



Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Fırat University Journal of Social Science
Cilt: 20, Sayı:1, Sayfa: 275-294, ELAZIĞ-2010

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

*The Effect of Democratic Attitude and Behaviors of School Managers on the
Motivation of Teachers*

Mukadder Boydak ÖZAN* **A.Zülfü TÜRKÖĞLU**** **Gönül
ŞENER*****

Özet

Bu çalışma ile Elazığ il merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu etkilemedeki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Verileri elde etmek amacıyla likert tarzında 33 maddeden oluşan beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmış bir anket kullanılmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik işlemlerinden sonra ankette yer alan madde sayısı 31'e düşmüştür. Anket 2008-2009 öğretim yılında Elazığ il merkezinde yer alan beş eğitim bölgesinden tesadüfî olarak seçilmiş 22 devlet iki özel okul olmak üzere toplam 24 ilköğretim okulunda görev yapan 408 öğretmenin görüşü alınmak üzere uygulanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetine, branşına ve kıdemlerine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri olumlu düzeydedir, ancak kadın öğretmen görüşleri erkek öğretmen görüşlerine göre daha olumlu düzeyde sonuçlanmıştır. İkinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin görüşleri daha olumlu sonuçlanmıştır, Sınıf öğretmenleri yöneticilerinin motivasyon sağlamaya ilişkin davranışlarını daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Demokrasi, okul yöneticisi, motivasyon, öğretmen.

Abstract

The role of democratic attitude and behaviors of school managers in primary schools in the city center of Elazığ in effecting the motivation of teachers was aimed to determine in this study. A 5-grade Lickert type questionnaire with 33 items prepared was employed to collect the data. After validity and reliability process, the number of the items was decreased to 31. The

* Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimler Bölümü

** Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi

*** Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi

questionnaire was applied to 408 teachers working in 24 randomly chosen primary schools (22 state and 2 private schools) from 5 different educational districts in the city center of Elazig during 2008-2009 educational year. The results were analyzed regarding the gender, branch and experience of teachers and it was seen that teacher's opinions about school managers were positive regarding gender but female teachers are more positive than male teachers. Regarding branch and experience, the results indicated positive opinion, however, the opinions of classroom teachers on positive effects of democratic attitude and behaviors of school managers on motivation in working environment were more positive.

Key Words: Democracy, school administrators, motivation, teacher

Giriş

Günümüz toplumlarının vazgeçilmez ögesi olan ‘‘demokrasi’’ kavramı, tarih süresince Eski Yunan’dan itibaren bazen güçlenerek bazen de gücünü yitirerek, ama her zaman toplumları derinden etkileyerek onlara yepyeni deneyimler kazandıran bir yönetim şekli olarak süregelmiştir (Ağiroğlu Bakır, 2007:2). Taçman’ın Levin (1998)’den aktardığına göre; eğitim alanında daha yaygın olarak demokrasi, eylem düzeyinde katılımcı bir süreç olarak el alınmaktadır (Taçman, 2009).

Geleceğe şekil verecek olan toplumun en önemli insan kaynağını oluşturan gençlerde demokrasi bilincinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Demokrasi bilincinin genç kuşaklara aktarılmasında toplumun çok önemli bir yeri vardır. Demokratik yaşam biçimi yine demokratik bir yaşayış yoluyla öğrenilebilir. Demokrasi bilincinin aşılmasında okul atmosferinin olduğu kadar, okul yöneticilerinin de rolü büyüktür (Ağiroğlu Bakır, 2007:5).

Problem Durumu

Eğitim sisteminin çok önemli bir alt sitemini oluşturan ilköğretim okullarının başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmalarına bağlıdır. Bu okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir (Ünal, 2009).

Demokratik bir ortamda okul yöneticisi,

➤ Örgütü amacına ulaştırabilmek için çevresinde bulunan insanları kendisine yardım eden kişiler olarak görür.

➤ Amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kişilere değer verir, onların hatalarını bulma çabasından kaçınır.

➤ Birlikte çalıştığı kişilere sık sık sorular sorar; yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır ve her şeyin en iyisini biliyormuş gibi bir tutumdan da sakınır.

➤ Verdiği kararların örgütü oluşturan kimselerin ortak kararı olmasına önem verir (Karadağ, Baloğlu, Yalçınkayalar, 2006: 69).

Okul yöneticileri demokrasi ilkelerini yönetim anlayışlarına uyguladıkları, gerek öğretmenleri gerekse öğrencileri karar sürecine kattıkları oranda etkili bir okuldan ve verimli bir eğitim- öğretim ortamından bahsedilebilir (Balcı, 2001: 203). Böyle bir eğitim ortamında görev yapan okul yöneticisinde bulunması gereken özellikleri Okutan (2003) aşağıdaki şekilde ele alıp sıralamıştır.

1. Kapsamlı bir insan bilgisine sahip,
2. Etkili iletişim becerileri gösteren,
3. Liderin özelliklerine sahip,
4. Ana dilini doğru ve güzel konuşabilen,
5. Felsefe, matematik ve uygarlık tarihi eğitimi almış,
6. Yabancı dili olan,
7. İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
8. Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
9. Eğitime inanmış yöneticidir.

Başarılı bir okulda insan kaynaklarını geliştirme, gelişme çabalarının temelini oluşturur (Derbedek, 2008:20). Bu nedenle okulların etkili olarak yönetilmesi için sahip oldukları insan ve madde kaynaklarının kullanarak amaçlarının gerçekleştirilmesi, bu kaynakları amaçlar doğrultusunda işe koşan okul yöneticilerinin etkili olmaları ile sağlanabilir.(Gültekin,2007: 4). Etkili yöneticilik, çoklu takımların bir konfederasyonudur (Karşlı, 2006). Okul etkililiğinde kilit rol oynayan okul yöneticisinin görev yaptığı kuruma sağlayacağı yararları Özden Özcan (2008:24) şu şekilde sıralamıştır:

1. Böyle bir yönetimde, hem yönetici hem de örgütte çalışan diğer kişiler, her şeyi açık seçik ortaya koyar. Örgütteki insanlar arasında bulunması gereken işbirliği ruhunu artırır. Bu da mesleki çalışmalar sırasında insanı daha rahat bir psikolojik ortam içinde tutar. Başkalarını kıskanma, nefret etme, dedikodu yapma gibi insana özgü zayıflıklardan kişiyi korur.

2. Böyle bir yönetimi gözleyen ve onun içinde yaşayan genç kuşaklar, ileriki yaşamlarında bu demokratik yaşamı kendileri için bir ‘‘ideal yaşam’’ biçimi olarak kabul etmelerine olanak hazırlarlar.

3. Demokratik yönetimde iş arkadaşları yöneticiye yardım ettiği için yöneticiliğin zorluğu bir ölçüde azalır.

Okul yöneticisinin demokratik tutum ve davranışları okulda görev yapan en önemli insan kaynağı öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir. Motivasyon; bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Öztürk, 2006:9). Aynı zamanda motivasyon,

insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir (Karaboğa, 2007: 5). Diğer bir tanımda ise motivasyon; ferdi veya fertleri belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır (Kocabaş, Karaköse, 2006: 4). Kendisini mesleğinde saygın hisseden bir iş gören bulunduğu örgüt içerisinde motivasyona dayalı olarak daha fazla çaba gösterir ve daha fazla üretken bir kimlik kazanır (Boydak Özan, 2004: 731).). Motivasyon, örgüt yönetimlerinin çalışanların işe devamı, işte sürekliliği ve performans düzeyini artırma açısından önemle üzerinde durdukları bir konudur (Kurt, 2005:286). Bu yüzden çalışan personelin görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir (Kulpçu, 2008:18).

Okul yöneticisinin tutum ve davranışlarının öğretmen moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkarmıştır (Özgün, 2008:88). Moral faktörünü etkin kılmak için okulda çalışanlar motive edilmelidir. (Cemaloğlu, 2002). Çünkü motive olmuş bireyler, kendilerine verilen görevleri büyük bir istekle yapmaya çalışır (Özgan, Aslan, 2008:191).

Okul yöneticiliğinin özel bir uğraş alanı olduğu ve diğer yöneticiliklerden farklı olduğu bilinmelidir. Okul kavramını mal üreten bir kurumla kıyaslamak doğru olmaz. Okul yönetiminde üretilen mal değil hizmettir. Yöneticilik kavramı okullarda biraz daha önde olmalıdır. Çünkü hizmet üretimi yapan iş görenler tamamen vicdanlarıyla baş başadır ve bu iş görenlerin motive edilmesi yöneticiye bağlı olduğu için doğal olarak yöneticide büyük bir yükün altındadır. Okul yöneticisi eğitim sistemi içindeki özgün yerinin ve işlevinin farkında olmalı, iş görenlerini işlerine motive etmesini bilmelidir (Demirel, 2007: xvıı). Çünkü bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği de motivasyon üzerinde büyük önem taşımaktadır (Yurdakul, 2007:54).

Yapılan araştırmalar sonucunda, okulda öğretmenin verimliliğini artıran en önemli etmen olarak okul yöneticisini karşımıza çıkarmaktadır. Okul yöneticisinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu da okulun amacını gerçekleştirmede ve en önemlisi öğrenci başarısını artırmada temel etmeni oluşturmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin bu davranışı gösterirken sergiledikleri demokratik tutumların öğretmen motivasyonu üzerindeki etkililiği belirlenmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Elazığ il merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu etkilemedeki rolünü belirlemeye çalışmaktır. Bu amaçla; Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu etkilemede;

- a. Öğretmenlerin cinsiyetine,
- b. Görev yaptığı kademeye ve
- c. Öğretmenlerin branşına göre görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Sorularına yanıt aranmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Elazığ il merkezinde yer alan 62 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Elazığ il merkezinde yer alan beş eğitim bölgesinden tesadüfi olarak seçilmiş 22 devlet iki özel okul olmak üzere toplam 24 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Elazığ il merkezinde ilköğretim kurumlarında 1539 sınıf ve 1378 branş olmak üzere toplam 2917 öğretmen görev yapmaktadır. Seçilen örneklem %13,98 ile evreni temsil edecek niteliktedir.

Verilerin Toplanması

Verileri toplamak amacıyla ilgili literatür taranarak 33 soruluk ve beşli derecelendirme şeklinde uzman görüşüne başvurularak bir anket hazırlanmıştır. Anket araştırmacılar tarafından iki bölüm şeklinde ele alınmıştır. Birinci bölüm okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutumları ölçmeye yönelik olup 17 maddeden oluşurken ikinci bölüm öğretmenlerin motivasyonlarını ölçmeye yönelik olarak 16 maddeden oluşmaktadır. Hazırlanan anket 100 kişilik benzer özellik taşıyan öğretmen grubuna uygulanarak anketin geçerlik ve güvenilirlik işlemleri yapılmıştır. Yapılan faktör analizi işlemleri sonucunda anketin yapı geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi yapılmış ve yapılan işlemler sonucunda (KMO) Kaizer – Meyer – Olkin of Sampling Adequacy, 97 bulunurken, Bartlett's Test of Sphericity 10769,304 ve Sig, 000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik işlemleri sonucunda ise Cronbach's Alpha, 97 bulunmuştur. Bu işlemler sonucunda ankette yer alan 33 madde 31'e düşmüştür. Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan anketler 600 öğretmene görüşleri alınmak üzere uygulanmıştır, ancak 408 anket geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin oranı % 68 dir.

Verilerin Analizi

Öğretmen görüşlerini değerlendirmek üzere ilk önce maddeler tek tek ele alınarak bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Yapılan levene testi sonuçlarına göre anlamlı sonuç elde edilen maddeler için mann whitney-u testi yapılmıştır. Daha sonra maddeler bir bütün olarak değerlendirilmiş ve bağımsız gruplar t testi yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinde cinsiyet faktörü dikkate alınarak yapılan t testi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre ankette yer alan 31 maddenin dokuzunda anlamlı farklılık elde edilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Görüşler

Gruplar	n	\bar{X}	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN OLARAK;											
8. Karşılaşılan sorunları anlayışla karşılar.											
Kadın	217	4,17	,927	406	,985	,322	3,223	,001*			
Erkek	191	3,85	1,032								
9. Özel yaşama saygılı olur.											
Kadın	217	4,52	,842	406	8,052	,005*	3,459	,001	19147,500	,805	197,24
Erkek	191	4,20	1,003								212,75
10. Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık tutar.											
Kadın	217	4,24	,949	406	,043	,836	2,973	,003*			
Erkek	191	3,95	1,009								
11. Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır.											
Kadın	217	4,31	,889	406	2,779	,096	4,293	,000*			
Erkek	191	3,89	1,061								
12. Öğretmenlerin ders yüklerinin belirlenmesinde adil davranmaya özen gösterir.											
Kadın	217	4,36	,876	406	,008	,928	2,716	,007*			
Erkek	191	4,11	,951								
13. Öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz.											
Kadın	217	4,36	,876	406	,008	,928	2,716	,007*			
Erkek	191	4,11	,951								
14. Zümre kararlarına saygılıdır.											
Kadın	217	4,40	,970	406	1,614	,205	2,783	,006*			
Erkek	191	4,12	1,084								
17. Okulu ilgilendiren konularda kendisiyle aynı bakış açısını paylaşmayan öğretmenleri suçlamaz.											
Kadın	217	4,55	,684	406	11,622	,001*			20450,500	,793	205,76
Erkek	191	4,33	,895								203,07
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN OLARAK;											
25. Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturur.											
Kadın	217	3,75	1,058	406	5,615	,018*			20332,500	,732	206,30
Erkek	191	3,68	1,191								202,45

p<0,05

Anlamli farklılık elde edilen maddelerden “Karşılaşılan sorunları anlayışla karşılar” (Madde:8) görüşüne kadın öğretmenler $\bar{X}:4,17$ ile erkek öğretmenler ise $\bar{X}:3,85$ ile katıldıklarını belirtmişlerdir. “Özel yaşama saygılı olur” görüşünün yer aldığı dokuzuncu maddede cinsiyete göre öğretmen görüşleri arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık gözlenmiştir. Yapılan levene testine göre veriler non-parametrik olduğu için mann whitney u testi yapılmıştır. İncelenen sonuçlara göre kadın öğretmenlerin sıra ortalaması: 197,24 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması: 212,75 olarak elde edilmiştir. Onuncu maddenin yer aldığı “Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık

tutar” görüşüne kadın öğretmenler $\bar{X}:4,24$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken erkek öğretmenler ise $\bar{X}:3,95$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır” (Madde:11) kadın öğretmenler $\bar{X}:4,31$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken erkek öğretmenler ise $\bar{X}:3,89$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenlerin ders yüklerinin belirlenmesinde adil davranmaya özen gösterir” görüşünün yer aldığı 12. maddeye kadın öğretmenler $\bar{X}:4,36$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken erkek öğretmenler ise $\bar{X}:4,11$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz” (Madde:13) görüşüne kadın öğretmenler $\bar{X}:4,36$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken erkek öğretmenler ise $\bar{X}:4,11$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. 14. maddenin yer aldığı “Zümre kararlarına saygılıdır” görüşüne kadın öğretmenler $\bar{X}:4,40$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken erkek öğretmenler ise $\bar{X}:4,12$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Erkek öğretmen görüşlerinin daha düşük düzeyde sonuçlandığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlara ilişkin olarak; “Okulu ilgilendiren konularda kendisiyle aynı bakış açısını paylaşmayan öğretmenleri suçlamaz” (Madde:17) görüşünde kadın öğretmenlerin sıra ortalaması: 205,76 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması: 203,07 olarak elde edilmiştir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin 25. maddenin yer aldığı “Öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine değer vererek uzmanlık konularında onlara danışır” görüşünde $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık gözlenmiştir. Kadın öğretmenlerin sıra ortalaması: 206,30 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması: 202,45 olarak elde edilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin ankette yer alan maddeler bir bütün halinde değerlendirilerek bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo:2’de görülmektedir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Görüşler

Gruplar	N	\bar{X}	ss	Levene	An. Düz.	t	p.
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN OLARAK;							
Kadın	217	4,13	,715				
Erkek	191	4,09	,728	,037	,847	,630	,529
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN OLARAK;;							
Kadın	217	3,92	,870				
Erkek	191	3,90	,897	,375	,541	,273	,785

$p>0,05$

Yapılan istatistik işlemler cinsiyete göre tüm maddelerin birlikte değerlendirildiği okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergilemelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. İncelenen aritmetik ortalamalara göre kadın öğretmenler $\bar{X}:4,13$ ile erkek öğretmenler ise $\bar{X}:4,09$ ile okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları gerçekleştirdiği görüşüne *katıldıklarını* belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin görüşlerini belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda kadın öğretmenler $\bar{X}:3,92$ erkek öğretmenler ise, $\bar{X}:3,90$ ile okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamada olumlu ortam oluşturdukları görüşlerine *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Ancak erkek öğretmenlerin görüşlerinin daha düşük düzeyde sonuçlanmıştır.

Tablo 3: Öğretmenlerin Kademelerine Göre Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Görüşler

Gruplar	N	\bar{X}	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN OLARAK;											
6. Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.											
1.kademe	237	4,38	,961	406	1,871	,172	2,598	,010*			
2.kademe	171	4,12	1,091								
9. Özel yaşama saygılı olur.											
1.kademe	237	4,50	,851	406	5,532	,019*			16303,000	,000	221,21
2.kademe	171	4,18	1,015								181,34
10. Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık tutar.											
1.kademe	237	4,19	,941	406	,230	,632	2,203	,028*			
2.kademe	171	3,97	1,040								
11. Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır.											
1.kademe	237	4,22	,977	406	,037	,848	2,767	,006*			
2.kademe	171	3,95	1,004								
14. Zümre kararlarına saygılıdır.											
1.kademe	237	4,37	,999	406	,591	,443	2,488	,013*			
2.kademe	171	4,12	1,069								
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN OLARAK;											
24. Öğretmenlerin işten doyum almalarını sağlar.											
1.kademe	237	3,91	1,137	406	,025	,874	2,124	,034*			
2.kademe	171	3,68	1,059								
25. Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturur.											
1.kademe	237	3,82	1,154	406	,681	,410	2,176	,030*			
2.kademe	171	3,57	1,061								

Tablo 3'ün Devamı

Gruplar	N	\bar{X}	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN OLARAK;											
26. Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar											
1.kademe	237	4,21	,982	406	,345	,557	3,724	,000*			
2.kademe	171	3,84	1,019								
27. Farklı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenlere özgürlük tanır.											
1.kademe	237	4,26	,902	406	1,031	,310	2,400	,017*			
2.kademe	171	4,04	,919								
30. Çalışanları yapıcı bir dille eleştirir.											
1.kademe	237	3,85	1,140	406	3,801	,052	2,416	,016*			
2.kademe	171	3,57	1,207								
31. Çalışma ortamını okula istekle gitmemi sağlıyor.											
1.kademe	237	4,08	1,167	406	,030	,862	2,387	,017*			
2.kademe	171	3,80	1,102								

$P < 0,05$

Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okul yöneticilerine ilişkin görüşlerini değerlendirmek üzere maddeler tek tek ele alınarak bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucunda levne testi anlamlı bulunan sonuçlar için mann whitney u testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te görülmektedir.

Kademeye göre öğretmen görüşleri arasında ankette yer alan 31 maddenin 11'inde anlamlı farklılık gözlenmiştir. Birinci bölümde “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir” (Madde:6) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X}:4,38$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X}:4,12$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Özel yaşama saygılı olur” görüşünün yer aldığı dokuzuncu madde de kademeye göre öğretmen görüşleri arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık gözlenmiştir. Yapılan levne testine göre veriler non-parametrik olduğu için mann whitney u testi yapılmıştır. İncelenen sonuçlara göre birinci kademe öğretmenlerin sıra ortalaması: 221,21 iken ikinci kademe öğretmenlerin sıra ortalaması: 181,34 olarak elde edilmiştir. “Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık tutar” (Madde:10) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X}:4,19$ ile ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X}:3,97$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır” (Madde:11) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X}:4,22$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X}:3,95$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Zümre kararlarına saygılıdır” (Madde:14) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X}:4,37$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken ikinci

kademe öğretmenleri ise $\bar{X} : 4,12$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir.

İkinci bölümde 24. maddenin yer aldığı “Öğretmenlerin işten doyum almalarını sağlar” görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X} : 3,91$ ile ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X} : 3,68$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturur” (Madde:25) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X} : 3,82$ ile ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X} : 3,57$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar” (Madde:26) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X} : 4,21$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X} : 3,84$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Farklı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenlere özgürlük tanır” (Madde:27) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X} : 4,26$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X} : 4,04$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Çalışanları yapıcı bir dille eleştirir” (Madde:30) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X} : 3,85$ ile ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X} : 3,57$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Çalışma ortamım okula istekle gitmemi sağlıyor” (Madde:31) görüşüne birinci kademe öğretmenleri $\bar{X} : 4,08$ ile ikinci kademe öğretmenleri ise $\bar{X} : 3,80$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Kademelerine Göre Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Görüşler

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	Levene	An. Düz	t	p.
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN OLARAK;							
1.kademe	237	4,19	,728	,105	,746	2,394	,017*
2.kademe	171	4,01	,700				
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN OLARAK;							
1.kademe	237	4,00	,902	,168	,682	2,320	,021*
2.kademe	171	3,79	,841				

$P < 0,05$

Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum karşısında öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolünü belirlemek üzere maddeler bir bütün halinde değerlendirilip bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Elde edilen levene testine göre anlamlı çıkan sonuçlar için ise non-parametrik test olan mann whitney u testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4’de yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlara ilişkin rolünü belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda birinci kademede görev yapan öğretmenler $\bar{X} : 4,19$ ile ikinci kademede görev yapan öğretmenler ise $\bar{X} : 4,01$ aritmetik ortalama ile görüşlere katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p < 0,05$). İkinci kademede görev yapan öğretmenlerin görüşleri

daha düşük sonuçlanmıştır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin görüşlerini belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda birinci kademe olan öğretmenler $\bar{X}:4,00$ ile ikinci kademe görev yapan öğretmenler ise $\bar{X}:3,79$ ile görüşlere *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Ancak öğretmenler görüşlere her ne kadar *katıldıklarını* belirtmiş olsalar da ikinci kademe görev yapan öğretmenlerin daha düşük sonuçlandığı dikkat çekicidir.

Öğretmenlerin branşına göre okul yöneticilerine ilişkin görüşlerini değerlendirmek üzere maddeler tek tek ele alınarak bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucunda levne testi anlamlı bulunan sonuçlar için mann whitney u testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır.

Branşa göre birinci bölümde yer alan 17 maddenin 12'inde öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir "Örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen etkili bir iletişim ağı oluşturur" (Madde:2) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,06$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,80$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. "Okul ile ilgili sorun çözerken öğretmenlerle birlikte hareket eder ve onların görüşlerini dikkate alır" (Madde:3) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,09$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,81$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. "Öğretmeni doğrudan ilgilendiren konularda karar alırken öğretmene danışarak fikrini alır" (Madde:4) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,12$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,85$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. "Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir" görüşünün yer aldığı altıncı madde de branşa göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı $p<0,05$ farklılık gözlenmiştir. Yapılan levne testine göre veriler non-parametrik olduğu için mann whitney u testi yapılmıştır. İncelenen sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin sıra ortalaması: 221,55 iken branş öğretmenlerinin sıra ortalaması: 186,42 olarak elde edilmiştir. Yedinci maddenin yer aldığı "Yaptığı işlerde eleştirilere açıktır, her şeyi ben birim tavrı sergilemez" görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:3,88$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,64$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. "Karşılaşılan sorunları anlayışla karşılar" (Madde:8) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,17$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,85$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlara ilişkin olarak dokuzuncu maddenin yer aldığı "Özel yaşama saygılı olur" Görüşleri arasında anlamlı $p<0,05$ farklılık gözlenmiştir. Yapılan levne testine göre veriler non-parametrik olduğu için mann whitney u testi yapılmıştır. İncelenen sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin sıra ortalaması: 223,13 iken branş öğretmenlerinin sıra ortalaması: 184,74 olarak elde edilmiştir. "Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık tutar"(Madde:10) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,19$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,97$

ile katıldıklarını belirtmişlerdir. “Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır” (Madde:11) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,31$ tamamen katıldıklarını belirtirken branş öğretmenler $\bar{X}:3,89$ ile katıldıklarını belirtmişlerdir. 12.maddenin yer aldığı “Öğretmenlerin ders yüklerinin belirlenmesinde adil davranmaya özen gösterir” (Madde:12) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,36$ tamamen katıldıklarını belirtirken branş öğretmenler $\bar{X}:4,11$ ile katıldıklarını belirtmişlerdir. “Öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz” (Madde:13) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,36$ tamamen katıldıklarını belirtirken branş öğretmenler $\bar{X}:4,11$ ile katıldıklarını belirtmişlerdir. “Zümre kararlarına saygılıdır” (Madde:14) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,40$ tamamen katıldıklarını belirtirken branş öğretmenler $\bar{X}:4,12$ ile katıldıklarını belirtmişlerdir. “Okulu ilgilendiren konularda kendisiyle aynı bakış açısını paylaşmayan öğretmenleri suçlamaz” görüşünün yer aldığı 17. madde de branşa göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı $p<0,05$ farklılık gözlenmiştir. Yapılan levene testine göre veriler non-parametrik olduğu için mann whitney u testi yapılmıştır. İncelenen sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin sıra ortalaması: 216,66 iken branş öğretmenlerinin sıra ortalaması: 191,60 olarak elde edilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Branşına Göre Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisine İlişkin Görüşler

Gruplar	n	\bar{X}	ss	sd	Levene	An.	t	An.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN OLARAK;											
2. Örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen etkili bir iletişim ağı oluşturur.											
Sınıf	210	4,06	1,007								
Branş	198	3,80	,990	406	,208	,649	2,615	,009*			
3. Okul ile ilgili sorun çözerken öğretmenlerle birlikte hareket eder ve onların görüşlerini dikkate alır.											
Sınıf	210	4,09	1,002								
Branş	198	3,81	1,050	406	1,354	,245	2,726	,007*			
4. Öğretmeni doğrudan ilgilendiren konularda karar alırken öğretmene danışarak fikrini alır.											
Sınıf	210	4,12	,975								
Branş	198	3,85	1,085	406	2,516	,113	2,599	,010*			
6. Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.											
Sınıf	210	4,44	,906								221,55
Branş	198	4,10	1,112	406	7,484	,006*			17209,500	,001*	186,42
7. Yaptığı işlerde eleştirilere açıktır, her şeyi ben birim tavrı sergilemez.											
Sınıf	210	3,88	1,168								
Branş	198	3,64	1,178	406	1,706	,192	2,102	,036*			

Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik...

Tablo 5'in Devamı

Gruplar	n	\bar{X}	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN OLARAK;											
8. Karşılaşılan sorunları anlayışla karşılar.											
Sınıf	210	4,17	,927	406	,985	,322	3,223	,001*			
Branş	198	3,85	1,032								
9. Özel yaşama saygılı olur.											
Sınıf	210	4,52	,949	406	8,052	,005*			16878,500	,000*	223,13
Branş	198	4,20	1,009								184,74
10. Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık tutar.											
Sınıf	217	4,20	1,044	406	,743	,389	3,137	,002*			
Branş	191	3,86	1,118								
11. Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır .											
Sınıf	217	4,31	,889	406	2,779	,096	4,293	,000*			
Branş	191	3,89	1,061								
12. Öğretmenlerin ders yüklerinin belirlenmesinde adil davranmaya özen gösterir.											
Sınıf	217	4,36	,876	406	,008	,928	2,716	,007*			
Branş	191	4,11	,951								
13. Öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz.											
Sınıf	217	4,36	,876	406	,008	,928	2,716	,007*			
Branş	191	4,11	,951								
14. Zümre kararlarına saygılıdır.											
Sınıf	217	4,40	,970	406	1,614	,205	2,783	,006*			
Branş	191	4,12	1,084								
17. Okulu ilgilendiren konularda kendisiyle aynı bakış açısını paylaşmayan öğretmenleri suçlamaz.											
Sınıf	217	4,55	,684	406	11,622	,001*			18236,000	,014*	216,66
Branş	191	4,33	,895								191,60
Gruplar	n	\bar{X}	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN OLARAK;											
18. Okulda sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleyerek, Öğretmenlere zamanlarını iyi kullanabilecekleri bir okul çevresi (iklimi) sağlamaya çalışır.											
Sınıf	217	3,94	1,109	406	1,627	,203	1,985	,048			
Branş	191	3,72	1,134								
19. Öğretmenleri, hizmet içi eğitim seminer konferans gibi sosyal etkinliklere katılmaya özendirir.											
Sınıf	217	3,94	1,068	406	,191	,662	2,184	,030*			
Branş	191	3,71	1,061								

Tablo 5'in Devamı

Gruplar	n	\bar{X}	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN OLARAK;											
20. Öğretmenlerin kurum için önemli olduklarını vurgular, onlara inandığını ve güvendiğini hissettirir.											
Sınıf	217	4,20	1,044	406	,743	,389	3,137	,002*			
Branş	191	3,86	1,118								
21. Öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine değer vererek uzmanlık konularında onlara danışır.											
Sınıf	217	4,02	1,066	406	1,147	,285	2,276	,023*			
Branş	191	3,78	1,068								
22. Öğretmenlere karşı davranışlarında nezaketli ve kibardır.											
Sınıf	217	4,20	1,044	406	,743	,389	3,137	,002*			
Branş	191	3,86	1,118								
23. Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir.											
Sınıf	217	4,17	1,006	406	,047	,828	3,557	,000*			
Branş	191	3,81	1,027								
24. Öğretmenlerin işten doyum almalarını sağlar.											
Sınıf	217	4,02	1,057	406	4,544	,034*			15990,500	,000*	227,35
Branş	191	3,60	1,125								180,26
25. Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturur.											
Sınıf	217	3,87	1,112	406	,389	,533	2,912	,004*			
Branş	191	3,55	1,110								
26. Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar.											
Sınıf	217	4,28	,929	406	1,572	,211	4,671	,000*			
Branş	191	3,82	1,049								
27. Farklı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenlere özgürlük tanır.											
Sınıf	217	4,32	,896	406	1,881	,171	3,451	,001*			
Branş	191	4,01	,909								
28. Öğretmenler arasında mesleki işbirliğini geliştirmeye çalışır.											
Sınıf	217	4,10	1,073	406	,589	,443	2,407	,017*			
Branş	191	3,85	,989								
29. Başarılı öğretmenlerini ödüllendirir.											
Sınıf	217	3,62	1,262	406	,011	,915	2,694	,007*			
Branş	191	3,29	1,252								
30. Çalışanları yapıcı bir dille eleştirir.											
Sınıf	217	3,93	1,124	406	4,630	,032*			16523,000	,000*	224,82
Branş	191	3,52	1,195								182,95
31. Çalışma ortamını okula istekle gitmemi sağlıyor.											
Sınıf	217	4,20	1,080	406	3,723	,054	4,434	,000*			
Branş	191	3,71	1,163								

p<0,05

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin olarak 18. maddenin yer aldığı “Okulda sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleyerek, öğretmenlere zamanlarını iyi kullanabilecekleri bir okul çevresi (iklimi) sağlamaya çalışır” görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:3,94$ ile branş öğretmenleri ise $\bar{X}:3,72$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenleri, hizmet içi eğitim seminer konferans gibi sosyal etkinliklere katılmaya özendirir” (Madde:19) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:3,94$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,71$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenlerin kurum için önemli olduklarını vurgular, onlara inandığını ve güvendiğini hissettirir” görüşünün yer aldığı 20. maddeye sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,20$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,86$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. 21. maddenin yer aldığı “Öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine değer vererek uzmanlık konularında onlara danışır” görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,02$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,78$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenlere karşı davranışlarında nezaketli ve kibardır” (Madde:22) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,20$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,86$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. 23. maddenin yer aldığı “Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir” görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,17$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,81$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenlerin işten doyum almalarını sağlar” (Madde:24) branşa göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı $p<0,05$ farklılık gözlenmiştir. Yapılan levene testine göre veriler non-parametrik olduğu için mann whitney u testi yapılmıştır. İncelenen sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin sıra ortalaması: 227,35 iken branş öğretmenlerinin sıra ortalaması: 180,26 olarak elde edilmiştir. “Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturur” (Madde:25) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:3,87$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,55$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. 26. maddenin yer aldığı “Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar” görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,28$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,82$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. 27. maddenin yer aldığı “Farklı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenlere özgürlük tanır” görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,32$ ile *tamamen katıldıklarını* belirtirken branş öğretmenler ise $\bar{X}:4,01$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Öğretmenler arasında mesleki işbirliğini geliştirmeye çalışır” (Madde:28) görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,10$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,85$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. 29. maddenin yer aldığı “Başarılı öğretmenlerini ödüllendirir” görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:3,62$ ile *katıldıklarını* belirtirken branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,29$ ile *kısmen katıldıklarını* belirtmişlerdir. “Çalışanları yapıcı bir dille eleştirir” görüşünün yer aldığı 30. madde de branşa göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı $p<0,05$ farklılık gözlenmiştir. Yapılan

levene testine göre veriler non-parametrik olduğu için mann whitney u testi yapılmıştır. İncelenen sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin sıra ortalaması: 224,82 iken branş öğretmenlerinin sıra ortalaması: 182,95 olarak elde edilmiştir. 31. maddenin yer aldığı “Çalışma ortamım okula istekle gitmemi sağlıyor” görüşüne sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,20$ ile branş öğretmenler ise $\bar{X}:3,71$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Motivasyon Sağlamadaki Rolüne İlişkin Görüşler

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	Levene	An. Düz.	t	P
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN OLARAK;							
Sınıf öğretmen	210	4,24	,697	,243	,623	3,692	,000*
Branş öğretmen	198	3,98	,723				
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU SAĞLAMADAKİ ROLÜNE İLİŞKİN OLARAK;							
Sınıf öğretmen	210	4,07	,873	,107	,744	3,838	,000*
Branş öğretmen	198	3,74	,861				

p<0,05

Öğretmenlerin branşına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışları karşısında öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolünü belirlemek üzere maddeler bir bütün halinde değerlendirilip bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 6’da yer almaktadır. Yapılan istatistik işlemler sonucunda aritmetik ortalamalara göre sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,24$ ile okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlere *tamamen katıldıklarını* belirtirken branş öğretmenleri ise $\bar{X}:3,98$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Branşa göre öğretmen görüşleri arasında p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık gözlenmiştir. Branş öğretmenlerinin görüşleri daha düşük sonuçlanmıştır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin görüşlerin yer aldığı sonuçlar incelendiğinde sınıf öğretmenleri $\bar{X}:4,07$ branş öğretmenleri ise, $\bar{X}:3,74$ ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Branşa göre öğretmen görüşleri arasında p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Farklılığın branş öğretmenlerinin görüşlerinden kaynaklandığı görülmektedir.

SONUÇLAR

Yapılan bu çalışmada Elazığ il merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu etkilemedeki rolü; öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve branş değişkeni dikkate alınarak araştırılmıştır. Araştırma iki başlık altında incelenmiştir. Birinci bölümde

okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin sonuçlar yer alırken, ikinci bölümde yine okul yöneticilerinin motivasyonu sağlamadaki rolüne ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin rolünü belirlemek üzere elde edilen sonuçlarda kadın öğretmenler “Karşılaşılan sorunları anlayışla karşılar” görüşünün yer aldığı maddeye *katıldıklarını* belirtirken “Özel yaşama saygılı olur,” “Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık tutar,” “Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır,” Öğretmenlerin ders yüklerinin belirlenmesinde adil davranmaya özen gösterir,” Öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz,” “Zümre kararlarına saygılıdır,” “Okulu ilgilendiren konularda kendisiyle aynı bakış açısını paylaşmayan öğretmenleri suçlamaz” görüşlerinin yer aldığı maddelere *tamamen katıldıklarını* belirtmişlerdir. Erkek öğretmenler bütün maddelere *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre kadın öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinin daha iyimser olduğu görülmüştür. Araştırma da elde edilen sonuçlar Ağiroğlu Bakır’ın (2007:84) Malatya ilinde “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Açısından Değerlendirilmesi” konulu çalışmasını destekler nitelikte sonuçlanmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin olarak; “Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturur” görüşünün yer aldığı madde *katılıyorum* düzeyinde sonuçlanmasına rağmen, kadın öğretmenlerin görüşleri erkek öğretmenlere göre daha olumlu düzeydedir. Elde edilen bu sonuca göre okul yöneticilerinin, okulun tüm insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullandıkları söylenebilir.

Birinci kademedeki görev yapan öğretmenler; “Okulda hak arama yollarını açık tutar” görüşünün yer aldığı maddeye *katılıyorum* düzeyinde yanıt verirken, “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir,” “Özel yaşama saygılı olur,” “Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır,” “Zümre kararlarına saygılıdır” görüşlerinin yer aldığı maddelere *tamamen katılıyorum* düzeyinde yanıt vermişlerdir. İkinci kademe öğretmenleri bütün maddelere *katılıyorum* düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin her iki kademedeki de görev yapan öğretmenlere karşı demokratik bir tutum içinde oldukları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin olarak elde edilen sonuçlarda da benzer durum söz konusudur. Bu sonuçlardan “Öğretmenlerin işten doyum almalarını sağlar,” “Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturur,” “Çalışanları yapıcı bir dille eleştirir,” “Çalışma

ortamım okula istekle gitmemi sağlıyor” maddelerinin yer aldığı görüşlere birinci ve ikinci kademedeki görev yapan öğretmenler *katılıyorum* düzeyinde görüş bildirirken birinci kademedeki görev yapan öğretmenler ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlere kıyasla yöneticilerini daha olumlu değerlendirmişlerdir. “Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar” ve “Farklı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenlere özgürlük tanır” maddelerin yer aldığı görüşlere birinci kademe öğretmenleri *tamamen katıldıklarını* belirtirken, ikinci kademe öğretmenleri *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar benzer nitelikte olup bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı olan tutumlarında kademe ayırımı yapmadığını gösterir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar Gültekin (2007: 234)’in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları” konusunda yapmış olduğu çalışmayı destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin branşa göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde “Örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen etkili bir iletişim ağı oluşturur,” “Okul ile ilgili sorun çözerken öğretmenlerle birlikte hareket eder ve onların görüşlerini dikkate alır,” “Öğretmeni doğrudan ilgilendiren konularda karar alırken öğretmene danışarak fikrini alır,” “Yaptığı işlerde eleştirilere açıktır, her şeyi ben birim tavrı sergilemez,” “Karşılaşılan sorunları anlayışla karşılar,” “Okulda öğretmenlerin hak arama yollarını açık tutar” maddelerinin yer aldığı görüşlere sınıf ve branş öğretmenleri *katıldıklarını* belirtmelerine rağmen sınıf öğretmenlerinin görüşleri daha iyimser sonuçlanmıştır. “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir,” “Özel yaşama saygılı olur,” “Kurumsal olanakları öğretmenler arasında eşit olarak dağıtır,” “Öğretmenlerin ders yüklerinin belirlenmesinde adil davranmaya özen gösterir,” “Öğretmenler arasında cinsiyet ayırımı yapmaz,” “Zümre kararlarına saygılıdır,” “Okulu ilgilendiren konularda kendisiyle aynı bakış açısını paylaşmayan öğretmenleri suçlamaz” maddelerin yer aldığı görüşlere sınıf öğretmenleri *tamamen katıldıklarını* belirtirken branş öğretmenleri *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Branşa göre öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri olumlu olmasına rağmen, sınıf öğretmenleri yöneticilerini daha iyimser değerlendirmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin okulda yöneticileri ile geçirdikleri zaman daha fazla olduğu için iletişimde bu doğrultuda daha fazla olmaktadır. Bu da öğretmenlerin yöneticileri ile kurdukları iletişimin olumlu yansıması şeklinde düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu sağlamadaki rolüne ilişkin sonuçları ilk bölümden farklı olarak “Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar” ve “Farklı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenlere özgürlük tanır” maddelerin yer aldığı görüşlere branş öğretmenleri *tamamen katıldıklarını* belirtirken

sınıf öğretmenleri *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlara göre yöneticilerin, öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlayacak ortamlar oluşturduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerinden elde edilen veriler çok yüksek sonuçlanmıştır. Bu nedenle araştırma konusu nitel araştırmayla yeniden yorumlanıp sonuçlar karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağiroğlu Bakır, A. (2007). Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlar Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlendirilmesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Balcı, A. (2007). Etkili Okul Okul Geliştirme, Ankara: Pegem Yayınları.
- Boydak Özcan, M.(2004). Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Saygınlık Kazandırmadaki Rolü, XII. Eğitim Bilimleri Kongresi, cilt:2
- Cemaloğlu, N. (2002), Öğretmenlerin Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, Milli Eğitim Dergisi, sayı:153. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm>. (Erişim Tarihi: 09/07/2009).
- Derbedek, H. (2008), ilköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkileri (Bursa İli Örneği), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Demirel, Y. (2007), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branş Öğretmenlerini Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gültekin, A. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karaboğa, M. (2007), Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karadağ, E & Baloğlu, N & Yalçınkayalar, P. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Demokratik Tutumları ile Öğretmenlerin Demokratik Değerleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma, Değerler Eğitimi Dergisi, sayı:12.
- Karaköse, T & Kocabaş, İ. (2006), Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Araştırma Dergisi, sayı:1.
- Karlı, Mehmet Durdu. (2006). Etkili Okul Yöneticiliği, İstanbul: Morpa Yayınları.
- Kulpaç, O. (2008), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme (Gaziantep Örneği), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Kurt, T. (2005), Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:1.

Okutan, M. (2003), Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, Milli Eğitim Dergisi, sayı:157.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> , (Erişim Tarihi: 09/07/2009).

Özden Özcan, H. (2008), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Disiplin Yaklaşımları, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özgan, H & Aslan, N. (2008), İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:1.

Özgün, E. (2008), İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin İş Motivasyonları ile Sınıf Yönetim Becerilerini Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Öztürk, T. (2006), İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Taçman, M. İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Demokratik Tutumları, <http://world-education-center.org/cjes/fulltext/2006no1fulltext/2006no1articlefulltext4.pdf> (Erişim Tarihi: 09/07/2009).

Ünal, S. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:7.

Yurdakul, R. (2007), Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.