

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmen Motivasyonuna Etkisi**Alpaslan Yakışıklı¹, Sonay Yavuz², Cahit Bora Asmaz³ Hülya Karagedik⁴**

DOI 10.5281/zenodo.8061651

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmaktır. Nicel araştırma yaklaşımı ile tasarlanan çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılarak yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek üzere bir model oluşturulmuştur. Bu çerçevede okul yöneticilerinin liderlik stillerinin alt boyutları bağımsız değişkenler, öğretmen motivasyonunun alt boyutları ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ankara il merkezinde bulunan 15 ilkokuldaki 411 öğretmen ve aynı okulların yöneticileri örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırma verileri "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği" ve "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" kullanılarak elektronik ortamda araştırmacılar tarafından toplanmış ve istatistik paket programı ile çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesi aşamasında değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma bulgularından ulaşılan sonuçlara göre öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ve yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon türleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinde liderlik stillerinin tüm alt boyutlarının öğretmenlerin içsel motivasyonunu yordadığı ortaya çıkmıştır. Bir diğer yandan yöneticilerin sergiledikleri demokratik ve otokratik stil değişkenleri öğretmenlerin hem dışsal hem de yönetsel motivasyon faktörlerini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: okul yöneticisi, öğretmen motivasyonu, liderlik stilleri, okul müdürü**The Effect of School Administrators' Leadership Styles on Teacher Motivation****Abstract**

The purpose of this study is to investigate the effect of leadership styles exhibited by school administrators on teacher motivation. In the study designed with a quantitative research approach, a model was created to determine the effect of principals' leadership styles on teacher motivation by using the relational survey model. In this framework, the sub-dimensions of school administrators' leadership styles were determined as independent variables and the sub-dimensions of teacher motivation were determined as dependent variables. Simple random sampling method was used in the study. The sample group consisted of 411 teachers in 15 primary schools in Ankara city center and the administrators of the same schools. The research data were collected electronically by the researchers using the "School Administrators' Leadership Style Scale" and "Teacher Motivation Scale" and analyzed with the statistical package program. In the data analysis phase, correlation analysis and multiple regression analysis were applied to reveal the relationship between the variables. According to the results obtained from the research findings, it was determined that teachers' general motivation levels were high and there was a significant relationship between principals' leadership styles and teachers' motivation types. In the regression model established to measure the effect of school administrators' leadership styles on teachers' motivation, it was revealed that all sub-dimensions of leadership styles predicted teachers' intrinsic motivation. On the other hand, democratic and autocratic style variables of principals predicted both extrinsic and managerial motivation factors of teachers.

Keywords: school administrator, teacher motivation, leadership styles, school principal¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, alpcihan2@gmail.com² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ahmetbarindiririlkokulu@gmail.com³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, cb6180asmaz@gmail.com⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, hlykr gdk@gmail.com

Giriş

Günümüz çalışma koşullarının başarı odaklı ve bireyler arasında rekabete dayalı olması, çalışanların motivasyonunu gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan önemli kılmaktadır. Çünkü motivasyon, çalışanların örgüte ilişkin tutumlarını ve davranışlarını etkilemekte ve iş görenlerin örgütsel hedeflerine ulaşması için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Farklı özelliklere sahip bireylerin ortak bir amaç etrafında aynı amaca yönlendirilmesi ve örgütün başarıya ulaşması, çalışanların ancak yönetici tarafından doğru bir biçimde koordine ve motive edilmesiyle mümkündür (Tekin, 2019, s.4). Bu açıdan bakıldığında farklı özelliklere sahip bireyleri bünyesinde barındıran ve en büyük örgütlerden biri olan okullardaki yönetim uygulamaları, öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkileyecek temel etkenlerden biri olarak kabul edilir.

Okullar, ürünü insan olan örgütsel yapıların başında gelir. Eğitim öğretim etkinliklerinin tamamının ve öğrencilerin topyekûn eğitime işlevini üstlenen okullar (Erden, 1998, s.50) öğrenci, veli ve okul çevresi bileşenlerini de düşündüğümüzde, toplumla en fazla iletişimde bulunan ve sayıca kalabalık olan örgütsel yapıların başında gelir. Bu önemli örgütsel yapının temel unsurlarından biri ise kuşkusuz okul yöneticileridir.

Okul yönetiminin baş aktörleri olan okul yöneticileri müdür, müdür yardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşan bir ekiptir. Fakat okulda “lider” olarak kabul gören kişi öncelikle okul müdürüdür. Atama yoluyla göreve gelen okul müdürü, yasal, sosyal ve teknik yetkilerden güç alan yöneticidir. Okul müdürü yasal yetkilerini bulunduğu makamdan, sosyal yetkilerini birlikte görev yaptığı personel ve çevreden, teknik yetkilerini ise yönetimle ilgili bilgi ve becerilerinden alır (Kayhan ve Eroğlu, 2002, s. 50). Okul müdürünün etkili bir lider olabilmesi için bu yetkilerin tamamına sahip olması beklenir. Bunun yanı sıra görevlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için birtakım özellikleri de taşıması beklenir. Bu özelliklerden en çok öne çıkanlardan biri ise kuşkusuz liderlik becerisidir. Zira okul yöneticisi öncelikle öğretmenleri motive etmede, onları örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, en önemlisi de eğitim-öğretim hizmetlerinin daha iyi bir noktaya taşınmasında liderlik vasıflarını etkin bir şekilde kullanmalıdır.

Liderlik kavramı, bugüne kadar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve çeşitli teori ve yaklaşımlar üzerinden analiz edilmeye çalışılmıştır. Elbette bu kavramlar içinde bulunan yüzyılın özelliğine, toplumun sosyal, politik ve kültürel özelliklerine göre farklılık gösterir (Kantos, 2011). Bennis’in (1959, s.60) “Davranış bilimleri içinde liderlik hakkında başka hiçbir konuda yazılmadığı kadar çok şey yazılmış ama hala çok az şey biliyoruz” söyleminden yaklaşık otuz yıl sonra Bass (1990, s.11) liderliğe ilişkin alanyazını gözden geçirmiş ve “liderlik kavramını açıklama girişiminde bulunan araştırmacı sayısı kadar liderlik tanımı” olduğundan bahsetmiştir. Bu görüşe benzer bir şekilde Burns (1978, s.2) ise liderliği “bugüne kadar dünya üzerinde en fazla gözlemlenen ve en az anlaşılan bir fenomendir” şeklinde açıklamaktadır. Nitekim kurumsal, sosyal ve siyasal yaşamda önemli bir yer tutan liderlik kavramını tanımlamak açısından ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır (Koçel, 2013, s.575). Ancak her bir araştırmacı liderlik kavramının farklı yönlerini ele almış ve süreci daha iyi anlamak maksadıyla farklı değişkenlere ağırlık vermiştir.

Liderlik Stilleri

Liderlik kavramına ilişkin çalışmalar incelendiğinde öne sürülen teorilerinin dört başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar; “özellik ve nitelik teorileri dönemi (1940 öncesi), davranış teorileri dönemi (1940-1960 yılları arası), durumsallık teorileri dönemi (1960-

1980) ve yeni liderlik yaklaşımları ve teorileri (1980'lerden günümüz kadar)" dönemidir (Yeşil, 2016, s.160). Söz konusu liderlik teorileri çalışmaları sonucunda farklı liderlik stilleri de belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Bu araştırmaya kaynak oluşturması nedeniyle "davranışsal" teorilerinden biri olan ve Lewin, Lippit ve White (1939) tarafından geliştirilen liderlik stilleri sınıflandırması kullanılmıştır. Bu sınıflandırma literatürde demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan (serbest) liderlik stilleri olarak açıklanmıştır.

Demokratik liderlik stilinde örgüt yöneticisi tüm paydaşları karar verme sürecine dahil eder, onlara görevleriyle ilgili konularda bilgi verir ve fikirlerini ifade etmelerine ve özellikle kurumun işleyişiyle ilgili konularda önerilerde bulunmalarına fırsat sunar (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Katılımcı bir liderlik türü olan demokratik liderlik için araştırmacılar en etkili yöntemlerden biri olduğunu, grup üyelerinin yüksek üretkenliğe sahip olduklarını ve çalışanların motivasyonunda etkili olduğunu belirtmektedirler (Cherry, 2017). Demokratik liderler örgütün hedefleri, planları ve politikalarına yön verirken her zaman grup üyeleriyle iletişimde dirler ve onların görüşlerini değerli bulurlar (İsmail, 2012; Jay, 2014; Eren, 2012).

Otokratik liderlik stilinde yöneticiler yönetim gücünü yasalardan alırlar. Örgütteki tüm kararlar yönetici tarafından alınır ve astların bu kararları uygulaması beklenir. Yöneticiler örgüte ilişkin kararlarda paydaşlara danışmaz ve onların herhangi bir açıklamada bulunmalarını beklemeksizin sadece emirlere uymalarını isterler (Cherry, 2017). Otokratik liderler çalışanların performansını yakından takip eder; başarılı olanları ödüllendirirken performansı düşük olan personelini cezalandırırlar. Böylelikle aslında çalışanlar arasındaki rekabeti de teşvik etmeyi amaçlar. Bu gruptaki liderler genellikle görev odaklı olurlar (Cook, 2011). Yöneticiler iş görenleri karar verme sürecine dahil etmezler ve bu nedenle yönetici ile çalışanlar arasında iletişim engeli oluşur.

Serbest liderlik stili, örgüt çalışanlarının özgür bırakıldığı ve çoğunlukla karar alma ve örgüt içi çatışmalara müdahalenin olmadığı bir yönetim tarzıdır. Yöneticiler tarafından en az tercih edilen liderlik türü olup "kaçınmacı" bir yaklaşıma dayanır (Thrash, 2012). Örgütte otorite hiyerarşisi yoktur. Liderler grup üyelerini pek çok konuda bağımsız bırakır, onları cesaretlendirir ve iş görenlerin ihtiyaçları veya refahı için kaygı duymaz (Robbins ve Judge, 2014). Ayrıca etkili bir yönetim görevinin yürütülebilmesi için örgüt çalışanlarının öğrenim düzeyinin yüksek olması gereklidir (Tanrıverdi ve diğ., 2016, s. 116). Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, tam serbestlik tanıyan liderler çalışanlara ve örgütün işleyişine fazla müdahale etmeyen, kısacası "yetkiyi sahiplenmeyen" liderlerdir.

Sonuç olarak örgüt yöneticilerinin liderlik stilleri çeşitlilik göstermekle birlikte her birinin iş görenler üzerindeki etkisi farklı olabilir. Konuya eğitim yönetimi açısından bakıldığında bir okul yöneticisinin liderlik tarzının okulun tüm paydaşlarının -görece öğretmenlerin- okula karşı aidiyet duyguları ve motivasyonları başta olmak üzere okula ilişkin ilgi, tutum ve davranışlarını etkileyen unsurların başında geldiği bilinmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar da bu görüşü destekler niteliktedir. Kılıç (2019) okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonuna etkisini incelediği çalışmasında, demokratik yönetim tarzını benimseyen okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini bildirmiştir. Benzer bir araştırma yürüten Price (2008), demokratik liderliğin öğretmen motivasyonunda olumlu yönde etki sağladığını; Eyal ve Roth (2011) okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir rol oynadığını; Leithwood ve Louis (2012) yöneticilerin liderlik uygulamalarının okul kültürü ve okul iklimine olumlu katkı sağladığını; Tilahun (2014) demokratik liderlik stiliinin öğrencilerin akademik başarılarını ve öğretmenlerin performansını yüksek düzeyde olumlu etkilediği; Atsebeha (2016) okul

müdürlerinin destekleyici liderlik stillerinin öğretmenlerin çalışma motivasyonunda etkili olduğunu; Franklin (2016) tam serbestlik sağlayan liderlerin öğretmenler açısından daha motive edici olduğunu; Gross (2016) liderlik stillerinin iş görenlerin yenilikçi olmalarında ve fikirlerini özgürce ifade etmelerinde büyük rol oynadığı belirtmektedirler. Söz konusu çalışmalar okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri birlikte çalıştıkları öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile önemli ölçüde ilişki olduğu belirtilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin demokratik tutum sergilemeleri öğretmenlerin iş motivasyonunu olumlu yönde etkilerken otokratik tutumları olumsuz yönde etkilemektedir.

Öğretmenlerin eğitim öğretim ortamında yeterince motive olmasındaki temel sorumluluk genel olarak okul yöneticilerine düşmektedir. Olumlu liderlik davranışları gösteren okul yöneticilerinin göstereceği çaba ve oluşturacağı pozitif okul atmosferi, çalışanların güdülenmesinde önemli bir faktör olarak yerini almaktadır (Sağlam, 2007). Güçlü, huzurlu ve güven telkin eden bir yöneticinin desteğini arkasında hisseden öğretmen, yüksek motivasyon düzeyini yakalayacak ve mesleğinde başarıya ulaşması çok daha kolaylaşacaktır (Ada ve diğ., 2013). “Öğretmenlik mesleğinin sosyal, psikolojik ve ekonomik gibi farklı boyutları bir arada barındıran çok yönlü bir meslek olduğu” (Sünbül, 2002) düşünüldüğünde, bu boyutlardan kaynaklanan ihtiyaç ve beklentilerin okul yöneticisi tarafından dikkate alınması ve yorumlanması öğretmenler başta olmak üzere aslında tüm iş görenlerin motivasyonun artırılması açısından önemlidir.

Öğretmen Motivasyonu

Motivasyon, iş görenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda istekli olarak çalışmalarını ve verimli olmaları için gerekli şartların araştırılarak bu şartların sağlanması şeklinde ifade edilebilir. Yönetim ve organizasyona yönelik çalışmalarda motivasyon kavramı genel olarak “arzu edilen iş davranışlarını başlatma, yöneltme ve devam ettirme hareketi” olarak tanımlanır ve temel amaç, çalışanların istekli ve verimli olarak örgüt amaçlarına paralel olarak hareket etmelerini sağlamaktır (Demir, 2015). Dolayısıyla çalışanın motivasyonunun yüksek olması örgütsel performansı da doğrudan etkileyerek (Lee ve Raschke, 2016) beraberinde örgütsel başarıyı getirir.

Eğitim kurumları açısından çalışanların motivasyonu diğer örgüt çalışanlarına göre biraz daha farklıdır. Zira eğitim sisteminde üç önemli insan gücü kaynağı vardır. Yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan bu kaynakların her biri, sürekli olarak birbiriyle etkileşim içindedir. Öğrenciler henüz istenen nitelikleri kazanmamış ancak eğitim sistemi içindeki en temel kaynak iken, öğretmenler bu kaynakları işleyen değerli bir unsurdur (Taymaz, 2011). Eğitim yöneticileri ise örgütsel amaçlar için bu kaynakları daha etkin bir biçimde kullanmak üzere yetkilendirilmiş otoriteler olarak kabul edilir.

Motivasyon ve buna bağlı olarak öğretmen performansının okulların etkililiğinde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koyan araştırmalar, olumlu bir okul iklimi ve sosyal desteğin sağlandığı kurumlarda başta öğretmenler olmak üzere tüm personelin iş doyumunun ve motivasyonunun olumlu yönde etkilendiğini kaydetmiştir (Sammons, 2014; Scheopner 2010; Skaalvik ve Skaalvik, 2009). Söz konusu araştırmalar öğretmen motivasyonunun maaş, eğitim politikası ve eğitim reformları gibi dış kaynaklı faktörlerden çok öğretmenlerin çalışma ortamlarından kaynaklanan iç faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Okul yöneticilerinin bazı özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini araştıran

ulusal ve uluslararası (Fay ve Frese, 2001; Frese, 2001) alan yazın sınırlı olmakla birlikte yöneticilerin liderlik özellikleri bireysel performans ve örgütsel etkililikle pozitif bir ilişki içinde olduğu da belirtilmektedir.

Sonuç olarak eğitim yönetimi disiplininin baş aktörleri olan okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve onların motivasyonlarını ne düzeyde etkilediğini belirlemek ihtiyacı doğmuştur. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri bağlamında ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları, eğitim yönetimi ve denetimi alanına sağlayacağı katkıyla birlikte okulların niteliği ve eğitimin kalitesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırmanın genel amacı okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmaktır. Bu amaç çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenler tarafından nasıl algılanmaktadır?
2. Öğretmenlerin motivasyonları hangi düzeydedir?
3. Yönetici liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri, öğretmenlerin motivasyonunu yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halihazırda var olan bir durumu mevcut şekliyle betimleyen araştırma yaklaşımlarındandır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2014). İlişkisel tarama modeli ise “iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan” araştırma model olup (Karasar, 2018, s.81) büyük kitlelerin görüşlerini ve niteliklerini tasvir etmeyi amaçlar. Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini test etmek üzere bir model oluşturulmuştur. Bu kapsamda okul yöneticilerinin liderlik stillerinin alt boyutları bağımsız değişkenler, öğretmen motivasyonunun alt boyutları ise bağımlı değişkenler olarak çalışılmıştır. Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri Şekil 1.’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın değişkenleri

Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni Ankara'nın Çankaya ilçesindeki ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. 2022-2023 eğitim-öğretim yılı istatistiklerine göre 70 ilkokulda görev yapan 1498 öğretmen ve 147 okul yöneticisi (müdür, müdür baş yardımcısı

ve müdür yardımcısı) bulunmaktadır. Evrende bulunan tüm katılımcılara ulaşılması mümkün olmadığından, evreni bilinen örneklem formülü kullanılarak %95 güven düzeyi ve $\alpha=0.05$ için ulaşılması gereken katılımcı sayısının en az 306 olması gerektiği hesaplanmıştır. Bu araştırmada 15 ilkokuldan 441 öğretmene ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma için örneklem sayısının yeterli olduğu görülmüştür. Fraenkel ve Wallen'a (2006) göre "evreni temsil edecek örnekleme belirleyebilmek için kesin değerler bulunmamakta ve bu durum araştırmanın bütçesine, araştırmacının enerjisine ve sergileyebileceği çabaya bağlıdır". Araştırmanın örnekleme belirlenirken basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi "her bir örneklem seçimine eşit seçilme olasılığı vererek seçilen birimlerin örnekleme alındığı" bir örnekleme yöntemi olup "evrendeki tüm birimler, örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız bir şansa sahiptir" (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2014). Örneklem grubundaki katılımcıların ilişkin bilgiler Tablo 1.'de sunulmuştur.

Tablo 1: Örneklem grubundaki ilkokulların öğretmen ve yönetici sayıları

Okullar	Öğretmen	Yönetici
A ilkokulu	38	3
B ilkokulu	34	3
C ilkokulu	43	3
D ilkokulu	36	3
E ilkokulu	32	3
F ilkokulu	30	3
G ilkokulu	35	3
H ilkokulu	34	3
I ilkokulu	25	2
İ ilkokulu	36	3
J ilkokulu	32	3
K ilkokulu	22	2
L ilkokulu	30	3
M ilkokulu	14	2
Toplam	441	39

T.C. MEB, İstatistik Yıllığı, 2022. <https://sgb.meb.gov.tr/www/resmi-istatistikler/icerik/64.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Veri Toplama Aracı

0 Uygulama izni alınan 15 ilkokuldan toplamda 441 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Verilerin toplanmasından sonra yapılan incelemede yönergeye uygun doldurulmayan ölçekler elenmiş ve 373 adet ölçek analiz edilmek üzere hazır hale getirilmiştir. Veri toplama aracı olarak "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği" ve "Öğretmen Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği, yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeylerini belirlemek amacıyla Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 16 madde ve "demokratik stil" (n=9 madde), "otokratik stil" (n=4 madde) ve "serbest stil" (n=3 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert formunda olan ölçek; "tamamen katılıyorum=5", "katılıyorum=4", "kısmen katılıyorum=3", "katılmıyorum=2" ve "hiç katılmıyorum=1" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin bu araştırma için elde edilen güvenirlik katsayıları demokratik stil boyutunda 0.91, otokratik stil boyutunda 0.89 ve tam serbestlik tanıyan stil boyutunda 0,79 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin demokratik stil boyutu yöneticilerin katılımcı ve demokratik bir tutum sergilemeleri, öğretmenlere rehberlik yapmaları, onlara yaratıcı çalışmalar ve projeler üretmeleri için destek sağlamaları, iş birliği içinde çalışmaları, değişim ve gelişime açık olmaları gibi tutumları ve davranışları içeren ifadelerden oluşmaktadır. Otokratik stil boyutu, yöneticilerin okula ilişkin kararları tek başına almaları, öğretmenler başta olmak üzere diğer paydaşları yönetime ve karar alma sürecine dahil etmemeleri, mesleki ve kişisel gelişime yönelik çalışmalarda öğretmenlere fırsat sunmamaları gibi davranışları konu edinmektedir. Serbest stil boyutunda ise çalışanların gelişiminin desteklenmemesi, yeni fikirlere açık olunmaması, işlerin doğru ve zamanında tamamlanması açısından yöneticilerin kaygı duymaması gibi liderlik davranışları vurgulanmaktadır.

Öğretmen Motivasyon Ölçeği, öğretmenlerin mesleğe yönelik motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla Kılıç ve Yılmaz (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 18 madde ve “içsel motivasyon” (n=8 madde), “dışsal motivasyon” (n=5 madde) ve “yönetimsel motivasyon” (n=3 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert formunda olan ölçek; “tamamen katılıyorum=5”, “katılıyorum=4”, “kısmen katılıyorum=3”, “katılmıyorum=2” ve “hiç katılmıyorum=1” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin bu araştırma için elde edilen güvenirlik katsayıları içsel motivasyon boyutunda 0.83, dışsal motivasyon boyutunda 0.72 ve tam serbestlik tanıyan stil boyutunda ise 0,87 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin “içsel faktörler” boyutu öğretmenlerin görev yaptıkları okulları sahiplenmelerini, yetenek ve becerilerini geliştirmelerini, öğretmenlik mesleğinin sağladığı maddi ve manevi kazanımlarına ilişkin algılarını, “dışsal faktörler” boyutu genel olarak kendilerinin dışında gelişen ve onları öğretmenlik mesleğine karşı motive eden durumları; “yönetimsel faktörler” boyutu ise okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı sergiledikleri liderlik tutum ve davranışlarına ilişkin algılarını içermektedir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle 373 adet ölçek bilgisayar ortamına aktararak veri seti oluşturulmuştur. Araştırma verilerinin analizine başlamadan önce kayıp veri analizi, doğrusallık ve normal dağılım testleri varsayımları incelenmiş olup değişkenlerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla pearson momentler çarpımı korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin güvenirliğini ölçmek üzere “cronbach alfa katsayısı” kullanılmış ve istatistiksel karşılaştırmalarda ($p<.001$) anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Bulgular

Araştırmada kullanılan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri” ve “Öğretmen Motivasyonu” ölçeklerinin alt boyutlarına yönelik hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.’de sunulmuştur.

Tablo 2. Yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ve öğretmen motivasyonuna ilişkin bulgular

Değişkenler	$\bar{x}$	Ss
Liderlik alt boyutlar	3,401	,731
Demokratik	4,059	1,057
Otokratik	3,601	,988
Serbest	2,320	1,222
Motivasyon alt boyutlar	4,179	,639
İçsel	4,109	,721
Dışsal	4,198	,715
Yönetsel	4,284	,754

Tablo 2.'de öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu ($\bar{x}=3,401;\pm,731$) görülmektedir. Demokratik liderlik alt boyutu ($\bar{x}=4,059;\pm1,057$) ve otokratik liderlik alt boyutu algılarının ($\bar{x}=3,601;\pm,988$) yüksek düzeyde, serbest liderlik algısının ise düşük ($\bar{x}=2,320;\pm1,222$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin toplam motivasyon puanları ise yüksek düzeydedir ($\bar{x}=4,179;\pm,639$). Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde içsel faktörler alt boyutu yüksek ($\bar{x}=4,109;\pm,721$), dışsal faktörler ($\bar{x}=4,198;\pm,715$) ve yönetsel faktörler alt boyutlarının ise ($\bar{x}=4,284;\pm,754$) oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin liderlik stilleri alt boyutları ile öğretmen motivasyonunun alt boyutları arasındaki anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.'de sunulmuştur.

Tablo 3. Yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki korelasyon analizi sonuçları

Alt Boyutlar		İçsel	Dışsal	Yönetsel
Demokratik	<i>r</i>	,536**	,492**	,814**
	<i>p</i>	,000	,000	,000
Otokratik	<i>r</i>	,521**	,508**	,579**
	<i>p</i>	,000	,000	,000
Serbest	<i>r</i>	,064	-,027	-,139**
	<i>p</i>	,191	,592	,005

** $p<.001$

Tablo 3.'te görüldüğü gibi yöneticilerin liderlik stilleri, ölçeğin demokratik ve otokratik stil alt boyutları ile öğretmen motivasyon ölçeğinin tüm faktörleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($p<.000$). Öte yandan serbest stil alt boyutunda öğretmen motivasyonun içsel ve dışsal faktörleri açısından anlamlı bir ilişki bulunmayıp, yönetsel faktörler boyutunda negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($p<.005$).

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutlarının öğretmen motivasyonunu anlamlı düzeyde yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla bir regresyon modeli oluşturulmuş ve ulaşılan bulgular Tablo 4., Tablo 5. ve Tablo 6.'da sırasıyla sunulmuştur.

Tablo 4. Yöneticilerin liderlik stillerinin içsel motivasyon üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	R	R ²	F	P	Alt Boyutlar	β	t	P
Liderlik Stilleri	,631	,387	84,733	,000	Demokratik	,379	7,661	,000
					Otokratik	,292	5,678	,000
					Serbest	,191	4,489	,000
Bağımlı değişken: içsel faktörler								

Tablo 4.'de görüldüğü gibi yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonunun içsel faktörleri üzerindeki etkisini test etmeye yönelik kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır [F=84,733; P<,001]. Bireysel anlamlılık testlerinde bakıldığında ise demokratik stil [β =,379; t=7,661; p<,01], otokratik stil [β =,292; t=5,678; p<,01] ve serbest stil [β =,191; t=4,489; p<,01] olmak üzere tüm değişkenlerin içsel motivasyonu istatistiksel olarak anlamlı olup pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkilerine bakıldığında; demokratik stil (β =,379), otokratik stil (β =,292) ve serbest stil (β =,191) olarak sıralanmaktadır. Değişkenlerin kurulan regresyon modelini açıklama gücünün %38,7 olduğu görülmüştür (R² =,387).

Tablo 5. Yöneticilerin liderlik stillerinin dışsal motivasyon üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	R	R ²	F	P	Alt Boyutlar	β	t	P
Liderlik Stilleri	,555	,302	58,982	,000	Demokratik	,227	4,271	,000
					Otokratik	,385	7,241	,000
					Serbest	,027	,627	,531
Bağımlı değişken: dışsal faktörler								

Tablo 5.'de görüldüğü gibi, liderlik stillerinin öğretmenlerin dışsal motivasyonu üzerindeki etkisini test etmeye yönelik kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır [F=58,982; P<,001]. Bireysel anlamlılık testlerinde bakıldığında ise demokratik stil [β =,227; t=4,271; p<,01] ve otokratik stil [β =,385; t=7,241; p<,01] değişkenlerinin dışsal motivasyonu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkileri; otokratik stil (β =,385), demokratik stil (β =,227) ve tam serbestlik tanıyan stil (β =,027) olarak sıralanmaktadır. Değişkenlerin kurulan regresyon modelini açıklama gücünün %30,2 oranında olduğu görülmüştür (R² =,302).

Tablo 6. Yöneticilerin liderlik stillerinin yönetsel motivasyon üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	R	R ²	F	P	Alt Boyutlar	β	t	P
Liderlik Stilleri	,781	,609	207,090	,000	Demokratik	,684	15,991	,000
					Otokratik	,155	3,815	,000
					Serbest	,050	1,539	,125

Bağımlı değişken: yönetsel faktörler

Tablo 6.'da görüldüğü gibi yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonunun yönetsel faktörleri üzerindeki etkisini test etmeye yönelik kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır [$F=207,090$; $P<,001$]. Bireysel anlamlılık testlerinde bakıldığında demokratik stil [$\beta=,684$; $t=15,991$; $p<,01$] ve otokratik stil [$\beta=,155$; $t=3,815$; $p<,01$] değişkenlerinin yönetsel motivasyonu istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkileri; demokratik stil ($\beta=,684$), otokratik stil ($\beta=,155$) ve tam serbestlik tanıyan stil ($\beta=,050$) olarak sıralanmaktadır. Değişkenlerin kurulan regresyon modelini açıklama gücünün $\%,60,9$ oranında olduğu saptanmıştır ($R^2=,609$).

Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutları açısından ulaşılan sonuçlara göre katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinin “yüksek”, dışsal ve yönetsel motivasyon düzeylerinin ise “oldukça yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda mesleklerini icra ederken bireysel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularından ulaşılan sonuçlardan bir diğeri yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ile aynı okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Yöneticilerdeki demokratik ve otokratik yönetim davranışları ile öğretmen motivasyonunda tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Diğer yandan serbest stil alt boyutunda öğretmen motivasyonun içsel ve dışsal faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, yönetsel faktörler boyutunda düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Öğretmen motivasyonunda demokratik ve otokratik liderlik stillerinin etkili olması beklenen bir sonuçtur. Literatürdeki araştırmalarda oldukça farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Adeyemi (2010) araştırmasında otokratik okul yöneticileriyle çalışan öğretmenlerin iş performanslarının ve motivasyonlarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir. Adjei ve Amofa (2014), demokratik yönetim sergileyen okul yöneticileriyle çalışan öğretmenlerin -özellikle karar verme sürecine katılmaları- motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu kaydetmiştir. Kırıştı (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonu açısından oldukça etkili olduğunu aktarmıştır. Ugar (2019) da benzer şekilde yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili ancak düşük düzeyde olduğunu; Arslan (2012) ise demokratik liderlerin öğretmen motivasyonunu orta düzeyde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Ada vd. (2013) tarafından sınıf öğretmenlerini motive eden ve öğretmenlerin motivasyonu olumsuz anlamda etkileyen içsel ve dışsal etkenler araştırılmıştır. Söz konusu çalışmada öğretmen motivasyonunda en çok dışsal motivasyon faktörlerinin etkili olduğu; öğretmenlerin okul içi görevlerinde başarılı olabilmeleri için güçlü ve güven veren okul yöneticileriyle çalışmak istedikleri tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra tam serbestlik tanıyan liderlik stiline öğretmen motivasyonu üzerinde negatif etki oluşturması alan yazın bulgularıyla örtüşmektedir. Örneğin Gopal ve Chowdhury (2014) tam serbestlik tanıyan liderlik stiline iş görenlerin motivasyonu üzerinde negatif bir etki sağladığı belirlenmiştir. Alasad (2017) tarafından yapılan benzer bir

çalışmada da tam serbestlik tanıyan okul yöneticileri ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonunu arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin demokratik ve otokratik liderlik stillerinden düşük düzeyde de olsa olumlu yönde etkilendiği, tam serbestlik tanıyan liderlik stilinde ise olumsuz yönde etkilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Kılıç ve Yılmaz'ın (2018) araştırmasında okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi araştırılmış ve öğretmenlerin demokratik tutum sergileyen yöneticilerle çalışmayı daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir. Franklin (2016) çalışmasında ABD'de görev yapan öğretmenlerin nasıl yöneticilerle çalışmak istediklerine yönelik bir araştırma yapmış ve liderlerinin yönetim tarzlarına yönelik tercihlerini incelemiştir. Öğretmenlerin tam serbestlik davranışı gösteren liderlerle çalışmayı daha çok tercih ettiklerini, yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların amaçlarına ulaşmasında motive edici olduğunu ve çalışanlar arasındaki farklılıkların sosyal değişime de katkı sağladığını vurgulamıştır.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri, öğretmenlerin motivasyonunu doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin içsel motivasyon üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla kurulan regresyon modelinde liderlik stillerinin içsel motivasyonu yordadığı ulaşılan bir diğer sonuçtur. Öte yandan yöneticilerin sergiledikleri demokratik ve otokratik stil değişkenleri hem dışsal motivasyon faktörleri hem de yönetsel motivasyon faktörleri yordamaktadır. Tam serbestlik tanıyan stil değişkeninin ise yönetsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmüştür Mruma'ya (2013) göre her ne kadar hem içsel hem de dışsal güdüleyiciler öğretmenler tarafından önemli motive edici araçlar olarak kabul edilse de motivasyondaki en etkili güdüleyicilerin başında içsel faktörler gelmektedir. Araştırmanın genel sonuçlarına bakıldığında da öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ve yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki, kişisel ve sosyal ihtiyaçları konusunda destekleyici ve bilinçli olmalıdır (Al-Salameh, 2014). Zira onları motive etmek heyecanlarını ve ilgilerini canlı tutacak ve okulun diğer bileşenleriyle (öğrenci, veliler, çevre vb.) olan ilişkileri üzerinde de olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Bu çalışmada öğretmen motivasyonunu etkileyen pek çok faktörden sadece yöneticilerin liderlik stilleri ele alınmıştır. Sonraki çalışmalarda öğretmen motivasyonunu etkileyebilecek farklı değişkenlerin de ele alınması faydalı olacaktır. Yöneticilerin kişisel inisiyatif alma becerileri, öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ve örgütsel bağlılıkları gibi okula yönelik farklı motivasyon değişkenlerini de ele alan çalışmaların yapılması alan yazına katkı sağlayabilir. Araştırmanın örneklem grubu ilkokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Farklı okul düzeylerinde görev yapan öğretmenlerin de görüşleri alınarak ulaşılan sonuçlar karşılaştırılabilir. Nicel araştırma yaklaşımı ile yürütülen bu çalışmada nicel verilere dayanarak yorum yapılmıştır. Dolayısıyla farklı çalışmalarda nitel ölçme araçlarının kullanıldığı karma desenli çalışmaların yapılması; özellikle okul yöneticilerin de görüşlerinin alınması yararlı olabilir.

Referanslar

Amedahe, F.K. & Owusu-Banahene, N.O. (2007). Sex differences in the forms of aggression among adolescent students in Ghana. (78), 1.

- Ada, Ş., Akan. D., Ayık, A., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 151-166.
- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2(6), 83–91.
- Adjei, H. & Amofa, A.K. (2014). Teacher motivation in senior high schools in The Cape Coast Metropolis. *European Journal of Education and Development Psychology*, 2(1), 18-25.
- Alasad, S. (2017). The leadership styles of principals in bedouin secondary school and teachers. *Motivation Philosophy Study*, 7(3), 153-168.
- Arslan, M. C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Motivasyonu ve Öğrenci Başarısına Etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Gaziantep Üniversitesi.
- Al-Salameh, E. M. J. (2014). Teacher motivation: a study of work motivation of the primary stage teachers in Jordan. *American Journal of Applied Psychology*, 3 (3), 57-61.
- Atsebeha, A. T. (2016). *Principals' Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Performance in The Tigray Region of Ethiopia* [Yayımlanmamış doktora tezi] University of South Africa.
- Barrett, C., & Breyer, R. (2014). The influence of effective leadership on teaching and learning. *Journal of Research Initiatives*, 1 (2), 1-9.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational.
- Bennis, W. (2001). *Bir lider olabilmek* (U. Teksöz, Çev.) Sistem Yayıncılık.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. Çokluk, Ö. & Köklü, N. (2014). *Sosyal bilimler için istatistik* (21. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cherry. K. (2017). The authoritarian leadership style & others you should know <https://www.verywell.com/leadership-styles>, Erişim Tarihi: 20.09. 2020.
- Cook, J. W. (2011). *Examining Leadership Styles in Ten High Poverty Elementary Schools* [Yayımlanmamış doktora tezi] Loyola University.
- Day, C. & Sammons, P. (2014). Successful school leadership. Education Development Trust Highbridge House 16–18 Duke Street, Reading, Berkshire RG1 4RU, 1-70.
- Demir, M. (2015). *Maarif Müfettişlerinin Sınıf Öğretmenlerine Mesleki Rehberlik Yapma Düzeyleri ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Uşak Üniversitesi.

- Erden, M. (1998). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Alkım Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). Beta Basım Yayın.
- Eyal, O. & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation selfdetermination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256- 275.
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14 (1), 97-124.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2006). How to design and evaluate research in education. New York, USA: McGrawhill, Inc.
- Franklin, K. (2016). *Examining The Impact of Leadership Styles on the Motivation of U.S. Teachers* [Yayımlanmamış doktora tezi] Walden University.
- Frese, M. (2001). Personal initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.). *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. 99-110. Lawrence Erlbaum.
- Gopal, R. & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership style and employee motivation, an empirical investigation in Leading Oil Company in India. *International Journal Of Research In Business Management*, 2 (5), 1-10.
- Gross, R. (2016). *The Impact of Leadership Styles on Employee Entrepreneurial Orientation and Innovative Behavior: A Comparative Analysis of American and Indian Immigrant Entrepreneurs* [Yayımlanmamış doktora tezi] Regent University.
- Ismail, M. R. (2012). *Teachers' Perceptions of Principal Leadership Styles and How They Impact Teacher Job Satisfaction* [Yayımlanmamış doktora tezi] Colorado State University.
- Jay, A. (2014). *The Principals' Leadership Style and Teachers Performance in Secondary Schools of Gambella Regional State* [Yayımlanmamış doktora tezi] Jimma University.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman) Nobel Yayın Dağıtım.
- Kantos, E. Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-154.
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi* (33. Baskı) Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayhan, Ü. & Eroğlu, G. (2002). *Bir eğitim ortamı olarak okul (yapı, işleyiş ve ilişkiler)* Damga Yayınevi.
- Kılıç, Y. (2019). *Okul Yöneticilerinin Kişisel İnisiyatif Alma ve Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi] Selçuk Üniversitesi.

- Kılıç, Y., & Yılmaz, E. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(27), 3006-3016.
- Kılıç, Y., & Yılmaz, E. (2019). İçsel, dışsal ve yönetsel faktörler bağlamında öğretmen motivasyon ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 77-91.
- Kırıştı, A. (2013). *Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama (Kadıköy Örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Yeditepe Üniversitesi.
- Kimathi, M. K. (2017). Influence of principals' leadership styles on teachers' job satisfaction in public secondary schools in Meru South Sub County, Tharaka Nithi, County, Kenya. *International Journal for Innovation Education and Research*, 5 (11), 28-34.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (14.Baskı) Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.
- Leithwood, K. & Louis, K. (2012). Linking leadership to student learning, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mruma, J. M. (2013). *Effect of Motivation Factors on Teachers' Performance in Tanzanian Education Institution; a Case of Public Secondary Schools in Nyamagana District, Mwanza* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Tanzania Open University.
- Robbins, S. P., Judge, T.A., & Vohra, N. (2014). Organizational behavior (15th ed.), Pearson Education in South Asia, New Delhi, India.
- Price, A. M. (2008). *The Relationship Between The Teacher's Perception of The Principal's Leadership Style and Personal Motivation* [Yayımlanmamış doktora tezi] University of Southern Mississippi.
- Sağlam, A. Ç. (2007). Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme. Nobel Yayınları.
- Scheopner, A. (2010). Irreconcilable differences: Teacher attrition in public and catholic schools. *Educational Research Review*, 5, 261-277.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 518-524. doi:10.1016/j.tate.
- Sünbül, M. A. (2002). Öğretmenlik mesleğine giriş (Ed. Demirel, Ö ve Kaya, Z) içinde *Bir Meslek Olarak Öğretmenlik* (s, 245-276) Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). Okul yönetimi (10. Baskı) Pegem Akademi Yayıncılık.

- Tekin, T. (2019). *Okul Yöneticilerinin İnisiyatif Alma Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Thrash, A. (2012). Leadership in Higher Education. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(13), 1-12.
- Tilahun, A. (2014). *The Relationship of School Principal's Leadership Styles to School Performance in Secondary School of Agnwa Zone at Gambella National Regional State* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Jimma University.
- Ugar, Y. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Wildman, R. H. (2015). *A Phenomenological Study of High School Teachers' Motivation as Related to Teacher Performance Management* [Yayımlanmamış doktora tezi] Walden University.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, N. (2011). Yöneticilik görevinin okul müdürüne olumlu ve olumsuz katkıları. *Eğitim ve Bilim*, (36)161, 230–245.