

**Araştırma Makalesi**

**KIRGIZİSTAN'DAKİ ORTA ÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNİ MOTİVE ETME  
YÖNTEMLERİ**

**METHODS OF SCHOOL LEADERS IN KYRGYZSTAN ON MOTIVATION OF  
PROFESSIONAL GROWTH OF TEACHERS**

**Murat GÖKALP**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Samsun, Türkiye  
E-mail: [gokalpm@omu.edu.tr](mailto:gokalpm@omu.edu.tr), ORCID ID: 0000-0001-2345-6789

**Nurcan GEDİK**

Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek, Kırgızistan  
E-mail: [m.nur2018@mail.ru](mailto:m.nur2018@mail.ru)

**Pınar KIZILHAN**

Anakara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, Türkiye  
E-mail: [p.leibniz.k@gmail.com](mailto:p.leibniz.k@gmail.com) ORCID ID: 0000-0001-6803-0183

Başvuru Tarihi: 27.04.2018

Yayıma Kabul Tarihi: 27.12.2018

**Özet**

Bu araştırmanın amacı Kırgızistan'daki okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme yöntemleri ve uygulanan motivasyon türünün öğretmenlerin mesleki gelişimine katkılarına yönelik tutumlarını incelemektir. Bu çalışmada ayrıca, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve mesleki gelişimlerinin cinsiyet, yaş ve kıdemlerine göre değişip değişmediği de araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, Bişkek şehrinde bulunan 23 orta öğretim kurumunda görev yapan 69 ortaokul yöneticisi ve 322 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Veriler öğretmenlerden ve yöneticilerden alınan görüşme formu yolu ile toplanmıştır. Kırgızistan'daki orta öğretim yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini motive etme yöntemleri ile ilgili yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine yönelik düşüncelerinde anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Yöneticilerin öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verdikleri, etkin ve üretken olabilmeleri için onları motive ettikleri, çalıştıkları okulda güven verici atmosfer oluşturdukları, kişisel problemler ile yakından ilgilendikleri görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Motivasyon, Motivasyon Yöntemleri, Okul Yöneticileri, Yönetim Yöntemleri, Öğretmenlerin Mesleki gelişimi.

**Abstract**

This work time's to research the motivation of teachers by school administration and how does the motivating teachers influence their professional development. The study considers the teachers level of motivation, gender, age, and their professional level and their influence to teachers motivation. The research includes 69 secondary school administrators' principals, 322 teachers of school 23 in Bishkek. The data is collected through oral and written questioning based on descriptive screaming. However, it is clearly seen that the administration cares about the professional development of teachers motivating and a friendly atmosphere in schools between the teachers and the also administrations pays attention to teachers personnel problems and issues.

**Keywords:** Motivation, Motivation Methods, School Administrators, Teacher.

## GİRİŞ

Toplumsallaşma sürecini tamamlamış bir toplumun temeli doğrudan iyi eğitimden kaynaklanmaktadır. Kaliteli eğitim sistemine sahip bir ülke birçok konuda iyi noktalara gelmek durumundadır. Çünkü bilgi her şeyin temelini oluşturmaktadır. Teknolojiden ekonomiye, tıptan ziraata, sanayiden hayvancılığa, politikadan edebiyata her alanda başarılı olmanın temeli sağlam bir bilgi alt yapısına dayanmaktadır. Bilgiyi etkili ve güncel bir şekilde kullanıp değeri yüksek bir ürüne dönüştürmenin yolu ise çağdaş bir eğitim sisteminden geçmektedir.

Çağdaş toplumun, okul yöneticilerinden eğitimdeki gelişmeler karşısında kendini sürekli güncelleyen, eğitim ve öğretimin gerektirdiği niteliklere sahip, teknolojik gelişmeleri takip eden, mesleki gelişimini sürdüren, okulun her bakımdan gelişimi için çaba sarf eden; velilerle, çevreyle ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları beklenmektedir. Çünkü başarılı bir okul ortamının sağlanmasında güçlü bir liderin varlığı büyük önem taşımaktadır (Edmonds 1979).

Eğitim, insanı değiştirip gelişmesine vesile olan, onu toplumsallaştıran en önemli faktördür. Toplumun varlıklarını sürdürebilmesi, gelişimini devam ettirebilmesi ve en önemlisi yaratıcı nesillerin yetiştirilebilmesi eğitimle mümkündür.

İyi bir okul yöneticisi ve iyi bir öğretmen temelde öğrenci başarısını daha iyi bir seviyeye çıkarmak içindir. Böyle bir başarı ise iyi bir yönetim ve kendini adamış gönüllü öğretmenler ile gerçekleştirilebilir. Yapılan araştırmalara göre öğrencilerin yaşam boyu öğrenim becerisi kazanmalarında öğretmenlerin yaşam boyu öğrenim becerisi kazanmış olmaları önemlidir (Selvi, 2011).

Okul, öğretmenlerin mesleki olarak hem yetiştiği hem de eğitildiği bir yerdir. Üniversite diploması ise işin sadece teorik kısmını ifade etmektedir. Öğretmenlerin okullarda yetiştirilmesi ve geliştirilmesinden en yakınında zümre başkanları, idareciler, okul müdürleri sorumlu olmakla birlikte, okul müdürünün bu hususta ağırlığının daha fazla olduğu söylenebilir. Okulların yönetilmesinde ve idare edilmesinde sorumluluk okul müdüründedir.

Eğitim kurumlarında motivasyon okul yöneticisi için aktüel bir durumdur. Yöneticinin görevi kurumda çalışanların her birin verimliliğinin başarılılığın dikkatle izlemek ve zamanında ödüllendirmekle birlikte personellerin performansın arttırmak ve uygulanmasına karar vermektir. Okul müdürleri, öğrencilerin başarılarını merkezde tutarak gelişimi ve yenilikleri okullarda uygulamak zorundadırlar.

Okul müdürleri, eğitim için gerekli ortamı sağlamalıdır. Bu eğitim hem öğrenciler için hem de öğretmenler için uygun olmalıdır. Öğretmenleri mesleki gelişim konusunda desteklemek ve teşvik etmek okul müdürünün önemli vazife ve görevlerinden biridir. (Bilge, 2013) Okul müdürü için okuldaki öğrenmeyi sağlayan sadece öğrenciler değil, öğretmenler, idareciler ve kendisi olmalıdır. Öğrenciler için öğrenme yeni bilgilerin sağlanması olurken, öğretmen ve idareciler için bu öğrenme ise var olan bilgilerin yenilenmesi, geliştirilmesi veya eskisi ile yenisinin değiştirilmesi olmalıdır.

### Motivasyon kavramı

Motivasyon kavramı Latince “hareket etmek” anlamına gelen “movere” sözcüğünden gelmiştir ve harekete geçiren anlamında kullanılmaktadır. Türkçede ise motivasyon kavramı Fransızcada var olan motive kelimesinden gelmektedir. Aynı zamanda güdü kelimesi ile eş olarak kullanılmaktadır. Bir eylemi gerçekleştirmek amacı ile bireyin harekete geçmesi anlamında kısaca kullanılabilir.

## **Motivasyonun Önemi**

İnsanların, belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi için güdülenmesi önemlidir. Güdüler insanları davranışa iter. İnsanların belirli bir güdülenme ile hedefe kilitlenmesi motivasyon sonucudur. Motivasyondaki önemli amaç insanları belli bir eylemi gerçekleştirmeye yönelik harekete geçirmektir.

## **Öğretmen Motivasyonu**

Eğitim sürecinin başarı oranını arttırmak için öğrenme motivasyonunun, çok sayıda araştırmacıların ilgisini çeken ana konu olmasına rağmen, böyle bir artışa etkili olan kritik bir konuma sahip öğretmenlerin motivasyonu beklenildiği kadar dikkate alınmamıştır. Bununla birlikte, daha önce belirtildiği gibi, son zamanlarda öğretmen motivasyonu ile ilgili olarak giderek artan bir literatür bulunmaktadır (Dörnyei ve Ushioda, 2011).

## **Öğretmen Motivasyonunda Okul Yöneticisinin Rolü**

Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırıldığında: iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir.

Öğretmenler ile olan yöneticilerinin koordineli iletişimleri, birbirlerine güven duygusu içerisinde, takım ve aktif bir şekilde çalışmaların sağlayacaktır (Griffith, 2004). Okul müdürlerinin öğretmenlere sürekli gelişim gerekliliğinde yaptıkları vurgu, öğretmenlerin, okulların en önemli varlıkları olduğunu göstermektedir. Özellikle değişim süreçlerinde, öğretmenlerin uygun görevlerde değerlendirilmesi onların öz saygılarını ortaya çıkarmaktadır (Day v.,d 2001).

## **Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri**

Yönetim, insan gücünü üretim unsuru olarak en etkin şekilde motive ederek, amaçlara ulaşılmasına çalışır. Başarılı yöneticiler mevcut kaynakları en iyi şekilde yönetenlerdir ve personelinin motivasyonunda başarılı olarak, en iyi verimi elde edenlerdir.

İnsanların emeğini, zamanını belli bir yerde, belli bir ücret karşılığında çalıştırarak sağlayabiliriz ama sadakat, hoşgörü, işe bağlılık gibi manevi değerler satın alınamaz, bunlar ancak kazanılabilir. Burada kazanımı yapacak ve örgüt adına bunu kullanacak insan yöneticidir. İşleri kolaylaştıran, işgöreni destekleyen yönetim hep kazanacaktır (Kaplan, 2007).

## **Okul Yönetimi ve Motivasyon Yaklaşımı**

Farklı bilim adamlarının görüşlerine dayanarak yönetimi genel anlamda tanımlayacak olursak, insan ilişkilerine dayanan bir örgüt olarak adlandırılan, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, insan gücünü, maddi kaynakları, zamanı, bilgi ve beceriyi birbirleriyle uyumlu ve etkin biçimde kullanmak suretiyle örgütün hedeflenen amaca ulaşma faaliyetlerin gerçekleştirme sürecidir.

Koruyucu yönetime sahip okullarda, yönetim sorunları çözerek her konuda öğretmene yardımcı olur, problemlerini çözer, böylece öğretmenin kendini geliştirmesine, değişmesine uygun ortam yaratılmış olur (Oktay, 2006).

## **Yöneticilerin Kullandığı Motivasyonun Öğretmen Üzerindeki Etkisi**

“Çalışanların performanslarının artırılması, verimliliğin sağlanması için atılacak olan ilk adım onların istek ve ihtiyaçlarının ortaya konulması, beklentilerinin tespit edilmesidir (Argon, 2004:32).”

Okul yöneticisi, öğretmenlerin ve öğrencilerin çabalarını, okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde birleştirebilecek bir okul programı oluşturmalı ve bu programın devamlı değerlendirilmesi ve geliştirilmesine dikkat etmelidir. Etkili okul yöneticileri, program değerlendirme, geliştirme ve öğretimi iyileştirme çabalarına bizzat katılır, beklentilerini ifade eder ve herkesin bu sürece katılmasını teşvik edendir (Şişman, 2002, 88).”

Kırgızistan ortaokul kurumlarında yöneticilerin öğretmenleri motive etme yöntemleri genellikle öğretmenlerin öğrenci üzerindeki başarısına göre değerlendirilmektedir. Okullar arası gerçekleştirilmiş olan sınav ve olimpiyatlara Kırgızistan Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ve okul yönetimi tarafından özen gösterilerek izlenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin; kısa dönemli mesleki sınavlara gönderilmeleri okul başarısının artmasında katkıda bulunmaktadır.

## **Kırgızistan’da Öğretmenlerin Mesleki Gelişimindeki Sorunları**

Kırgızistan’da nüfusun yarısı eğitim sistemiyle bağlantısı olanlardır. Sadece ortaokullarda, bir milyondan fazla öğrenci, artı mesleki eğitim sisteminde öğrenciler, ebeveynleri, yöneticileri, öğretmenleri ve teknik personelleri vardır. Bu nedenle, bu alanda birçok sorumluluklar aynı zamanda bir çok sorunlar da vardır.

Okul örgütlerinin temel sorunları; eğitimin içeriği modern toplumun ihtiyaçlarına uymadığı, öğrenme ve öğretme materyallerinin eksikliği, kaliteli ve verim odaklı öğretmen eksikliği, teşvik eksikliği vs. Örneğin, "Finlandiya'da, genellikle öğrencilerin bilgilerinin değerlendirilmesi amacıyla çeşitli bölümlerden, herhangi bir biçimde sorunu anlamak, nasıl çözeceklerini ve nerede çaba göstereceklerini yönlendirmek için sürekli etkinlikler düzenlenmektedir.

Kırgızistan da birçok üniversite olmasına rağmen okullarda nitelikli öğretim, personel yetiştirme sıkıntısı yaşanmaktadır. Yakın gelecekte en yüksek ihtiyacın ilk ve ortaokul kadrolarına olacağı varsayılmaktadır. Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere çevre tarafından saygı ve destek yetersizliği, yükseköğretim kurumlarında bu alanı tercih etmeme ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca üniversitelere öğrencilerin ilgisin çekecek yeterli düzeyde araştırma okulları, bilimsel çalışmalarının olmaması, akademik düzeyi düşük ve niteliksiz kadroların yetişmesine yol açmaktadır.

## **Araştırmanın Problemi**

Günümüzde eğitim alanında, öğretmenler ve okul yönetimleri çok önemli rol oynamaktadır. Teknolojinin gelişmesi, toplumun eğitim üzerinde bakış açısı, modernleşme sürecinin eğitime etkisi dünyanın değişim sürecine itici güç olmuştur. Sanayi devrimi ile işin şekli değiştiği gibi yönetim fonksiyonları da değişime uğramıştır. Birçok iş alanında uzmanlık ihtiyacı doğmuştur. Bu bağlamda örgütlerin çağa ayak uydurmaları ve kendilerini yenilemesi ön plana çıkmaktadır.

Kırgızistan Milli Eğitim Bakanlığı orta öğretim programlarında köklü değişiklikler yapmıştır. Her ne kadar eğitim sisteminde yöntem ve içerik olarak öğretim programlarına yansıtılma olsa da öğrencilerin ülke çapında ya da uluslararası

değerlendirmelerde (PISA) beklenen düzeyde başarı gösterememiştir. Kırgızistan uluslararası PISA çalışmalarına ilk defa 2006' yılında katılmış ve sınava katılan 57 ülke arasında okuma, yazma ve fen alanlarında en son sıralamada yer almıştır. PISA sınavlarında sorulan sorular incelendiğinde bu soruların, öğrencilerin temel eğitimde kazandıkları bilgi ve becerileri gerçek yaşam problemlerinin çözümünde ne derece kullanabildiklerini sorgulayan türden olduğu görülmektedir (Houtz,2008:12). PISA, bu bakımdan öğrencilerin yetişkin yaşamına ne derece hazır olduklarını ölçmektedir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada betimsel araştırma yöntemlerinden genel tarama modeli seçilmiştir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2010; 79).

### Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı Bişkek'te orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlere uyguladıkları motivasyon yaklaşımlarını araştırmak ve kullanılan motivasyon yönteminin öğretmenlerin mesleki gelişmelerine katkılarını belirtmektir. Öğretmenler için motivasyonun etkisini çeşitli değişkenler üzerinde inceleyerek motivasyonun gerekli olup olmadığı araştırılmaktadır.

### Araştırmanın Alt Amaçları

Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri nasıldır?

Orta okul yöneticilerinin öğretmenlere uyguladığı motivasyon türü etkili midir?

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemeye ilişkin verdikleri cevapların ortalama puanları cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Ortaokul yöneticilerinin uyguladığı motivasyon yaklaşımı öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmakta mıdır?

### Araştırmanın Önemi

Eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için, öğretmenin işine iyi bir şekilde motive olması ve yüksek düzeyde moralli olması hatta bu moralin olabildiğince sürekli olması gerekmektedir.

Öğretmenleri işlerine motive etme, onların verimini artırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okul örgütünün başında bulunan okul müdürüne düşmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin, işlerinde motive olmalarına önem vermeli. Çünkü işine kendini adanmış, bütün enerjisini bu yönde harcayan öğretmenler örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli katkı sağlayacaklardır.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2016–2017 Eğitim-Öğretim yılında Bişkek şehrinde bulunan 21 devlet ortaokulunda görev yapan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemi basit tesadüfi örnekleme olarak alınan Bişkek şehrinde bulunan 17.Okul, 13. Okul, 31.Okul, 37.Okul, 77.Okul, 1.Okul, 10.Okul, 71.Okul, 29

Okul, 69.Okul, 6.Okul, 68 Okul, 63.Okul, 70.Okul, 4.Okul, 15. Okul, 33.Okul, 40. Okul, 23. Okul, 61.Okullarda görev yapan 322 öğretmen ve 69 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenler anketin yapılacağı gün sınıflardan rastgele ve oransız olarak seçilmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın amacına bağlı olarak orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini motive etme yöntemlerinin incelenmesi için örneklem olarak alınan okullardaki görev yapan gönüllü öğretmenlere uygulanan ölçek yoluyla veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı araştırmacı tarafından geliştirilen 5 li Likert tipi (hiç katılmıyorum-katılmıyorum-kararsızım-katılıyorum-tamamen katılıyorum). 18 maddelik ölçek hazırlanmıştır. Ölçeğin Alpha güvenirliği 0,92, görülmüştür. Geçerlik için 3 uzmanın görüşlerine başvurulmuş ayrıca açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere öğretmenlere 18 soru sorulmuştur. Öğretmenlerin mesleki gelişimini etkileyen faktörler bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmada öğretmenlerin motivasyon düzeyi, okul yönetiminin öğretmenlere yaklaşımı, işbirliği düzeyi, sosyal destek düzeyi, okula devam durumu, kendine olan güven duygusu, öğretmenlerin kişisel ve mesleki sorunlarıyla yakından ilgilenme düzeylerine ilişkin sorular sorulmuştur. Bişkek’te bulunan 21 ortaokulda görev yapan 69 okul yöneticisine 5 maddelik ‘Okul yöneticilerinin öğretmenlere uyguladıkları motivasyon yaklaşımlarını araştırmak ve kullanılan motivasyon yönteminin öğretmenlerin mesleki gelişmelerine katkılarını belirtme’ ile ilgili açık uçlu görüşme formu hazırlanarak bilgiler elde edilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Çalışma grubu için toplam 18 adet soru hazırlanmıştır. Öğretmenlere uygulanan anket formunda yer alan maddelerde “Likert Ölçeği” kullanılmıştır. Orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini motive etme yöntemlerinin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı iki değişkenli olan özellikleri için “t”, ikiden fazla olan özellikler için ise “ANOVA” ( Tek Yönlü Varyans Analizi) testleri ile analiz edilmiştir. ANOVA testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunması durumunda ise farkın kaynağı LSD testi belirlenmiştir. Ayrıca kullanılan test maddelerinin tek tek ve testin tamamının güvenirliği Cronbach Alpha ile hesaplanmış testin tamamının güvenirliği. 92 olarak bulunmuştur.

## BULGULAR

Tablo 1.

*Kırgızistan'daki Orta Öğretim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Motive Etme Yöntemlerine İlişkin Anket sonuçlarını gösteren Yüzde ve Frekanslar*

	Frekans ve Yüzde					
	Hiç	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Yöneticim işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor	f 38	50	31	128	75	
	% 11,8	15,5	9,6	39,8	23,3	
Yöneticim mesleki gelişimime önem verir	f 16	73	63	121	49	
	% 5,0	22,7	19,6	37,6	15,2	
Yöneticilerim öğretmenlerine saygı gösterir	f 16	28	68	137	73	
	% 5,0	8,7	21,1	42,5	22,7	
Yöneticiler öğretmenlerin etkin ve üretken olabilmeleri için motive eder	f 20	44	56	152	50	
	% 6,2	13,7	17,4	47,2	15,5	
İyi bir iş yaptığım zaman müdürüm beni takdir eder	f 11	63	73	121	54	
	% 3,4	19,6	22,7	37,6	16,8	
Yöneticim iyi bir dinleyicidir	f 11	41	62	121	87	
	% 3,4	12,7	19,3	37,6	27,0	
Yöneticim çalışanlarına sorumluluk verir	f 9	38	76	134	65	
	% 2,8	11,8	23,6	41,6	20,2	
Yöneticim karşılığında motive eder	f 9	61	72	147	33	
	% 2,8	18,9	22,4	45,7	10,2	
Yöneticim Hastalandığımda ziyaret eder	f 29	108	87	73	25	
	% 9,0	33,5	27,0	22,7	7,8	
Bu okulda güven verici atmosfer var	f 15	43	87	139	38	
	% 4,7	13,4	27,0	43,2	11,8	
Yöneticiler öğretmenleri mesleki gelişimlerinin artırılması için seminerlere gönderir	f 14	30	46	137	95	
	% 4,3	9,3	14,3	42,5	29,5	
Yöneticim	f 14	30	46	137	95	
	% 4,3	9,3	14,3	42,5	29,5	
Yöneticimin işini iyi bilen yönetici olduğuna inanıyorum	f 14	67	101	106	34	
	% 4,3	20,8	31,4	32,9	10,6	
Yöneticim çalışmalarımdaya bana daima cesaret verir	f 9	51	76	132	54	
	% 2,8	15,8	23,6	41,0	16,8	
Yöneticim hata yaptığımda bana ceza verme yoluna gitmez	f 14	59	93	114	42	
	% 4,3	18,3	28,9	35,4	13	
Yöneticim öğrencilerimle ilişkilerimde yol gösterici olur	f 13	85	68	120	36	
	% 4,0	26,4	21,1	37,3	11,2	
Yöneticim veliler ile ilişkilerde yardımcı olur	f 17	71	74	118	42	
	% 5,3	22,0	23,0	36,6	13,0	
Yöneticim ders araç gereçlerini temin konusunda yardımcı olur	f 17	71	74	118	42	
	% 5,3	22,0	23,0	36,6	13,0	
Yöneticim izin konusunda yardımcı olur	f 9	47	55	149	62	
	% 2,8	14,6	17,1	46,3	19,3	
Yöneticim kişisel problemlerim olduğunda yakından ilgilenir	f 15	59	62	135	51	
	% 4,7	18,3	19,3	41,9	15,8	

Tablo'1f ye göre: “Bu okul işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” f38 kişi % 11,8. “Katılmıyorum” 50 kişi % 15,5. “Kararsızım” 31 kişi % 9,6. “Katılıyorum” 128 kişi % 39,8. “Tamamen Katılıyorum” 75 kişi % 23,3. “Yöneticim mesleki gelişimime önem verir” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 16 kişi % 5,0. “Katılmıyorum” 73 kişi % 22,7. “Kararsızım” 63 kişi % 19,6. “Katılıyorum” 121 kişi % 37,6. “Tamamen Katılıyorum” 49 kişi % 15,2. “Okul yöneticileri öğretmenlerine saygı gösterir ” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 16 kişi % 5,0. “Katılmıyorum” 28 kişi % 8,7. “Kararsızım” 68 kişi % 21,1. “Katılıyorum” 137 kişi % 42,5. “Tamamen Katılıyorum” 73 kişi % 22,7. “Okul yöneticileri öğretmenlerin etkin ve üretken olabilmeleri için motive eder” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 20 kişi % 6,2. “Katılmıyorum” 44 kişi % 13,7. “Kararsızım” 56 kişi % 17,4. “Katılıyorum” 152 kişi % 47,2. “Tamamen Katılıyorum” 50 kişi % 15,5. “İyi bir iş yaptığım zaman müdürüm beni takdir eder ” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 11 kişi % 3,4. “Katılmıyorum” 63 kişi % 19,6. “Kararsızım” 73 kişi % 22,7. “Katılıyorum” 121 kişi % 37,6. “Tamamen Katılıyorum” 54 kişi % 16,8. “Yöneticim iyi bir dinleyicidir” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 11 kişi % 3,4. “Katılmıyorum” 41 kişi % 12,7. “Kararsızım” 62 kişi % 19,3. “Katılıyorum” 121 kişi % 37,6. “Tamamen Katılıyorum” 87 kişi % 27,0. “Yöneticim çalışanlarına sorumluluk verir” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 9 kişi % 2,8. “Katılmıyorum” 38 kişi % 11,8. “Kararsızım” 76 kişi % 23,6. “Katılıyorum” 134 kişi % 41,6. “Tamamen Katılıyorum” 65 kişi % 20,2. “Başarılarım karşılığında motive eder ” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 9 kişi % 2,8. “Katılmıyorum” 61 kişi % 18,9. “Kararsızım” 72 kişi % 22,4. “Katılıyorum” 147 kişi % 45,7. “Tamamen Katılıyorum” 33 kişi % 10,2. “Hastalandığımda ziyaret eder” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 29 kişi % 9,0. “Katılmıyorum” 108 kişi % 33,5. “Kararsızım” 87 kişi % 27,0. “Katılıyorum” 73 kişi % 22,7. “Tamamen Katılıyorum” 25 kişi % 7,8. “Bu okulda güven verici atmosfer var” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 15 kişi % 4,7. “Katılmıyorum” 43 kişi % 13,4. “Kararsızım” 87 kişi % 27,0. “Katılıyorum” 139 kişi % 43,2. “Tamamen Katılıyorum” 38 kişi % 11,8. “Yöneticiler öğretmenleri mesleki gelişimlerinin artırılması için seminerlere gönderir” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 14 kişi % 4,3. “Katılmıyorum” 30 kişi % 9,3. “Kararsızım” 46 kişi % 14,3. “Katılıyorum” 137 kişi % 42,5. “Tamamen Katılıyorum” 95 kişi % 29,5. “Her zaman moral’li destek verir” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 14 kişi % 4,3. “Katılmıyorum” 30 kişi % 9,3. “Kararsızım” 46 kişi % 14,3. “Katılıyorum” 137 kişi % 42,5. “Tamamen Katılıyorum” 95 kişi % 29,5. “Yöneticim işini iyi bilen biri olduğuna inanıyorum ” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 14 kişi % 4,3. “Katılmıyorum” 67 kişi % 20,8. “Kararsızım” 101 kişi % 31,4. “Katılıyorum” 106 kişi % 32,9. “Tamamen Katılıyorum” 34 kişi % 10,6. “Yöneticim çalışmalarında bana daima cesaret verir” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 9 kişi % 2,8. “Katılmıyorum” 51 kişi % 15,8. “Kararsızım” 76 kişi % 23,6. “Katılıyorum” 132 kişi % 41,0. “Tamamen Katılıyorum” 54 kişi % 16,8. “Yöneticim hata yaptığımda bana ceza verme yoluna gitmez” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 14 kişi % 4,3. “Katılmıyorum” 59 kişi % 18,3. “Kararsızım” 93 kişi % 28,9. “Katılıyorum” 114 kişi % 35,4. “Tamamen Katılıyorum” 42 kişi % 13,0. “Yöneticim öğrencilerimle ilişkilerimde yol gösterici olur” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 13 kişi % 4,0. “Katılmıyorum” 85 kişi % 26,4. “Kararsızım” 68 kişi

% 21,1. “Katılıyorum” 120 kişi % 37,3. “Tamamen Katılıyorum” 42 kişi % 13,0. “Yöneticim veliler ile ilişkilerde yardımcı olur” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 17 kişi % 5,3. “Katılmıyorum” 71 kişi % 22,0. “Kararsızım” 74 kişi % 23,0. “Katılıyorum”



118 kişi % 36,6. “Tamamen Katılıyorum” 42 kişi %13,0. “Yöneticim ders araç gereçlerini temin konusunda yardımcı olur” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 17 kişi %5,3. “Katılmıyorum” 71 kişi %22,0. “Kararsızım” 74 kişi %23,0. “Katılıyorum” 118 kişi % 36,6. “Tamamen Katılıyorum” 42 kişi %13,0. “Yöneticim izin konusunda yardımcı olur” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 9 kişi % 2,8. “Katılmıyorum” 47 kişi %14,6. “Kararsızım” 55 kişi % 17,1. “Katılıyorum” 149 kişi %46,3. “Tamamen Katılıyorum” 62 kişi % 19,3. “Yöneticim kişisel problemlerim olduğunda yakından ilgilenir” diyenlerden: “Hiç Katılmıyorum” 15 kişi %4,7. “Katılmıyorum” 59 kişi % 18,3. “Kararsızım” 62 kişi % 19,3. “Katılıyorum” 135 kişi %41,9. “Tamamen Katılıyorum” 51 kişi % 15,8.

Tablo 2.

*Kırgızistan'daki Orta Öğretim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Motive Etme Yöntemlerine İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Yönelik Düşüncelerinde Farklılık Olup Olmadığına Yönelik t- Testi Sonuçları.*

Sınıf Öğretmenleri	X	SS	t	Önem Düzeyi
Bayan	59,0519	12,38197	-,452	,436 p>0.05
Erkek	58,0303	11,56634		Anlamsız

S.D.=320

Tablo 2'deki verilere göre Kırgızistan'daki orta öğretim yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini motive etme yöntemlerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine yönelik düşüncelerinde farklılık olup olmadığına yönelik t- testi sonuçlarına göre bayan ve erkeklerin düşünceleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. ( t -,452, p>0.05).

Tablo 3.

*Kırgızistan'daki Orta Öğretim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Motive Etme Yöntemleri İle İlgili Kıdemlerine Yönelik Düşüncelerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları*

Ders Haftada Kaç Saat Olmalı	Kareler toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Önem Düzeyi
Gruplar arası	1006,403	3	335,468	2,248	,083
Gruplar içi	47459,700	318	149,244		p>0.05
Toplam	48466,102	321			Anlamsız

Tablo 3'de Kırgızistan'daki orta öğretim yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini motive etme yöntemleri ile ilgili kıdemlerine yönelik düşüncelerinde farklılık olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi bulgularına göre anlamlı farklılıklar görülmemiştir. p>0.05 anlamsız.

Tablo 4.

*Kırgızistan'daki Orta Öğretim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Motive Etme Yöntemleri İle İlgili Görev Yaptıkları Okullarına Yönelik Düşüncelerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları*

Ders Haftada Kaç Saat Olmalı	Kareler toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Önem Düzeyi
Gruplar arası	2272,540	19	119,607	,782	p>0.05
Gruplar içi	46193,563	302	152,959		Anlamsız
Toplam	48466,102	321			

Tablo 4 'de Kırgızistan'daki orta öğretim yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini motive etme yöntemleri ile ilgili görev yaptıkları okullarına yönelik düşüncelerinde farklılık olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi bulgularına göre anlamlı farklılıklar görülmemiştir. p>0.05 anlamsız.

Tablo 5.

*Kırgızistan'daki Orta Öğretim Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimini Motive Etme Yöntemleri İle İlgili Yaşlarına Yönelik Düşüncelerinde Farklılık Olup Olmadığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları*

Ders Haftada Kaç Saat Olmalı	Kareler toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Önem Düzeyi
Gruplar arası	821,899	4	205,475	1,367	,245
Gruplar içi	47644,204	317	150,297		p>0.05 Anlamsız
Toplam	48466,102	321			

Tablo 5'de Kırgızistan'daki orta öğretim yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini motive etme yöntemleri ile ilgili yaşlarına yönelik düşüncelerinde farklılık olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi bulgularına göre anlamlı farklılıklar görülmemiştir. p>0.05 anlamsız.

### Görüşme Formu Sonucu

Bişkek'te bulunan 23 ortaokulda görev yapan 69 okul yöneticisine yapılmış olan görüşme formunun sonuçları:

1. Ortaokul yöneticilerine sorulan '**Siz öğretmenlerin iş verimini arttırmak için nasıl motive edersiniz?** Sorusuna:

Ortaokul yöneticilerinin 13'ü % 18. 8 öğretmenleri yeterliliğine, olimpiyatlardaki başarılarına göre ve özel günlerde ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin 17'si ve % 24.6'sı kısa dönemli eğitim seminerleri ve psikolojik seminerler düzenlediklerini, özellikle genç öğretmenlerin kalifikasyonunu arttırmak için amaçlanan yeterlilik kursuna gönderdiklerini ve kendi aralarında organize ettiklerini belirtmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin 22' si ve % 31.8'i öğretmenlere yönetsel destek, yeni teknolojiler sağlamak ve olimpiyatlardaki başarı oranına göre maddi ek destek, manevi destek, öğretmenlerin evini ziyaret etme, kariyer yükselmesinde desteklediklerini belirtmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin 17'si ve % 24. 6 Öğretmenlerin işini daha rahat yapabilmesi için okulda iyi atmosfer organize ettiklerin, yeni teknolojiler sağlamakla işlerin kaliteleştirdiklerin her zaman rahat ve uygun ortam yaratmaya çalıştıklarını, okul

içinde sıcak iklim, geziler düzenlediklerin. Başarılilik oranına göre öğretmenleri motive ettiklerin belirtmişlerdir.

**2. Ortaokul yöneticilerine sorulan ‘En çok hangi motive yöntemini kullanırsınız?’ sorusuna:**

Ortaokul yöneticilerinin 18’i ve % 26. 0 öğretmenlerin iş verimini arttırmak için ayrıca genç öğretmenlerin kalitesini yükseltmek için seminerler organize ettiklerin yeterlilik kursuna gönderdiklerin yönetsel konularda desteklediklerini belirtmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin 9’u ve % 13.0 öğretmenlerin işlerini daha kolaylaştırmak, okula bağlılılığını arttırmak için pozitif yaklaşıtların, güvenli atmosfer sergilediklerini belirtmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin 10’u ve % 14. 4 her öğretmenle ayrı ayrı çalıştların, yaptığı işinin şuurunda olması, sadece maddi değil, manevi, psikolojik motive yöntemleri kullandıklarını, belirtmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin 11 %15. 9 maddi olarak desteklediklerini belirtmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin 11’i ve %15. 9 öğretmenlerin başarılilikına göre statüsünü yükseltme madalya ile ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin 10’u ve %14.4 tüm motivasyon türlerinin, zamanına, yerine göre uyguladıklarını belirtmişlerdir.

**3. Ortaokul yöneticilerine sorulan Kullandığınız motivasyon etkili oluyor mu? Sorusuna:**

Ortaokul yöneticilerinin 69’u %100 kullandıkları motivasyon türlerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

**4. Ortaokul yöneticilerine sorulan Motivasyon için zorlandığınız konular nelerdir?**

Ortaokul yöneticilerinin 39’u ve %56.5 iletişimde anlaşmazlıklardan dolayı zorlandıklarını belirtmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin 31’i ve %44.9 motivasyon türlerini uygulamada zorluk yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

**5. Ortaokul yöneticilerine sorulan Motivasyon gerekli mi? Neden? Sorusuna:**

Ortaokul yöneticilerinin 69’u ve %100 motivasyon her zaman her yerde gerekli ve önemli olduğunu belirtmişlerdir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen pek çok unsurdan söz etmek mümkün olsa da alanyazındaki araştırmalar, okulda öğretmenin motivasyonunu artıran en önemli faktörün okul yöneticisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticisinin olumlu tutum ve davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu da okulun amacını gerçekleştirmede ve en önemlisi öğrenci başarısını artırmada etkili olmaktadır (Thompson, 1996: 3; Özdemir, 1991; Latham, 1998; Kocabaş ve Karaköse, 2005; Karaköse ve Kocabaş, 2006; Boydak Ozan, Türkoğlu, Şener, 2010; Koçak ve Helvacı, 2011). Araştırma sonuçları okulda öğretmen motivasyonunda önemli bir konuma sahip olan okul müdürlerinin bu noktadaki performanslarının beklenenin altında olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular Barnett ve McCormick (2003) yapmış oldukları “Vizyon, ilişki ve öğretmen motivasyonu” isimli durum çalışmasındaki bulgular ile benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmada, öğretmenlerin müdürleri bir takımın oyuncusu gibi gördüklerini ve onlardan kendilerine destek olmalarını bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma bu yönüyle Ergen’in (2009) araştırmasıyla da paralellik göstermektedir. Ergen araştırmasında ilköğretim okulu

müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiğini, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunun yaklaşık % 42 'sini açıkladığını tespit etmiştir. Evans (1998) öğretmenlerin okul müdürlerinden olumlu geri dönüt almalarının onların motivasyonunu önemli şekilde artırdığını belirtmektedir. Recepoğlu'nun (2012) "Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından Turkish Journal of Educational Studies, 1 (2) Mayıs 2014 TURK-JES 211 İncelenmesi" isimli araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir.

### **Sonuçlar**

Araştırmada Bişkek şehrinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyelerinin, yöneticilerinden beklenen motivasyon yaklaşımlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı okullarında işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için, yönetici tarafından motive edildiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler görev yaptığı okulda onların mesleki gelişimine önem verildiğine katılmaktadırlar. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel ve mesleki görüşlerine saygı gösterdiği görülmüştür. Öğretmenler, Okul yöneticileri onları etkin ve üretken olabilmeleri için maddi ve manevi desteklediğini belirtmişlerdir. Eğitim sürecinde öğretmenler başarılı iş yaptıklarında okul müdürleri tarafından takdir edildikleri görülmüştür. Ankete katılan öğretmenler, onların kişisel ve mesleki sıkıntılarında yöneticilerin iyi bir dinleyici olduğunu belirtmişlerdir

Araştırmada okul yöneticilerinin çalışanlarına, işlerinde sorumluluk verdiği ortaya konmuştur. Öğretmenler mesleki başarıları karşılığında ödül ve ya maddi olarak motive edildiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri hastalandığında onları ziyaret etmedikleri görülmüştür. Öğretmenler çalıştıkları okulda güven verici atmosferin olduğuna inanmaktadırlar. Öğretmenler yöneticileri tarafından mesleki gelişimlerinin artırılması amacıyla uzun ve kısa dönemli seminerlere, kurslara gönderildiğini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri öğretmenlerin işlerini daha verimli yapabilmesi için moral destek verdiği görülmüştür. Öğretmenler, yöneticilerinin işini iyi bilen biri olduğuna katılmaktadırlar.

Öğretmenler yaptığı çalışmalarında yöneticisi daima cesaret verdiğini belirtmişlerdir. Eğitim sürecinde öğretmenler hata yaptığında yöneticisi tarafından cezalandırılmadığı saptanmıştır. Öğretim sürecinde, öğretmenlerin öğrencileriyle olan ilişkilerinde okul yöneticilerinin yol gösterdiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler veliler ile ilişkilerinde yöneticisinin destekçi olduğuna katılmaktadırlar. Araştırmada öğretmenlere ders için gereken, araç gereçleri temin konusunda yöneticisinin yardımcı olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin özel durumlarında, okul yöneticileri tarafından izin konusunda yardımcı olduğuna katılmaktadırlar. Öğretmenlerin, mesleği dışında gerçekleşen kişisel problemleri olduğunda, okul yöneticisinin yakından ilgilendiği araştırmada saptanmıştır.

### **Öneriler**

Elde edilen sonuçlar çerçevesinde uygulamaya ve yapılacak benzer çalışmalara yönelik sunulabilecek öneriler aşağıda belirtilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerden beklediği motivasyon yaklaşımlarının karşılanmasına yönelik uygulamalar yapılmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerine motivasyonun önemi ve yaklaşımları üzerinde hizmet içi eğitimler vermelidir. Okul yöneticileri, öğretmenleri motive etmede kişisel özelliklerine saygılı olmaya özen göstermeli ve onların yaptıkları işin önemli olduğunu

dile getirmeliler. Okul yöneticileri öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarıyla ve problemleriyle yakından ilgilenmelidir.

Araştırma, özel okullar ile devlet okullarında çalışan öğretmenlere gerçekleştirilerek, motivasyon düzeyleri ve mesleki gelişimleri karşılaştırılabilir. Araştırma farklı illerde yapılarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve mesleki gelişimi arasında bölgesel farklılıkların olup olmadığı araştırılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı görevliler ile farklı bakanlıklara bağlı görevlilerin, mesleki gelişimi ve motivasyon düzeyleri karşılaştırılabilir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak yurt içinde ve yurt dışında görev yapan öğretmenlerin mesleki gelişimi ve motivasyon düzeyleri karşılaştırılabilir.

Farklı öğretim kademelerinde resmi okullar ile özel okulları karşılaştırma şeklinde de bu konu araştırılabilir. Okul müdürlerine uygulanacak, benzer bir araştırma yapılabilir. Okul yöneticileri, olumlu bir okul ikliminin oluşturulması, öğretmenlerin motive edilmesi ve görev yaptıkları okullarda daha fazla süre kalmalarının sağlanması için öğretmenleri etkili bir şekilde ödüllendirmelidirler.

### KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1997), *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*, Pegem A Yayınları: Ankara
- Addison, R. and Brundrett, M. (2008), Motivation and demotivation of teachers in primary schools: the challenge of change, education 3-13: *International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, 36 (1), 79-94.
- Alfahad, H.S.A. and Alqahtani, A., *The relationship between school principals' leadership styles and teachers achievement motivation*, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Alkan, C. ve Kurt, M. (1997). *Ozel öğretim yöntemleri 2*. Baskı, Ankara.
- Ames, C., and Ames, R. (1989). *Research in motivation in education* academic Press: San Diego.
- Argon, T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara:
- Aslan, H. ve Baytekin, O. F. (2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Ataklı,, A.(1996). İlkokul öğretmenliğinde kişisel niteliklerin ve işe güdülemenin önemi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, (221).
- Bakan,İ. ve Büyükbeşe, T.(2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35-59.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma (7.baskı)*. Pegem Akademi. Ankara
- Barlı, O. ve Ozen, U., (2008), *Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması*, Atatürk Univ., S.B.E. Dergisi, 12, 437.
- Barnett, K. and McCormick, J. (2003). *Vision, relationships and teacher motivation: a case study. Journal of Educational Administration*, 41 (1), 55-73.
- Bassous, M. (2014). What are the factors that affect worker motivation in faith-based nonprofit organizations? *Voluntas*, 26 (1), 355-381
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargıcı Matbaası: Ankara.

- Başaran, İ.E.(1998).*Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*, Umum Yayım Dağıtım, Ankara.
- Başaran, İ. E (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Feryal Matbaası, Ankara.
- Belle, L. J. (2007). *The role of secondary school principals in motivating teachers in the flacq district of mauritius*, Master of Education, University of South Africa.
- Bentea, C. and Corina, (2012). Some determinative factors for teachers' job motivation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 47, 1638-1642.
- Bingöl, D. (1996). *Personel yönetimi*, (2. Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bostancı, N.(2007), *İlkoğretim okulları birinci ve ikinci kademedede görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminlerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bowditch, J. L ve Buono, A.F (1997), *A primer on organizational behavior*, New York: John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
- Boydak-Ozan, M., Türkoğlu, Z., ve Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 275-294.
- Brown, H. D. (1994). *Teaching by principles: an interactive approach to language pedagogy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Brown, T. L. and Hughes, G. D. (2008). Teacher and administrator perceptions of teacher motivation. *Journal of Research in Education*, 18, 47- 57.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15 (57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayınları: Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24(2) 669-674.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Carson, C.M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.
- Cemaloğlu, N. ve Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 214-239.
- Chang, M. (2001). *Effects of embedded relevance enhancement within a computer based interactive multimedia program*. Unpublished doctoral dissertation. Purdue University.
- Chang, M. and Lehman, J. D. (2002). Learning foreign language through an interactive multimedia program: An experimental study on the effects of the relevance component of the ARCS model. *CALICO Journal*, 20 (1), 81-98.
- Cros, F., Duthilleul, Y., Cox, C. and Kantasalmi, K. (2004). *Attracting, developing and retaining effective teachers' country*, Note: Spain.
- Çakır, E. (2013). *Gemi işletmelerinde gemi adamlarına yönelik ücret yönetim sisteminin analizi: Türkiye'de kurulmuş gemi işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*, (2. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çolakoglu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kusadası'ndaki bes yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*,
- Day, C., Harris, A, and Hadfield, M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership. *Leadership in Education*, 4 (1), s. 39-56
- Deci, E. L., Vallerand, R.J., Pelletier, J.G., and Ryan, R.M. (1991). *Motivation and Education: Дубровская, В.А. Мотивация персонала: методические рекомендации /В.А. Дубровская-Кемерово: Изд-во КРИПКИПРО.2009*
- Deci, E.L., Vallerand, R.J., Pelletier, L. G., and Ryan, R.M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Demir, B. (2013). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri (İzmir ili Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 121.
- Demirkol, M. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlere yönelik okul temelli hizmetiçi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*. 39(188), 158-173.
- Dörnyei, Z. and Ushioda, E. (2011). *Teaching and researching motivation*, 2nd Ed., Great Britain: Pearson.
- Draft, R.L. (1994). *Management*, 3th Edition, the Drydan Press, Orlando.
- Drafke, M.W., Kossen, S. (1997). *The human side of organization*. Addison, Wesley, New York.
- Dramstad, S.A. (2004). *Job satisfaction and organizational commitment among teachers in Norway: a comparative study of selected schools from public and private educational systems*, Andrews University ProQuest Digital Dissertations, 65 (2).
- Duman, F. (2011). *İşletmelerde personelin motivasyonunu sağlamak için oluşturuca ödül sisteminin personel açısından beklenen ve gerçekleşen ödül boyutunda değerlendirilmesi ve bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-27.
- Emir, S. ve Kanlı, E. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin öğrencilerini motive etme biçimlerinin incelenmesi. *İstanbul Univ., Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 67.
- Eraslan, A. (2009). Finlandiya'nın PISA'daki başarısının nedenleri: Türkiye için alınacak dersler. *EFMED*, 2(3), 238-248.
- Ercan, S. (2010). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi yabancı dilli bölümündeki okutmanların mesleki ve örgütsel gelişime yönelik görüşleri*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdem, A.R. (1998). Sьrez kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Univ., PAU.E.F. Dergisi*, 4, 51.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, (5. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Ergen, Y.(2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ergul, H.F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri, *Dumlupınar Univ., Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 67.
- Evans, L. (1999). *Managing to motivate: A guide for school leaders*. Cassell London.
- Fisher, M.H. (2011). Factors influencing stress, burnout, and retention of secondary teachers. *Current Issues in Education*, 14 (1), 1-37.
- Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, J., and Tombs, S. (2002). *People In organisations*. Open Learning Foundation Enterprises Ltd. America.
- Gardner, R.C. (1985). *Social psychology and second language learning: the role of attitudes and motivation*. UK: Edward Arnold. London
- George, J.M. and Lubben, F. (2002). Facilitating teachers' professional growth through their involvement in creating content-based materials in science. *International Journal of Educational Development*, 22 (6), 659-672.
- Gökalg, M. (2016). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Pegem Yayınevi. Ankara.
- Gökçe, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Gökdere, M. ve Çepni, S. (2004). Üstün yetenekli öğrencilerin fen öğretmenlerinin hizmet içi ihtiyaçlarının değerlendirilmesine yönelik bir çalışma, bilim sanat merkezi örnekleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 1-14.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333.
- Gül, K. (2007). *Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkılarını belirlenmesi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumunu*, Litera Türk 3, İstanbul.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Eğitim Kitabevi, Konya.
- Guskey, T.R. (2000). *Evaluating professional development*, Thousand Oak: Corwin Press, Inc.pp.16-20, 29, 32, 40, 48, 50-55, 117, 122, 124, 147, 185, 209, 212-213.
- Hayes, C. (2006), *Stress Relief for Teachers*, The 'Coping Triangle', UK: Routledge.
- Hensey, M. (1999). The why and how of facilitative leadership. *Journal of Management in Engineering*, 15 (3), 43-47.
- Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus* (Vol. 42). John Wiley & Sons.
- Hoban, G.F. (1996). *A professional development model based on interrelated principles of teacher learning*. Unpublished PhD Thesis. The University of British Columbia.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim: teori, süreç ve uygulama*, Çev: Canan Çetin, Esin C.Mutlu, Der Yayınları, Nr.201, İstanbul.



- Houtz, B. (2008). *Teaching science today*. Shell Education: Oceanus Drive, pp.44-45.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J. and Kottkamp, R.B. (1991). *Open schools healthy schools*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hu, Y. (2008). *Motivation, usability and their interrelationships in a self-pace online learning environment*. Unpublished doctoral dissertation. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, Virginia, USA.
- Işık, K. (2010). *İlköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin mesleki gelişiminin katkısı*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Jordan, C. (2006, November). *Building motivation into online education*. ITEC.
- Jesus, S.N. and Lens, W. (2005), An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (1), 119-134.
- Kağan, M. (2010). Ankara ilindeki devlet ve özel ilköğretim okulları ile rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan rehber öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 39- 55.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Karaköse, T. & Kocabaş, İ. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarını öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1) 79-91.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (21. Baskı). Nobel Yayınları, Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (4), 443-465.
- Keller, J. M. (1983). Motivational design of instruction. In C. M. Reigeluth (Eds.), *Instructional design theories and models: an overview of their status* (pp. 383-434). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Keller, J.M. (2010). *Motivational design for learning and performance: the ARCS model approach*. Springer, New York.
- Kelley, C., Heneman, H and Milanowski, A. (2002). Teacher motivation and school base performance awards. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 372-401.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(28), 115-136.
- Klassen, R.M. and Chiu, M.M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102 (3), 741-756.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 79-91.
- Koçak, F. & Helvacı, M.A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği) *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 33-55.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*, Yön Ajans: İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401- 422.

- Kokkinos, C.M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77, 229-243.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004), *Organizational behavior*. McGraw Hill Irwi America.
- Kyriacou, C. (2000). *Stress busting for teachers*. Nelson Thornes, Cheltenham.
- Liu, X. S. and Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: analyses of the teacher follow-up survey in the United States for 2000-2001. *Teaching In addition. Teacher Education*, 24 (5), 1173-1184.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. and Andersson, T.D. (2008). Herzberg's two- factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30 (6), 890-899.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior (sixth edition)*. McGraw-Hill, New York.
- Mafini, C. & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction life satisfaction amongst employees in public organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 01-13.
- Margueratt, D. (2007). *Improving learner motivation through enhanced instructional design*. Master, Athabasca University.
- Maslow, A.H. (2000). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Matthews, G. and Zeidner, M. (2004). Traits, states, and trilogy of mind: an adaptive perspective on intellectual functioning, David Yun Dai and Robert J Sternberg (Eds.) *Motivation, emotion, and cognition: integrative perspective on intellectual functioning and development* in (143-174), Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum Associates.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand, New Jersey.
- Menezes, L. (2011). Collaborative research as a strategy of professional of Development of teachers. In Ubuz, B. (Ed), *Proceedings of the 3 Th Int.The Conference on the Psychology of Mathematics Education*, Vol. 3, and pp: 225- 232), Ankara.
- Mertler, C.A. (1992). *Teacher motivation and job satisfaction of public school teachers*. Unpublished Master Thesis, the Ohio State University. Meyer,
- Monk, L. (2009). *The effects of relevance and confidence strategies on writing apprehension, motivational levels*. Unpublished doctoral Dissertation University Of South Alabama, Spain.
- Monyatsi, P.P. (2006). Motivating the motivators with developmental teacher appraisal. *J. Soc. Sci.*, 13(2), 101-107.
- Moore, T.L. (2004). Facilitative leadership, one approach to empowering staff and other stakeholders. *Library Trends*, 53(1), 230-237.
- Mulford, B. (2003). *School leaders, changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Paper commissioned for the' Attracting, is Developing and Retaining Effective Teachers' Activity.
- Müller, K., et al. (2009). Attracting and retaining teachers. A question motivation. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (5), 574 599.
- Northcraft, G.B. and Neal, M.A. (1990). *Organizational behavior, a management challenge*. USA: The DrydenPres.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticileri liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Oktay, M. (1996). *Davranış bilimlerine giriş*. Der Yayınları, İstanbul.

- Ololube, N.P. (2006). Teachers' job satisfaction and motivation for school effectiveness, an assessment. *Essays in Education (EIE)*, 18.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Owens, R.G. (2001). *Organizational behavior in education. Instructional leadership and school reform*, Allan and Bacon.
- Öğüt, A., Akgemici, T. ve Demirsel, M.T. (2004), Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Univ., S.B.E. Dergisi*, 12, 277.
- Özdemir, M. (1991). Verimlilik üzerine düşünceler ve verimlilik çalışmaları, *Verimlilik Dergisi*, 2, 169-174.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdemir, S. ve Muradova, T.(2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi, *Qafqaz Univ., Journal of Qafqaz University*, 24, 146.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde kültürel korunlar ve örgüt kültürünün korunması ve geliştirilmesi. *Anadolu Üniversitesi BF Dergisi*, 438.
- Öztay, F.E. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimiyle oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Univ., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pearson, L.C. and Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29 (1), 38-54.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Yargı Yayınevi Ankara.
- Pintrinch, P.R. and Schunk, D.H. (2002). *Motivation in education, theory, research and applications (2nd ed.)*. Prentice Hall, New Jersey.
- Porter, L., Bigley G.A. and Steers R.M. (2003). *Motivation and work the behavior*. McGraw Hill, USA. Potaşnik M.M. Upravlenie kaçestvom obrazovaniya
- Pratt, J. (1978). Perceived stress among teachers: the effects of age and background children taught. *Educational Review*, 30 (1), 3-15.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy Business*: 52-63.
- Recepoglu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Robb, C. (2010). *The impact of motivational messages on student performance in community college online courses*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois Urbana.Roman-Oertwig, Sam.
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. Prentice Hall: New Jersey.
- Rüzgar, B. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki gelişiminde okul yöneticilerinin katkıları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ryan, R. M. (1991). The nature of the self in autonomy and relatedness. In G.R. Goethals and J. Strauss (Eds.), *Multidisciplinary Perspectives on the Self* (208-238). Springer-Verlag. New York.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji (3. baskı)* Alfa Yayınevi, Bursa.

- Sahlberg, P. (2007). Education policies for raising student learning: The Finnish approach. *Journal of Education Policy*, 22(2), 147-171.
- Santisi, G., Magnano, P., Hichy, Z. and Ramaci, T. (2014). Metacognitive strategies and work motivation in teachers: an empirical study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116, 1227-1231.
- Schultz, D.P. and Schultz, S.E.(1990). *Psychology and industry today, an introduction to industrial and organizational psychology*. McMillan Publishing: New York.
- Selvi, K. (2011). Teachers' lifelong learning competencies, *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*, 1(1).
- Sergiovanni, T. (1967). Factors which affect satisfaction and dissatisfaction of teachers. *Journal of Educational Administration*, 5 (1), 66-82.
- Shirley, Y. M. (2007). Teachers' perceptions of their professional learning of activities. *International Education Journal*, 8(2), 213-221.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms*. Appleton Century-Crofts, New York.
- Skinner, B. (1950). Are theories of learning necessary? *Psychological Review*, 57, 193-216.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press, New York.
- Song, S. H.(1998). *The effects of motivationally adaptive computer-assisted instruction developed through the ARCS model*. Unpublished doctoral dissertation, Florida State University, Tallahassee, FL.
- Steers, R.M. and Leyman W.P. (1975). *Motivation and work behavior*.
- Sylvia, R.D. and Hutchison, T. (1985). What makes Ms. Johnson teach? A study teacher motivation. *Human Relations*, 38 (9), 841-856.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Acat, M.B. (2003). Öğretmenlik uygulaması çalışmalarının öğretmenlik mesleğinin algılanmasındaki etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 235-250
- Taş, S. (2005). *Sınıf öğretmeninin motivasyonunu etkileyen faktörler (Konya ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*, (3.Baskı), Saypa Yayınları, Ankara.
- Thompson, D. P. (1996). *Motivating others: creating the conditions*. Princeton, NJ: Eye On Education.
- Thorndike, E.L. (1898). Animal intelligence: an experimental study of the associative processes in animals. *Psychological Review Monograph Supplements*, 2 (4).
- Turbill, J.B. (1993). *From a personal theory to a grounded theory of staff development*. Unpublished PhD Thesis, University of Wollongong.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim*, 160, 341-350.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G. and Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale, its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41 (4), 213-226.
- Tucker, M.L., McCarthy, A.M. and Benton, D.A. (2002). *The human challenge managing yourself and others in organization*. Prentice Hall, New Jersey.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, Inc.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals. The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 3(73), 811-840.

- Woolfolk, A. (2005). *Motivation: a definition and four general approaches*. Educational psychology. (pp. 340-34). Pearson Education, Boston.
- Woolls, B. (ed.)(1991). *Continuing professional education*. An IFLA Guidebook. München: Saur.
- Williams, M. and Burden, R. (1997). *Psychology for language teachers*. Cambridge University Press. Cambridge
- Yılmaz, E. (2007). *Ortaöğretimde ingilizce derslerinde öğrenci başarısında motivasyonun rolü, Bartın ili örneği*. Yüksek lisans tezi. Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Yiğenoğlu, E. (2007). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algularına göre, mesleki etkinliklerdeki güdülenmişliklerini sağlayan etmenler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yorks, L. (1976). *A Radical Approach to Job Enrichment*. Amacon New York.
- Zembylas, M. and Papanastasiou, E. (2004). Job Satisfaction among School Teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 357-374.
- Zepeda, S. J. (2008). *Professional development: What work Larchmont*. NY: Eye on Education, Inc. and National Staff Development Council.

### Extended Abstract

**Introduction:** A community based on the completion of the socialization process directly due to good education. A country with a quality education system has to come to a good point on many issues. Because knowledge is the foundation of everything: Each area is based on a robust knowledge base that is based on being successful from technology to economy, from agriculture to agriculture to animal husbandry, from politics to literature. The way to use information effectively and up-to-date and into a high value product depends on a modern education system. The presence of a strong leader is crucial in ensuring a successful school environment (Edmonds 1979).

The school is a place where teachers are professionally trained and educated. University diplomas only express the theoretical part of the work. The responsibility for managing and managing schools is in the school principal. Motivation in educational institutions is an immediate situation for the school administrator. The task of the manager is to make sure that every employee of the organization is able to monitor and reward the success of his / her productivity in a timely manner, The concept of motivation comes from the word "mover", which means "to move" in Latin, and is used to mean acting. It is also used as a coincidence with the motive Word. Such coordinated communication of the managers with the teachers will enable them to act in a team and actively with confidence (Griffith, 2004). In schools with preventive direction, it solves management problems and helps teachers in all matters, solves problems, so that an appropriate environment is created for the teacher to improve himself / herself (Oktay, 2006). In Kyrgyzstan, half of the population is those who are connected to the education system. Only middle schoolers have more than one million students, plus students, parents, administrators, teachers and technical staff in the vocational education system. The main problems of school organizations are that the content of education does not comply with the needs of modern society, the lack of learning and teaching materials, lack of quality and efficiency oriented teachers,

**Method:** In this study, the general screening model was chosen from the descriptive research methods. Relational scanning model, literature search, descriptive method, questionnaire technique, analysis, synthesis and comparison method were used from general screening models. The main purpose of the research is to investigate the motivation approaches applied by teachers of the school administrators working in secondary schools in Bishkek and is to indicate the contribution of the motivation method used to the professional development of the teachers.

Sub-Objectives of the Study: How are the motivation levels of teachers? Is the kind of motivation that middle school administrators have to apply to teachers effective? Are the mean scores of teachers' motivation levels determined significantly different according to gender, age, marital status, vocational seniority and education level? Does the motivation approach applied by middle school administrators contribute to the professional development of teachers?

The universe of the research is composed of administrators and teachers working in 21 state secondary schools located in Bishkek city in 2016-2017 academic year. The data collection tool was developed by the researcher. Teachers were asked 18 questions to be used in the research. Factors affecting teachers' professional development are considered as independent variables. "Likert Scale" was used in the items in questionnaire applied to teachers. In the analyzes, t test and ANOVA were used.

**Results:** Teachers who participated in the research stated that they were motivated by the manager so that they could do their work in the best way in their schools. Teachers are involved in their professional development in the school they serve.

It has been seen that school administrators respect the individual and professional opinions of teachers. During the training process, teachers were seen to be appreciated by school principals when they did successful work. In the survey, it was revealed that the school administrators gave their employees responsibility for their work. Teachers believe that what they are doing is a reassuring atmosphere in school. Teachers agree that their relationship with the parents is their supporter. In the research it seems that the managers helped the teachers in providing the equipment needed for the lesson. When teachers have personal problems that occur outside of their profession, they have been identified in the research that the school administrator is most interested in.