90 bulunmuştur.

Ölçeğin puanları yorumlanırken, toplam puan hesaplanmamakta, bir okul müdürünün hangi yönetim tarzını daha çok benimsediğine karar verilirken, o müdüre ilişkin öğretmen cevaplarının ortalamasına bakılmaktadır. Öğretmen ortalamaları hangi boyutta daha yüksekse okul müdürünün o yönetim tarzını kullandığına karar verilmektedir.

### Verilerin Analizi

Analizlere başlanmadan önce verilerin uygunluğu kontrol edilmiştir. Birinci aşamada kayıp veri sorunu çözülmüştür. Bunun için öncelikle ölçekleri yanıtlarken birçok maddeyi yanıtlamayan 8 kişiye ait veriler silinmiş, analizler 335 öğretmenin verisi üzerinden yapılmıştır. Ardından çok az sayıda (genellikle %1'in altında) kalan boş yanıtlar ortalama ile doldurulmuştur. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları ÖMÖ-Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı boyutu için 1.055 ( $p=.215 >.05$ ), Takdir edilme ve mesleki mutluluk boyutu için 1.587 ( $p=.013 <.05$ ), Meslekten kaçınma boyutu için 1.055 ( $p=.215 >.05$ ), Mesleği özümseme boyutu için 2.276 ( $p=.000 <.05$ ) ve ÖMÖ toplam puanları için de .727 ( $p=.666, >.05$ ) şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre toplam puanları normal dağılıma işaret etmiş olsa da ÖMÖ'nün üç boyutundaki veriler normal dağılım göstermemektedir. Bu nedenle analizlerde parametrik olmayan testlerin kullanılmasının daha uygun olduğuna karar verilmiştir. Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğine ait K-S testi sonuçları ise İşbirlikli-demokratik yönetim tarzı için 3,746 ( $p=.000 <.05$ ), Otoriter yönetim tarzı için 1.411 ( $p=.037 <.05$ ), İlgisiz yönetim tarzı için 2.353 ( $p=.000 <.05$ ) ve Karşı koyucu yönetim tarzı için de 2.850 ( $p=.000 <.05$ ) şeklindedir. Bu sonuçlara dayanılarak MYTÖ boyutlarına ait puanlar normal dağılım göstermediğinden bu ölçekle ilgili yapılan tüm analizlerde de parametrik olmayan testler tercih edilmiştir. Buna göre çalışmada betimsel istatistiklerin yanı sıra ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U, çoklu karşılaştırmalarda ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

### Bulgular

#### Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı İle Mesleki Motivasyon Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği (MYTÖ) ve İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeği (ÖMÖ) puanlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** MYTÖ ve ÖMÖ Puanlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	$\bar{X}$	S
MYTÖ-İşbirlikli-demokratik yönetim tarzı	3.68	1.06
MYTÖ-Otoriter yönetim tarzı	2.62	.81
MYTÖ-İlgisiz yönetim tarzı	2.07	.74
MYTÖ-Karşı koyucu yönetim tarzı	2.19	.95
ÖMÖ-Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı	4.28	.41
ÖMÖ-Takdir edilme ve mesleki mutluluk	4.22	.45



ÖMÖ-Meslekten kaçınma	2.45	.76
ÖMÖ-Mesleği özümseme	3.60	.75
<b>ÖMÖ Toplam puanları</b>	<b>4.05</b>	<b>.41</b>

N =335

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin MYTÖ puanlarına ait aritmetik ortalamaların İşbirlikli yönetim tarzı için 3.68, Otoriter yönetim tarzı için 2.62; İlgisiz yönetim tarzı için 2.07; Karşı koyucu yönetim tarzı için de 2.19 olduğu görülmektedir. Bulgular ÖMÖ puanları açısından incelendiğinde ise aritmetik ortalamaların Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı boyutu için 4.28; Takdir edilme ve mesleki mutluluk boyutu için 4.22; Meslekten kaçınma boyutu için 2.45; Mesleği özümseme boyutu için 3.60 ve ölçek toplam puanları için 4.05 olduğu görülmektedir.

### Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri

Yapılan Kolmogorov Smirnov testine göre veriler normal dağılım göstermediğinden, cinsiyete göre öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ puanlarının karşılaştırılmasında parametrik olmayan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Bu testten elde edilen bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
MYTÖ-İşbirlikli Yönetim tarzı	Kadın	213	150.62	32082.00	9291.000	.002
	Erkek	110	184.04	20244.00		
MYTÖ-Otoriter yönetim tarzı	Kadın	213	169.18	36036.00	10185.000	.054
	Erkek	110	148.09	16290.00		
MYTÖ-İlgisiz yönetim tarzı	Kadın	213	167.85	35751.50	10469.500	.116
	Erkek	110	150.68	16574.50		
MYTÖ-Karşı koyucu yönetim tarzı	Kadın	213	169.34	36069.00	10152.000	.047
	Erkek	110	147.79	16257.00		
ÖMÖ-Mesleğe yönelik olumlu tut. ve mesleki başarı	Kadın	213	165.32	35213.50	11007.500	.373
	Erkek	110	155.57	17112.50		
ÖMÖ-Takdir edilme ve mesleki mutluluk	Kadın	213	163.32	34788.00	11433.000	.722
	Erkek	110	159.44	17538.00		
ÖMÖ-Meslekten kaçınma	Kadın	213	159.54	33982.50	11191.500	.510
	Erkek	110	166.76	18343.50		
ÖMÖ-Mesleği özümseme	Kadın	213	162.57	34627.00	11594.000	.878
	Erkek	110	160.90	17699.00		
ÖMÖ Toplam puanları	Kadın	213	165.08	35163.00	11058.000	.510
	Erkek	110	156.03	17163.00		

p > .05

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin MYTÖ puanları, İşbirlikli-demokratik Yönetim tarzında erkek öğretmenlerin puanları lehine, karşı koyucu yönetim tarzında ise kadın öğretmenlerin puanları lehine anlamlı bir fark göstermiştir. Otoriter ve ilgisiz yönetim tarzları için cinsiyete göre fark bulunmamaktadır. Öğretmenlerin ÖMÖ puanlarına bakıldığında ise bütün boyutlarda öğretmen puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür (U= 11007.500; 11433.000; 11191.500; 11594.000; 11058.000; p>.05).

### Kıdeme Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri

Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ puanlarının karşılaştırılmasında parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Bu testten elde edilen bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ Puanlarının Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Kıdem	N	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	p
MYTÖ- İşbirlikli/Demokratik Yönetim tarzı	0-5	59	164.35	4	7.960	.093
	6-10	65	174.14			
	11-15	59	154.94			
	16-20	56	132.93			
	21 ve üst	82	171.71			
MYTÖ-Otoriter yönetim tarzı	0-5	59	156.62	4	7.784	.100
	6-10	65	138.75			
	11-15	59	163.16			
	16-20	56	185.15			
	21 ve üst	82	163.74			
MYTÖ-İlgisiz yönetim tarzı	0-5	59	165.72	4	2.674	.614
	6-10	65	151.18			
	11-15	59	161.44			
	16-20	56	175.79			
	21 ve üst	82	154.98			
MYTÖ-Karşı koyucu yönetim tarzı	0-5	59	163.00	4	3.962	.411
	6-10	65	146.38			
	11-15	59	161.84			
	16-20	56	179.17			
	21 ve üst	82	158.14			
ÖMÖ-Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı	0-5	59	155.87	4	1.907	.753
	6-10	65	149.29			
	11-15	59	167.61			
	16-20	56	166.40			
	21 ve üst	82	165.52			
ÖMÖ-Takdir edilme ve mesleki mutluluk	0-5	59	155.93	4	4.682	.322
	6-10	65	141.75			
	11-15	59	164.15			
	16-20	56	168.73			
	21 ve üst	82	172.35			
ÖMÖ-Meslekten kaçınma	0-5	59	167.93	4	2.057	.725
	6-10	65	155.25			
	11-15	59	157.36			
	16-20	56	173.42			
	21 ve üst	82	154.70			
ÖMÖ-Mesleği özümseme	0-5	59	149.42	4	5.831	.212
	6-10	65	155.09			
	11-15	59	173.95			
	16-20	56	145.83			
	21 ve üst	82	175.05			
ÖMÖ Toplam Puanları	0-5	59	154.82	4	2.872	.579
	6-10	65	149.58			
	11-15	59	168.30			
	16-20	56	156.95			
	21 ve üst	82	172.01			

p > .05

Tablo 4'te görüldüğü gibi Kruskal-Wallis testinde öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ puanlarının kıdeme göre anlamlı fark göstermediği belirlenmiştir.

### Mezun Olunan Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri

Mezun olunan okul türüne göre öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ puanlarının karşılaştırılmasında parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Bu analiz yapılmadan önce, daha sağlıklı karşılaştırma yapabilmek adına, eğitim yüksekokulu ile lisans tamamlama mezunu olan öğretmen sayıları yetersiz olduğundan bunlar birleştirilerek aynı kategoriye alınmıştır. Anı şekilde fen-edebiyat fakültesi mezunları ile diğer fakülte mezunları da bir araya getirilerek üçüncü grup oluşturulmuştur. Bu işlemin ardından yapılan Kruskal-Wallis testinden elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** MYTÖ ve ÖMÖ Puanlarının Mezun Olunan Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Mezuniyet	N	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	p	Fark
MYTÖ-İşbirlikli Yönetim tarzı	Eğitim YO/Lisans tam.	43	187.70				
	Eğitim fakültesi	231	160.39	2	3.134	.209	-
	Diğer Fakülteler	56	169.54				
MYTÖ-Otoriter yönetim tarzı	Eğitim YO/Lisans tam.	43	164.83				
	Eğitim fakültesi	231	164.99	2	0.51	.975	-
	Diğer Fakülteler	56	168.11				
MYTÖ-İlgisiz yönetim tarzı	Eğitim YO/Lisans tam.	43	157.47				
	Eğitim fakültesi	231	169.47	2	1.356	.508	-
	Diğer Fakülteler	56	155.30				
MYTÖ-Karşı koyucu yönetim tarzı	Eğitim YO/Lisans tam.	43	156.88				
	Eğitim fakültesi	231	166.90	2	.414	.813	-
	Diğer Fakülteler	56	166.32				
ÖMÖ-Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı	Eğitim YO/Lisans tam.	43	156.88				
	Eğitim fakültesi	231	166.90	2	7.502	.023	DF>EF
	Diğer Fakülteler	56	166.32				
ÖMÖ-Takdir edilme ve mesleki mutluluk	Eğitim YO/Lisans tam.	43	199.08				
	Eğitim fakültesi	231	155.14	2	9.870	.007	YO>EF
	Diğer Fakülteler	56	182.45				
ÖMÖ-Meslekten kaçınma	Eğitim YO/Lisans tam.	43	164.87				
	Eğitim fakültesi	231	164.38	2	.194	.907	-
	Diğer Fakülteler	56	170.60				
ÖMÖ-Mesleği özümseme	Eğitim YO/Lisans tam.	43	196.27				
	Eğitim fakültesi	231	157.18	2	7.070	.029	YO>EF
	Diğer Fakülteler	56	176.20				
ÖMÖ Toplam Puanları	Eğitim YO/Lisans tamamlama	43	191.12				
	Eğitim fakültesi	231	155.68	2	8.225	.016	YO>EF DF>EF
	Diğer Fakülteler	56	186.35				

YO: Eğitim yüksekokulu, EF: Eğitim fakültesi, DF: Diğer fakülte

Tablo 5'de görüldüğü üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okulun müdürünün yönetim tarzına ilişkin görüşleri arasında, mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklar bulunmamaktadır ( $p>.05$ ). Öğretmenlerin motivasyon puanlarına bakıldığında ise meslekten kaçınma boyutu dışındaki tüm boyutlarda ve ÖMÖ toplam puanlarında grupların puanları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür ( $p<.05$ ). Bu farkların kaynağını incelemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı boyutunda diğer fakültelerden mezun olanlar ile eğitim

fakültesi mezunları arasında, diğer fakültelerden mezun olanlar lehine anlamlı fark bulunmaktadır. Takdir edilme ve mesleki mutluluk boyutu ile Mesleği özümseme boyutlarında yüksekokul/lisans tamamlama mezunları ile eğitim fakültesi mezunları arasında yüksekokul/lisans tamamlama mezunları lehine anlamlı fark bulunmaktadır; ÖMÖ toplam puanlarında görülen anlamlı farklar ise eğitim fakültesi mezunları ile yüksekokul/lisans tamamlama mezunları ve diğer fakülte mezunları arasında, diğer fakülte mezunları ile yüksekokul/lisans tamamlama mezunları lehine gerçekleşmiştir ( $p < .05$ ).

### **Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri**

Görev yaptıkları okul kademesine göre öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** MYTÖ ve ÖMÖ Puanlarının Okul Kademesine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Kademe	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
MYTÖ-İşbirlikli Yönetim tarzı	İlkokul	173	141.45	24470.50	9419.500	.000
	Ortaokul	162	196.35	31809.50		
MYTÖ-Otoriter yönetim tarzı	İlkokul	173	197.95	34246.00	8831.000	.000
	Ortaokul	162	136.01	22034.00		
MYTÖ-İlgisiz yönetim tarzı	İlkokul	173	196.55	34002.50	9074.500	.000
	Ortaokul	162	137.52	22277.50		
MYTÖ-Karşı koyucu yönetim tarzı	İlkokul	173	191.32	33098.50	9978.500	.000
	Ortaokul	162	143.10	23181.50		
ÖMÖ-Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı	İlkokul	173	175.78	30410.50	12666.500	.128
	Ortaokul	162	159.69	25869.50		
ÖMÖ-Takdir edilme ve mesleki mutluluk	İlkokul	173	180.12	31160.00	11917.000	.018
	Ortaokul	162	155.06	25120.00		
ÖMÖ-Meslekten kaçınma	İlkokul	173	172.83	29899.00	13178.000	.345
	Ortaokul	162	162.85	26381.00		
ÖMÖ-Mesleği özümseme	İlkokul	173	168.64	29175.50	13901.500	.899
	Ortaokul	162	167.31	27104.50		
ÖMÖ Toplam puanları	İlkokul	173	173.22	29966.50	13110.500	.308
	Ortaokul	162	162.43	26313.50		

$p > .05$

Tablo 6’da görüldüğü üzere, görev yapılan kademeye göre yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre, MYTÖ-İşbirlikli Yönetim tarzı boyutunda, ortaokullarda görev yapan öğretmenler lehinde; MYTÖ-Otoriter yönetim tarzı, MYTÖ-İlgisiz yönetim tarzı ve MYTÖ-Karşı koyucu yönetim tarzında ise ilkokullarda görev yapan öğretmenler lehine anlamlı farklar bulunmaktadır ( $p < .05$ ). Öğretmen motivasyonu için yapılan karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında ise diğer boyutlarda anlamlı fark bulunmaz iken ( $p > .05$ ), ÖMÖ-Takdir edilme ve mesleki mutluluk boyutunda ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunduğu görülmüştür ( $p < .05$ ).

### **Okul Müdürünün Cinsiyetine Göre Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri**

Görev yaptıkları okulun müdürünün cinsiyetine göre öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ puanlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** MYTÖ ve ÖMÖ Puanlarının Okul Müdürünün Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Müdürün Cinsiyeti	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
MYT-İşbirlikli Yönetim tarzı	Kadın	34	217.79	7405.00	3424.000	.001
	Erkek	301	162.38	48875.00		
MYT-Otoriter yönetim tarzı	Kadın	34	141.59	4814.00	4219.000	.093
	Erkek	301	170.98	51466.00		
MYT-İlgisiz yönetim tarzı	Kadın	34	133.85	4551.00	3956.000	.029
	Erkek	301	171.86	51729.00		
MYT-Karşı koyucu yönetim tarzı	Kadın	34	133.38	4535.00	3940.000	.026
	Erkek	301	171.91	51745.00		
ÖMÖ-Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı	Kadın	34	211.21	7181.00	3648.000	.006
	Erkek	301	163.12	49099.00		
ÖMÖ-Takdir edilme ve mesleki mutluluk	Kadın	34	215.79	7337.00	3492.000	.002
	Erkek	301	162.60	48943.00		
ÖMÖ-Meslekten kaçınma	Kadın	34	156.88	5334.00	4739.000	.479
	Erkek	301	169.26	50946.00		
ÖMÖ-Mesleği özümseme	Kadın	34	211.32	7185.00	3644.000	.005
	Erkek	301	163.11	49095.00		
ÖMÖ Toplam puanları	Kadın	34	216.71	7368.00	3461.000	.002
	Erkek	301	162.50	48912.00		

p > .05

Öğretmenlerin MYTÖ ve ÖMÖ puanlarının okul müdürünün cinsiyetine göre karşılaştırıldığı Mann Whitney U testi sonuçlarının gösterildiği Tablo 7 incelendiğinde, MYTÖ - İşbirlikli Yönetim tarzında müdürü kadın olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunduğu, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarında ise okul müdürü erkek olan öğretmenler lehine anlamlı farklar olduğu görülmektedir (p<.05). Otoriter yönetim tarzında elde edilen fark, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, okul müdürü erkek olan öğretmenlere ait sıra ortalaması belirgin bir şekilde daha yüksektir. Öğretmenlerin ÖMÖ puanlarında Meslekten kaçınma dışındaki bütün boyutlarda okul müdürünün cinsiyetine göre anlamlı farklar bulunmuştur. ÖMÖ-Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı, Takdir edilme ve mesleki mutluluk, Mesleği özümseme boyutları ile ölçek toplam puanları arasında belirlenen anlamlı farklar, okul müdürü kadın olan öğretmenler lehine gerçekleşmiştir (p<.05).

#### **Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı İle Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular**

Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. MYTÖ ve ÖMÖ puanları arasındaki korelasyon değerleri Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** MYTÖ ve ÖMÖ Puanları Arasındaki Korelasyon Değerleri

	MYTÖ-F1	MYTÖ- F2	MYTÖ- F3	MYTÖ-F4
ÖMÖ- Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki Baş.	.206**	-.036	-.178**	-.138*
ÖMÖ- Takdir edilme ve mesleki mutluluk	.204**	-.071	-.177**	-.149**
ÖMÖ- Meslekten kaçınma	-.147**	.161**	.238**	.166**
ÖMÖ- Mesleği özümseme	.440**	-.232**	-.317**	-.358**
ÖMÖ Toplam puanları	.281**	-.137*	-.272**	-.227**

\*p<.05; \*\*p<.01; MYTÖ-F1: İşbirlikli Yönetim Tarzı; MYTÖ-F2: Otoriter Yönetim Tarzı; MYTÖ-F3: İlgisiz Yönetim Tarzı; MYTÖ-F4: Karşı Koyucu Yönetim Tarzı



Yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ÖMÖ ve MYTÖ puanlarının genel olarak anlamlı ilişkiler gösterdikleri belirlenmiştir. İşbirlikli Yönetim Tarzı alt ölçeği, ÖMÖ'nün meslekten kaçınma boyutu ile negatif yönde anlamlı ilişki gösterirken ( $r: -.147, p < .01$ ), ÖMÖ'nün diğer boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler göstermiştir ( $r: .206, .204, .440, .281; p < .01$ ). Otoriter Yönetim Tarzı puanları, ÖMÖ-Meslekten kaçınma puanlarıyla pozitif yönde anlamlı ( $r: .161; p < .01$ ), Mesleği Özümseme boyutu ve ölçek toplam puanlarıyla negatif yönde anlamlı ( $r: -.232, -.137, p < .01, .05$ ). MYTÖ'nün İlgisiz yönetim tarzı boyutu ÖMÖ-Meslekten kaçınma boyutu ile pozitif yönde anlamlı ilişki göstermekte iken ( $r: .238, p < .01$ ) diğer alt ölçekler ve ÖMÖ toplam puanlarıyla negatif yönde anlamlı ilişki göstermiştir ( $r: -.178, -.177, -.317, -.272; p < .01$ ). Karşı koyucu yönetim tarzına bakıldığında ÖMÖ- Meslekten kaçınma boyutu ile pozitif yönde ( $r: .166, p < .01$ ), diğer boyutlar ve toplam puanlarla negatif yönde ( $r: -.138, -.149, -.358, -.227; p < .01$ ) anlamlı ilişkiler gösterdiği belirlenmiştir.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmada elde edilen ilk bulgular öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkindir. Öğretmenlerin okul müdürünün yönetim tarzına ilişkin algı puanları incelendiğinde en yüksek (3.68) ortalamanın işbirlikli/demokratik yönetim tarzında olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin diğer yönetim tarzlarına ilişkin algıları orta düzeydedir. Bu durum, araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin genel olarak işbirlikli/demokratik yönetim tarzına sahip müdürlerle çalıştığına işaret etmektedir. Çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarının da yüksek tespit edilmesi, bu müdürlerin öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğinin ve öğretmenlerin bu müdürlerden memnun olduklarının bir göstergesi olarak ele alınabilir. Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaöse (2012) de yaptıkları çalışmada öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerini yeterli gördüklerini ve müdürlerinden memnun olduklarını gösteren sonuçlara ulaşmışlardır.

Öğretmen motivasyon puanları açısından bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin genellikle yüksek puanlara sahip oldukları, meslekten kaçınma puanlarının da düşük (2.45) olduğu görülmüştür. "Meslekten Kaçınma" boyutu öğretmen motivasyonunun düşük olduğuna işaret eden maddelerden oluşmaktadır ve puanlar yükseldikçe motivasyonun düştüğü yönünde yorum yapılmaktadır. Öğretmenlerin meslekten kaçınma ortalamasının düşük düzeyde bulunması, diğer alt ölçeklerden yüksek puanlar alınmış olması ile tutarlıdır. Bu nedenle araştırma kapsamındaki öğretmenlerin genel olarak mesleki motivasyonlarının yüksek olduğu, öğretmenlik mesleğini sevdiğileri, öğretmenlik yapmaktan mutlu oldukları, öğretmenlik mesleğini özümstedikleri söylenebilir. Alanyazındaki benzer bulgular bu yargıyı destekler niteliktedir. Örneğin; Sarı, Canoğulları ve Yıldız'ın (2017) yaptığı çalışmada öğretmen motivasyonları yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Polat, Arslan ve Satici (2016) da yaptıkları çalışmada öğretmenlerin mesleğe yönelik olumlu tutum içinde oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir. Ertürk (2016) de öğretmenlerin iş motivasyonu algılarının ortanın üstünde olduğuna dair bulgular elde etmiş ve mesleğe yönelik tutumlarının genel olarak olumlu olduğunu gösteren sonuçlara ulaşmıştır.

Öğretmenlerin müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin algıları incelendiğinde erkek öğretmenlerin okul müdürlerini anlamlı şekilde daha işbirlikli/demokratik; kadın öğretmenlerin ise daha karşı koyucu algıladıkları belirlenmiştir. Otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarında da anlamlı olmamakla birlikte kadın öğretmenler daha yüksek puanlara sahiptir. Bu bulgu okul müdürlerinin kadın öğretmenlere karşı daha karşı koyucu, otoriter ve ilgisiz olduklarının, öğretmenler arasında cinsiyet ayrımcılığı yaptıklarının bir göstergesi olarak ele alınabilir. Ancak alanyazında bu konuda farklı sonuçlar bulunmaktadır. Örneğin Özcan, Türkoğlu ve Şener'in (2010) çalışmasına katılan kadın öğretmenlerin, okul müdürünün

demokratik davranışlarına ilişkin görüşleri daha olumlu bulunmuşken, okul müdürünün liderlik özelliklerinin incelendiği bazı çalışmalarda ise cinsiyete göre anlamlı farklar görülmemiştir (Demiral, 2007; Çifci, 2009; Tuncel, 2013; Gül & Türkmen, 2016). Bu durumda, okul müdürlerinin okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik davranış biçimlerinin öğretmenin cinsiyeti ile bir ilişkisi olup olmadığını irdeleyen çok sayıda çalışmaya gereksinim olduğu açıktır. Öte yandan erkek öğretmenlerin okul müdürlerini daha işbirlikli/demokratik bulmuş olmalarına dayanarak, erkek öğretmenlerin okul yöneticileri ile iletişiminin daha iyi olduğu sonucuna varılabilir. Nitekim Ekinci (2015) de yaptığı çalışmada erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek algıladıkları yönünde bulgular elde etmiş ve bu durumu, okul müdürlerinin çoğunun erkek olmasına ve görev icabı yapılması gerekenleri hemcinsleri olan erkek öğretmenlere daha rahat söyleyebilmelerine bağlamıştır.

Öğretmenlerin motivasyon puanları cinsiyete göre karşılaştırıldığında, grupların puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamıştır. Alanyazında ulaşılabilen araştırmalarda da kadın ve erkek öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin birbirine yakın olduğu, aralarındaki farkların anlamlı olmadığı şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır (Yılmaz, 2009; Receptoğlu, 2013, 2014; Can, 2015; Ertürk, 2016; Çevik & Köse, 2017; Sarı, Canoğulları & Yıldız, 2017;). Bütün bu bulgulara dayanılarak okullarda öğretmen motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörlerin hem kadın hem erkek öğretmenlerde mesleki motivasyonu benzer düzeylerde etkilediği söylenebilir. Öte yandan, öğretmen puanları arasında anlamlı fark çıkmamış olmakla birlikte, meslekten kaçınma boyutunda erkek öğretmenlerin, diğer bütün boyutlarda ise kadın öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Araştırmada kadın öğretmenlerin yüksek puanlar alması, Barlı, Bilgili, Çelik ve Bayrakçıkan'ın (2005) yaptıkları araştırmada öğretmen motivasyonunda kadın öğretmenler lehine anlamlı farklar bulmaları ile örtüşmektedir. Bu bulgulardan hareketle anlamlılık düzeyinde olmasa da kadın öğretmenlerin motivasyonunun erkek öğretmenlere göre az da olsa yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgular, geleneksel cinsiyet rolleri doğrultusunda bir kadın mesleği olarak görülen öğretmenlik mesleğinin kadın öğretmenlerin bizzat kendileri tarafından da daha fazla içselleştirilmiş olabileceğini aklı getirmektedir. Erkek öğretmenlerin meslekten kaçınma boyutunda daha yüksek puan almış olmaları da bu yargıyı destekler niteliktedir.

Kıdem ve mezun olunan okul türüne göre öğretmenlerin MYTÖ puanları karşılaştırıldığında her iki değişken için ortalamalar arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Alanyazında 25 yılı geçmemek kaydıyla hizmet süreleri arttıkça öğretmenlerin mesleğe yönelik olumlu tutumlarının (Karahana, 2005) ve iş doyumlarının (Kılıç, 2011; Karakaya-Çiçek & Çoruk, 2017) da yükseldiği yönünde sonuçlar da görülmüştür. Bu çalışmada da anlamlı olmamakla birlikte yüksek kıdeme sahip öğretmenlerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Bu durumda kıdemleri yükseldikçe öğretmenlerin okullarına yönelik daha olumlu algıları olduğu; edindikleri tecrübeler sonucunda belki de okullarından daha gerçekçi beklentiler içerisinde oldukları söylenebilir. Kıdeme göre müdür yönetim tarzının farklı algılanmaması alanyazında müdür etkililiği ve liderliği üzerine yapılan çalışmalarla (Tahaoglu & Gedikoğlu, 2009; Karahasanoğlu, 2014) elde edilen bulgularla da benzerlik göstermektedir.

Öte yandan mezun olunan okul türüne göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde, “Mesleğe yönelik olumlu tutum ve mesleki başarı”, “Takdir edilme ve mesleki mutluluk” ve “Mesleği özümseme” boyutları ile ölçek toplam puanlarında eğitim fakültesi mezunlarına ait puanların, anlamlı düzeyde daha düşük olduğu belirlenmiştir. Receptoğlu'nun (2013) çalışmasında da önlisans mezunları en yüksek

motivasyon ortalamasına sahipken en düşük ortalama yüksek lisans ve doktora mezunlarına aittir. Bu araştırmada eğitim fakültesi mezunlarının, eğitim yüksekokulu/lisans tamamlama veya diğer fakülte mezunlarının gerisine düşmüş olması dikkat çekmektedir. Bu bulgular öğretmen yetiştirme programlarının öğretmenlik motivasyonu bakımından sorgulanması, araştırılması ve geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Eğitim fakültesi mezunlarının okula uyum sağlamada zorlanmaları, eğitim fakültesinde öğretmen adaylarının motivasyon yönetimini sağlayacak derslerin yer almaması bu sonuçların nedenleri arasında gösterilebilir. Öte yandan mezun olunan okul türüne göre müdür yönetim tarzının farklı algılanmaması alanyazında müdür etkililiği üzerine yapılan çalışmalarla (Tahaoğlu & Gedikoğlu, 2009) benzerlik göstermektedir.

Görev yaptıkları okul kademesine göre öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzlarına bakıldığında ilkökul öğretmenlerinin okul müdürlerini anlamlı bir şekilde daha otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu algıladıkları belirlenmiştir. Bu öğretmenlerin işbirlikli yönetim tarzı puanları da daha düşüktür. Okulun bürokratik yapısı ve sınıf öğretmenlerinin davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen Cerit (2012) de öğretmenlerin çalıştıkları okullarda kural ve düzenlemelerin ayrıntılı şekilde belirlendiği ve öğretmenlerin bunlara göre öğretim etkinliklerini yapmalarının istenildiği, kararların yöneticiler tarafından alındığı, hiyerarşinin önemsendiği ve öğretmenlerin yöneticiler tarafından yakından kontrol edildiğini tespit etmiştir. Bu bulgular araştırmadaki otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ile ilişkilendirilebilir. Öğretmenlerin ÖMÖ puanları kademeye göre incelendiğinde ise sadece takdir edilme ve mesleki mutluluk boyutunda ilkökul öğretmenleri lehine anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin her iki kademe de birbirine genel olarak yakın olduğuna işaret etmektedir. Genellikle dışsal motivasyon kaynaklı olan takdir edilme ve mesleki mutluluk boyutunda sınıf öğretmenleri lehine anlamlı farkların görülmesi, öğrencilere okula başladıkları ilk günden itibaren, okuma yazma ve temel matematiksel becerilerin yanı sıra çeşitli sosyal ve psikolojik nitelikleri kazandırmış olmanın verdiği mesleki doyumdan, dört yıl boyunca sürekli aynı öğrencileri eğitmenin sonucunda gösterdikleri ilerlemenin öğretmeni olumlu yönden etkilemesinden ve aynı velilerle uzun süreli işbirliği ve iletişim içerisinde olmalarından etkilenmiş olabilir.

Birlikte görev yaptıkları okul müdürünün cinsiyetine göre öğretmenlerin MYTÖ puanları karşılaştırıldığında işbirlikli yönetim tarzında kadın idareci ile çalışan öğretmen puanları lehine; otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarında ise erkek idareci ile çalışan öğretmen puanları lehine anlamlı farklar bulunmuştur. Bu bulgular kadın idarecilerin işbirliğine dayalı, demokratik yönetim anlayışlarını daha çok tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırma bulgularına benzer olarak Çelik (2008) ve Baştuğ ve Çelik (2011) yaptıkları araştırmada çalışma ahlakı, profesyonel çalışma ve insanlar arası ilişkiler yönünden kadın yöneticilerin öğretmenler tarafından başarılı algılandıklarını tespit etmişlerdir. Çalık, Koşar ve Dağlı (2012) da öğretmenlerin genel olarak kadın yöneticilere karşı olumlu tutum içerisinde olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgular toplumun kadına yüklediği geleneksel cinsiyet rolleri bağlamında dikkate alınacak olursa, erkek egemen bir saha olan okul yöneticiliğinde kadın idarecilerin kendilerini kabul ettirme çabasıyla erkek idarecilere göre daha uyumlu, işbirliğine açık ve öğretmenlerine değer veren bir anlayış içerisinde oldukları söylenebilir. Bu tutumların doğal bir sonucu olarak da kadın idarecilerin, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin motivasyonları üzerinde olumlu etkiye bulunmaları beklenebilir. Nitekim okul müdürünün cinsiyetine göre ÖMÖ puanlarına bakıldığında da meslekten kaçınma dışındaki bütün boyutlarda kadın yöneticiler ile çalışan öğretmenlerin puanları lehine anlamlı farklar bulunmuştur.

Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları MYTÖ ile ÖMÖ puanları arasında genel olarak düşük ancak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. İşbirlikli yönetim tarzı en yüksek ilişkiyi (.44) ÖMÖ-mesleği özümleme boyutuyla göstermişken, Meslekten kaçınma dışındaki diğer boyutlarla da anlamlı ilişkiler göstermiştir. Bu bulgulara dayanılarak, okul müdürünün işbirlikli yönetim tarzını benimseme düzeyi yükseldikçe, bu müdürlerle çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yükseldiği söylenebilir. Genellikle olumsuz anlam yüklenen otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu müdür yönetim tarzları ise ÖMÖ-meslekten kaçınma boyutuyla pozitif ilişki gösterirken diğer boyutlarla negatif yönde anlamlı ilişkiler göstermiştir. Bu sonuçlar, okul müdürünün benimsediği yönetim anlayışının birlikte görev yaptığı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olabilecek bir değişken olduğuna işaret etmektedir. Öğretmen meslekten kaçınma davranışlarının olumsuz yönetim tarzlarıyla pozitif ilişkiler göstermiş olması da bu kanıyı destekler niteliktedir. Alayazında da bu kanıyı destekler nitelikte bulgular mevcuttur. Kocabaş ve Karaköse (2005) ve Özdemir, Kartal ve Yirci (2014) yaptıkları araştırmalarda müdür davranışlarının öğretmen motivasyonunu etkilemede önemli bir değişken olduğunu tespit etmişlerdir. Doğan ve Koçak (2014) da okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir.

Çalışmada elde edilen bütün bu bulgulara dayalı olarak, aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Araştırmada yüksek olduğu belirlenen öğretmen motivasyonunun sürdürülmesi için okullarda bir yandan öğretmen motivasyonunu düşüren faktörlerle mücadele edilirken, bir yandan da motivasyonu yükselten unsurların geliştirilerek korunması yolu ile öğretmen motivasyonunun daha da yükseltilmesi ve sürekliliği sağlanabilir.
- Kadın öğretmenlerin okul müdürlerini daha karşı koyucu, otoriter ve ilgisiz gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun neden kaynaklandığına ve çözüm yollarına ilişkin çalışmalar yapılabilir.
- Eğitim fakültesi mezunlarının genel olarak daha düşük motivasyona sahip oldukları yönündeki bulgulara dayanılarak, eğitim fakültesi öğretim programlarının yüksek motivasyonlu öğretmenler yetiştirme bakımından gözden geçirilmesi önerilebilir.
- İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ilkokulda çalışan müdürleri tanılayıcı çalışmalar yaptırabilir. Bu çalışmalar sonucunda yönetim şekli en çok beğenilen veya beğenilmeyen müdürlere yönelik ödül-yaptırım sistemi geliştirilebilir.
- Daha otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu algılanan erkek müdürlere işbirlikli yönetim tarzına sahip olmanın önemine ilişkin seminerler verilebilir.
- Araştırmada motivasyon düzeyleri ile müdürün işbirlikli/demokratik yönetim tarzı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğundan okul müdürlerinin bu yönetim tarzını benimsemeleri için çeşitli çalışmalar yapılabilir.

### Kaynakça

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164).
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Baştuğ, Ö. Y. Ö., & Çelik, B. (2011). İlköğretimde öğretmen, müdür ve müfettişlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S., & Bayrakçeken, S. (2005). İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: Farklılıkların ve sorunların araştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 391- 417.
- Bozdoğan, K., & Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, S. (2015). Factors motivating teachers working at elementary and secondary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3087 – 3093.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü, *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154. 14 Mayıs 2018'de [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/153-154/cemaloglu.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/153-154/cemaloglu.htm) adresinden indirilmiştir.
- Cemaloğlu, N., & Erdemoğlu-Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 547-570.
- Cerit, Y. (2012). Okulun bürokratik yapısı ile sınıf öğretmenlerinin profesyonel davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 497-521.
- Çalık, T., Koşar, S., & Dağlı, E. (2012). İlköğretim okullarında kadın yöneticilere yönelik öğretmen tutumlarının değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 637-662.
- Çelik, B. (2008). Kadın yöneticileri ilişkin tutumlar ve düşünme stilleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Çevik, A. & Köse A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Çıfci, Ç. (2009). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul müdürü algıları (Eyüp ilçesi örneği). Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dede, Y. & Argün, Z. (2004). Öğrencilerin matematiğe yönelik içsel ve dışsal motivasyonlarının belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 29(134), 49-54.



- Demiral, E. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Onsekizmart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Durak, H. Y., & Seferoğlu, S. S (2017). Öğretmenlerde tükenmişlik duygusunun çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi (GEFAD)*, 37(2), 759-788.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), s.341-360.
- Erkul, A. & Dalgıç, G. (2014). Meslek lisesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 4(2), 1-18.
- Ersoy-Yılmaz, S., Yazıcı, N., & Yazıcı, H. (2014). Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 135-157, Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER357>.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 01-15.
- Gömlüksiz, M. N., & Serhatlıoğlu, B. (2013). Öğretmen adaylarının akademik motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(3), 99-127.
- Gül, İ., & Türkmen, F. (2016). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5515-5529. doi:10.14687/jhs.v13i3.4290
- Güneş, H. (2009). Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımına göre güdülenme (motivasyon). M. Çelikten (Edt.) *Yapılandırmacı yaklaşıma göre sınıf yönetimi* içinde (s. 79-102). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karahan, H. (2005). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan coğrafya öğretmenlerinin diğer öğretmenlerle öğretmenlik tutumları açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahasanoğlu, M. (2014). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre etkili okul müdürü özelliklerinin incelenmesi (Üsküdar İlçesi örneği). Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaya-Çiçek, H., Çoruk, A. (2017). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yaşam kalitesi algıları ile iş doyum algıları arasındaki ilişki. *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 750-761, DOI: <http://dx.doi.org/10.14582/DUZGEF.1838>.
- Kılıç, Ö.S., (2011). İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyum (Tokat ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 117-139.

- Korkmaz, Ö. (2004). Müzik öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 125-148.
- Madençođlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banođlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 20(1), 47-69. doi: 10.14527/kuey.2014.003
- Mansfield, C. F., & Beltman, S. (2014). Teacher motivation from a goal content perspective: Beginning teachers' goals for teaching. *International Journal of Educational Research*, 65, 54-64.
- Öncü, H. (2010). Motivasyon (Güdülenme). L. Küçükahmet (Edt.), *Sınıf yönetimi içinde* (s.160-182). Ankara: PEGEM Akademi.
- Özan, M., B., Türkoğlu, A., Z., & Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- Öztürk, E., & Uzunkol, E. (2013). İlkokul öğretmeni motivasyon ölçeğinin psikometrik özellikleri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 9(4), 421-435.
- Polat, S., Arslan, Y., & Satıcı, A. (2016). Öğretmenlerin meslekî tutumları ile sınıf disiplin modeli tercihleri arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 675-691.
- Recepođlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Recepođlu, E. (2014). Analyzing job motivation level of high school teachers in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2220–2225.
- Remijan, K. W. (2014). Improving teacher motivation in secondary schools with hybrid positions. *American Secondary Education*, 42(3), 30-38.
- Sari M., Canoğulları E., & Yıldız E. (2018). Öğretmenlerin okul yaşam kalitesi algıları ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 387-409.
- Seferoğlu, S. S., Yıldız, H., & Avcı-Yücel, Ü. (2014). Öğretmenlerde tükenmişlik: Tükenmişliğin göstergeleri ve bu göstergelerin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 39 (174), 348-364.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-4.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Tanrıverdi, S. (2007). Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonuyla ilişkisine yönelik örnek bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- TDK (2017). Türkçe Sözlük. Motivasyon. 4 Nisan 2017 tarihinde [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_karsilik&view=karsilik&kategori1=karsilik\\_liste&ayn1=bas&kelime1=motivasyon](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&view=karsilik&kategori1=karsilik_liste&ayn1=bas&kelime1=motivasyon) adresinden indirilmiştir.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-112.
- Thoonen, E. J., Slegers, P. C., Oort, F. J., Peetsma, T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, Organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536. doi:10.1177/0013161X11400185. Erişim Tarihi: 04.05.2018.
- Töremen, F. (2000). Yönetimsel motivasyon: Okul yöneticisinin kritik rolü. *Eğitim ve Bilim*, 25(116), 18-22.
- Tuncel, H. (2009). Etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüştürücü liderlik rolü. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Tümekaya, S. (1999). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve kullandıkları başa çıkma davranışları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11), 26-36
- Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457. doi: 10.14527/kuey.2016.017
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, A., & 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.
- Yılmaz, M., & Aslan, Ö. (2013). Öğretmen motivasyonunun artırılmasında "ÖNKAS" ödül sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı*, 286-306.