Turkish Journal of Educational Studies, 1 (2) Mayıs 2014 TURK-JES

Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları*

Tuncay Yavuz ÖZDEMİR[1], Seçil Eda KARTAL[2], Ramazan YİRCİ[3]

Özet

Araştırmanın amacı öğretmenlerin, genel okul müdürü olgusu ile görev yaptıkları okulda görevli okul müdürlerinin motivasyon yaklaşımlarını belirlemek ve aralarında anlamlı bir ilişkinin oluğ olmadığını saptamaktır. Araştırmanın evreni 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş ili Merkez ilçede bulunan ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır Araştırmanın örneklemi evrenden seçkisiz örnekleme yoluyla seçilen 189 öğretmenden oluşmuştur. Veri toplama aracı olarak Başın ve Helvacı (2012) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme" ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya göre öğretmenlerin görev yatıkları okullarda görevli müdürlerin daha yüksek seviyede motivasyon yaklaşımların göstermeleri beklenmektedir. Demografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğuna dair kanıt bulunamamışken, genel müdür olgusu ile okul müdürlerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklığın olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, motivasyon, öğretmen, motivasyon yaklaşımları

School Principals' Approaches to Motivate Teachers

Abstract

The aim of the study is to define the school principals' motivational approaches in the light of teachers' opinions and designate if there is a significant difference between the tachears' opinions regarding the their' present school principals' motivational approcahes and the school principal perception in their mind. Population of the study comprises the teachers working at state primary and

[1] Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ, tyozdemir@gmail.com (Corresponding Author)
[2] Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Bartın
[3] Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Kahramanmaraş
* Bu çalışma 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

secondary schools in the center of Kahramanmaras province during 2013-2014 academic year. The sample of the study consisted of 189 teachers who were selected through random sampling method. The scale of "determining the approaches of school principals to motive teachers" was used as a data collection tool. The scale was developed by Basın and Helvacı in 2012. According to the research findings, teachers expect their principals to use higher level of motivational approches. The research indicates that there is no significant difference in terms of demographic variables while there is a significant difference between the teachers' opinions regarding their present school principals the and school principal perception in their mind.

Key Words: School principal, motivation, teacher, motivational approcahes

1. Giriş

Öğrenme öğretme sürecine etki eden en önemli stratejik öğelerden birisi öğretmen, diğeri de okul yöneticisidir. Öğretmenlerin öğrencilere iyi bir eğitim öğretim hizmeti sunmak, öğrencilerin kendilerine ve topluma faydalı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak gibi önemli bir görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Öğretmenlerin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmede yüksek bir motivasyona sahip olmaları çok önemlidir (Cemaloğlu, 2002; Kocabaş ve Karaköse, 2005). Motivasyon insanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçmesini sağlayan bir uyarıcıdır (Dinham & Scott, 1998; Ünal, 2001). Motivasyon diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri için de başarının sağlanmasında ve verimin artırılmasında anahtar bir role sahiptir (Herzberg, 2003). Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen pek çok unsurdan söz etmek mümkün olsa da alanyazındaki araştırmalar, okulda öğretmenin motivasyonunu artıran en önemli etmenin okul yöneticisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticisinin olumlu tutum ve davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu da okulun amacını gerçekleştirmede ve en önemlisi öğrenci başarısını artırmada etkili olmaktadır (Thompson, 1996: 3;

Latham, 1998; Kocabaş ve Karaköse, 2005; Karaköse ve Kocabaş, 2006; Boydak Ozan, Türkoğlu, Şener, 2010; Koçak ve Helvacı, 2011).

Okulun temel hedefi toplumun ihtiyaçları doğrultusunda öğrencilere nitelikli bir eğitim-öğretim ortamı sunulmasıdır. Bu kapsamda müdür, okuldaki tüm etkinliklerin akademik amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak zorundadır (Balyer, 2012). Bir okul yöneticisi olarak okul müdürü okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir (Ünal, 2001). Bu bağlamda okul yöneticisi olmak aynı zamanda öğretmenlerin mesleklerini büyük bir gayret ve istekle yapmalarında ihtiyaç duydukları motivasyonu sağlamayı gerektirmektedir.

Örgütlerde personelin istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır. Kullanılan motivasyon araçları örgütten örgüte ve yöneticiden yöneticiye değişmekle birlikte motivasyon araçları şöyle sınıflandırılabilir:

1-Ekonomik araçlar (İkramiye, ödül)

2-Psikososyal araçlar (Takdir edilme, beğenilme, değer verilme, fikrinin sorulması)

3-Örgütsel ve yönetsel araçlar (Eğitim verilmesi, yükseltme, uygun veya daha çekici iş, iletişim, adaletli ve disiplinli sistem (Yalçın ve Korkmaz, 2013).

Motivasyonun önemli bir yönetsel araç olduğunu belirten Bakan (2004: 239) motive olmuş insanlarla çalışmanın pek çok yararı olduğundan söz etmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:

- İş, belirlenmiş zaman içerisinde ve doğru standarda uygun olarak yapılır.

- İnsanlar iş yaparken zevk alır ve kendilerine değer verildiğini düşünürler.
- Başarı durumu ilgili kişiler tarafından izlenir ve fazla denetlemeye gerek kalmaz.
- Moral durumu yüksek olur. Bu da mükemmel bir iş ortamı sağlar.

Yukarıdaki açıklamalara benzer şekilde motive olmuş öğretmenlerle çalışmak verimliliğin artmasına ve okuldaki çalışma ortamın daha verimli hale gelmesine yardımcı olabilir. Öğretmenler okuldaki temel uygulayıcılar olarak öğrendikleri bilgi ve becerilerini daha kolay uygulayabilecekleri ortamlarda çalışmak, böylece kendilerini gösterme, takdir edilme, kendinin önemli olduğunu ortaya koyma gibi güdülerini doyurma ihtiyacı içindedirler (Ünal, 2001; Başın, 2012). Bu nedenle okul müdürlerinin uygun ortamlar sağlayarak öğretmenlerin motivasyonlarını artıracak araçları kullanmaları okulun ulaşmak isteği hedeflere daha kolay varmasını kolaylaştırabilir.

1.2. Öğretmen Motivasyonunun Önemi ve Müdürün Sorumlulukları

Diğer her alanda olduğu gibi eğitim alanında yaşanan değişimlerle birlikte okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluk alanlarında bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Türkiye'de okul müdürlerinin sorumluluklarının açık bir şekilde ifade edildiği 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde (MEB, 2001) okul müdürlerinin görevleri maddeler halinde belirtilmektedir. Özetle bahsedilecek olursa okul müdürleri;

a) Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir,

b) Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar,

c) Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir.

d) Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar,

e) Okulda gerekli uygulama ve denetimleri yapar,

f) Ödüllendirilecek personeli tespit eder,

g) Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur,

h) Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır,

i) Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirilmesini yapar.

Tebliğler dergisinde uzun bir liste halinde bahsedilen okul müdürünün sorumlulukları bir bakıma okulun yönetiminde, işleyişinde ve hedefine ulaşmasında okul müdürünün üstlendiği rolün önemini de ortaya koymaktadır. Bununla birlikte resmi belgelerde açıkça yazılı olmasa da okul müdüründen beklenen sorumluluklar arasında öğretmenleri motive etmek gibi önemli bir sorumluluk da bulunmaktadır. Aslında bu sorumluluk okul müdürleri tarafından da kabul görmektedir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından yapılan "Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları" isimli araştırmada okul müdürleri kadrolarında bulunan öğretmenlerin etkili kullanılması, velilerle iletişim içinde olunması, öğretmenlerle kurul toplantılarının yapılması, öğrenci ve öğretmenin motive edilmesi ve ödül sisteminin kullanılması gibi sorumluluklarını ön plana koymuşlardır. Okul müdürlerinin öğretmen motivasyonu konusundaki farkındalıkları onların bu yönde olumlu adımlar atabilmesi açısından sevindirici bir durumdur.

Okul müdürlerinin birincil görevi, liderliğini yaptıkları okullarını amaçlarına ulaştırmaktır. Okul müdürlerinden beklenen roller onların belirli liderlik özelliklerini göstermelerini zorunlu kılmaktadır (Yavuz, 2007).

Çünkü okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik atılacak her türlü adımın, kullanılacak yöntem ve stratejilerin okuldaki öğretmenlere açıklanması; bunların nasıl gerçekleştirileceği konusunda onlara yardımcı olunması ve yol gösterilmesinde bu liderlik özellikleri devreye girecektir. Çalışanlarıyla bütünleşen, onların ilgi ve isteklerini dikkate alan bir okul müdürü okulda yüksek bir motivasyon kaynağı olma yolunda en önemli adımları atmış olacaktır.

Hanks'e (1994:139) göre, kurumda çalışan personeli motive eden unsurların neler olduğu, ne kadar iyi anlaşılır ve tespit edilirse, personeli buna göre daha etkin bir şekilde motive etmek mümkün olur. Motivasyonun temeli gereksinimlerin karşılanmasıdır (Akt. Yavuz ve Karadeniz, 2009). Buradan hareketle okul yöneticisi çalıştığı kurumda görev yapan öğretmenlerini daha yakından tanımaya çalışmalı ve onların okuldaki mutluluğunu artıracak önlemleri almalıdır. Örneğin lisansüstü eğitim yapmakta olan bir öğretmen için ders programında gerekli kolaylıkların sağlanması veya sözlü ve yazılı ödüllendirmelerin yerinde kullanılması öğretmenlerin çalışma istek ve azimlerini artırarak yüksek bir motivasyon düzeyine ulaşmalarını sağlayabilir.

Yazıcı'nın (2009) aktarımına göre öğretmenlerin motive olması hem öğrencilerin sınıf içi öğrenme ortamlarının daha verimli olabilmesi hem de eğitim reformlarında gereken desteğin sağlanabilmesi için önemlidir. Motive edilmiş öğretmenler eğitim amaçlarına ulaşmada, yeni uygulamaların yerleştirilmesinde, başarı ve doyum sağlamada önemli bir konuma sahiptir. Düşük motivasyon nedeniyle öğretmenlerin başarı ve meslekten doyum düzeyleri düşebilir ve buna bağlı olarak daha fazla stres yaşayabilirler. Smith (1992) düşük motivasyonlu öğretmenlerin bazı özellikler gösterdiğini işaret etmektedir. Buna göre düşük motivasyonlu öğretmenler:

a) Çalışma koşullarından her zaman şikâyet ederler,

b) Sürekli maaşları ile ilgili memnuniyetsizliklerini belirtirler,

c) Talimatları takip ederler ancak hiç inisiyatif ve sorumluluk almak istemezler,

d) İşe karşı ilgi göstermezler,

e) Yaptıkları işten zevk almazlar (Belle, 2007: 27).

Görüldüğü üzere motivasyon düzeyi düşük öğretmenler okulun başarısı ve daha etkili olabilmesi için olağanüstü bir çaba göstermekten uzak duracaklardır. Yaptıkları işten zevk almadıkları için bu durum öğrencileri ve diğer meslektaşlarını da olumsuz etkileyebilir. Çünkü motivasyon, bir iş yerinde kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak önemli bir etkendir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların olduğu bir kurumda verimlilik fark edilir şekilde daha yüksektir. Motivasyon konusunun taşıdığı önem aslında çalışanın insani yönüne olan vurgunun hizmet üreten kurumlarda daha fazla öne çıkmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışanlarının motivasyonuna değer vermeyen bir kurumun başarılı olmasını beklemek hayalden öte gitmeyecektir (Toker, 2006).

Motivasyonu yüksek bir çalışan belirlenen amaçlar yönünde harekete geçmeye hazır durumdadır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için elinden gelen çabayı gösterir. Bununla birlikte çalışanların karşılaştıkları yeni durumlara kolay uyum sağlamayı kolaylaştırır. Motivasyon, bireyin algılama gücünü artırır, düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar, çalışanları sorumluluk almaya istekli hale getirir ve onların problem çözmeyle ilgili olumlu tutum geliştirmesine yardımcı olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 95; Steyn, 2002: 86).

Okulda öğretmen motivasyonu özetlenecek olursa;

- ✓ Öğretimsel amaçların gerçekleştirilmesi ve okulun hedeflerine ulaşması,
- ✓ Öğrencilere daha verimli bir öğrenme ortamı sunulabilmesi,
- ✓ Öğretmenlerin mesleklerini daha içten yapmaları,
- ✓ Okulda daha huzurlu bir çalışma ortamının oluşması,
- ✓ Kişiler arasında açık bir iletişim ortamı sağlaması,
- ✓ Olumlu bir okul kültürü oluşturması,
- ✓ Değişime ve yeni uygulamalara geçişi kolaylaştırması
- ✓ Mesleğe ve okula bağlılığı artırması açısından önemli bir yere sahiptir.

Yapılan araştırmalar öğretmen motivasyonunun maaş, eğitim politikası ve reformları gibi dış kaynaklı faktörlerden çok öğretmenlerin çalışma ortamlarından kaynaklanan iç faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Barmby, 2006: 253). Bu durum öğretmenlerin okul müdüründen öğretmen merkezli bir eğitim liderliği yaklaşımı sergilendiğini gördüklerinde motive olduklarını göstermektedir (Evans 1998: 160-171). Okul ortamında sahip olduğu bu önemli rol nedeniyle her okul müdürünün öğretmen motivasyonunu en üst düzeyde tutabilmesi için bazı adımları atması beklenir. Kruger (2003: 207) müdürün bu adımları atarken hem resmi hem de informal kanalları kullanabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda gerektiğinde yazılı ve sözlü ödüllendirmeleri kullanmak, öğretmenlerle iletişim kanallarını sürekli açık tutarak okulda bilgi alışverişini kolaylaştırmak, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinde onları teşvik etmek, alınan kararlara öğretmenleri de ortak etmek ve okul dışı sosyal etkinliklerin düzenlenmesini sağlayarak bu etkinliklere tüm öğretmenlerle birlikte katılım sağlamak faydalı olabilir.

Bu araştırmanın amacı, Kahramanmaraş İli devlete bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle, okul müdürlerinin motivasyon yaklaşımlarını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda;

a) Okul müdürleri örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarını ne düzeyde kullanmaktadırlar?

b) Okul müdürleri psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarını ne düzeyde kullanmaktadırlar?

c) Okul müdürlerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında, demografik özelliklere göre anlamlı farklılık var mıdır?

sorularına yanıtlar aranmıştır.

2. Yöntem

Araştırmada tarama (survey) yöntemi kullanılmıştır. Karasar'a (2001) göre, tarama yöntemi halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Tarama modeli araştırmalar bilgi toplamayı, bunları değişkenlerle olan ilişkileri yönünden incelemeyi daha kolay hale getirmektedir (Kaptan, 1998: 62).

2.1. Evren-Örneklem

Araştırma evreni Kahramanmaraş ili merkez ilçede görevli ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş ili Merkez ilçede bulunan ilkokul ve ortaokullarda görevli 189 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Büyüköztürk'ün (2010: 84) belirttiğine göre örneklem seçiminde her örneklem seçimine eşit seçilme olasılığı vererek seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntem basit seçkisiz örnekleme yöntemidir. Bu çalışmada veri toplama aşamasında basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri Başın ve Helvacı (2012) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme" ölçeği ile toplanmıştır. Ölçeğin birinci bölümünü oluşturan demografik bilgiler 5 sorudan oluşmakta, ikinci bölüm ise 30 maddelik 5'li likert tipindeki sorulardan oluşmaktadır. Veri toplama aracında yer alan 30 maddelik ikinci bölüm; katılımcıların görev yaptıkları okuldaki okul müdürleri ile katılımcıların zihinlerinde oluşan okul müdürü olgusunun öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını belirlemek amacıyla iki farklı formda kullanılmıştır. Bu amaçla ölçekte yer alan maddeler;

1. Size göre aşağıdaki yaklaşımlardan hangileri, öğretmenleri motive etmede daha etkilidir?
2. "Bu okulda okul müdürü…" ön ekiyle katılımcılara sunulmuştur.

Burada amaç, ankete katılan öğretmenlerin bulunduğu okullardaki okul müdürlerinin motivasyon yaklaşımları ile öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri (okul müdürüne ilişkin genel olgu) motivasyon yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir.

Ölçeğin KMO değeri 0.958 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri 8479.42 ($p<.001$) olarak Başın ve Helvacı (2012) tarafından hesaplanmış, faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin "Örgütsel Yönetsel Motivasyon Yaklaşımları (ÖYMY)" boyutu (18 madde) ile "Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları (PSMY)" boyutlarından (12 madde) oluştuğu belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı ve her bir boyuta ilişkin ölçümlerin güvenirliği için Cronbach alfa 0.93 (ölçeğin tümü), 0.89 (ÖYMY alt faktörü)

ve 0.86 (PSMY alt faktörü) olarak hesaplanmıştır. Cronbach alfa değeri >0.70 (Büyüköztürk, 2010) olduğundan güvenilir kabul edilmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Ölçek 5'li likert tipinde olup, katılımcı görüşleri "Hiç; 1", "Az; 2", "Orta; 3"," Çok; 4"," Pek çok; 5" şeklinde nicel veri haline getirilmiştir. Ölçekte yer alan maddelere katılımcıların katılma düzeyleri puan aralığı aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 1. Ortalama Puan Katılma Düzeyi

Puan Aralığı	Katılım Düzeyi
1.00-1.79	Hiç
1.80-2.59	Az
2.60-3.39	Orta
3.40-4.19	Çok
4.20-5.00	Pek Çok

Örneklemde yer alan 236 öğretmene ölçek ulaştırılmış, gönderilen ölçek formlarından geçerli kabul edilen 189 katılımcıya ait görüşler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, bağımsız gruplar için t-testi, bağımlı gruplar için t-testi yapılmıştır.

3. Bulgular ve Yorum

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo.2'de yer almaktadır:

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Erkek	95	50,3
	Kadın	94	49,7
Branş	Sınıf Öğretmeni	25	13,2
	Branş Öğretmeni	164	86,8
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	48	25,4
	6-10 Yıl	52	27,5
	11-15 Yıl	51	27,0
	16 ve Üzeri Yıl	38	20,1

Öğrenim Durumu	Ön Lisans	25	13,2
	Lisans	134	70,9
	Lisansüstü	30	15,9
Bulunan Okulda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	110	58,2
	6-10 Yıl	47	24,9
	11-15 Yıl	15	7,9
	16 Yıl ve Üzeri	17	9,0

Tablo incelendiğinde katılımcıların %50,3'ünün erkek, %49,7'sinin kadın olduğu, branş öğretmenlerinin %86,9 oluşturarak çoğunlukta olduğu, mesleki kıdem değişkenine göre katılımcıların %20,0'nin 16 yıl ve üzeri kıdeme, %27,6'sının ise 6-10 yıl kıdeme sahip oldukları, katılımcıların önemli bir kısmının (%71,0) lisans mezunu oldukları ve önemli bir kısmının (58,6) görüşlerinin alındığı okulda çalışma süresinin 1-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımları Bağımlı gruplar t testi tablosu

M. No	Maddeler	$\overline{X}$	ss	P
1	Okul müdürüne ilişkin genel olgu	3,86	0,80	
2	Görev yaptıkları okuldaki okul müdürü	3,61	0,88	0,001
	Toplam	3,73	0,84	

Anket formundaki sorular genel olarak incelendiğinde genel okul müdürü olgusuna yönelik sorulara verilen cevapların ortalaması 3,86 ve görev yaptıkları okuldaki okul müdürlerine yönelik ortalamanın 3,61 olduğu tespit edilmiştir. Veriler dikkate alındığında örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımlarına göre hem genel okul müdürü olgusuna, hem de görev yaptıkları okuldaki okul müdürü olgusuna dair katılımcıların "Çok"

düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Uygulanan bağımlı gruplar t testi neticesinde p= 0,001 olarak tespit edilmiş ve istatistiksel olarak % 95 güven düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar göz önüne alındığında genel olarak; katılımcıların görev yaptıkları okuldaki müdürlerinin genel okul müdürü olgusunu karşılayamadıkları düşünülmektedir.

Tablo 4. Psiko-sosyal motivasyon yaklaşımları Bağımlı gruplar t testi tablosu

M. No	Maddeler	$\overline{X}$	ss	P
1	Okul müdürüne ilişkin genel olgu	3,86	0,81	
2	Görev yaptıkları okuldaki okul müdürü	3,57	0,93	0,001
	Toplam	3,71	0,83	

Ölçeğin ikinci boyutu olan "Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları" boyutunda yer alan maddeler incelendiğinde okul müdürü olgusuna ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 3,86 iken, görev yaptıkları okuldaki okul müdürlerine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 3,57'dir. Katılımcılar bu boyutta yer alan maddelere "Çok" düzeyinde görüş belirtmişler ve görüşler arasında okul müdürüne ilişkin genel olgulara ilişkin maddeler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki müdürlerinin motivasyon yaklaşımları bekledikleri düzeyden daha azdır.

Tablo.5'te katılımcıların birlikte çalıştıkları okul müdürlerine ve zihinlerinde yer edinmiş olan okul müdürü olgusuna ilişkin ölçekte yer alan "Örgütsel ve Yönetsel Motive Etme Yaklaşımları" boyutuna ait görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri $(\overline{x})$ ile standart sapma değerleri yer almaktadır:

Tablo 5. Örgütsel ve Yönetsel Motive Etme Yaklaşımları Boyutuna İlişkin Bağımlı gruplar t testi tablosu

Örgütsel ve Yönetsel Motive Etme Yaklaşımları		Okul Müdürü Olgusuna İlişkin		Kendi Müdürlerine İlişkin		
M. No	**Maddeler**	$\overline{X}$	**ss**	$\overline{X}$	**ss**	**P**
1	Okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerimizin alınması	4,04	,08	3,51	1,12	0,001
2	Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirmesi	4,01	,07	3,63	1,07	0,001
4	Öğretmenlerin yaptıkları işin önemli olduğuna inandırılması	3,99	,08	3,90	1,01	0,46
5	Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturulması	3,98	,08	3,48	1,07	0,001
7	Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi vermesi	3,97	,08	3,71	1,11	0,004
9	Öğretmenlerin sorumlu olduğu işleri açık olarak belirtmesi	4,03	,08	3,75	,91	0,002
11	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmesi	3,66	,10	3,37	1,15	0,004
12	Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olması	4,21	,07	3,89	1,03	0,001
13	Söz ve davranışlarıyla öğretmenlerin yanında bir mesai arkadaşı olduğu	4,18	,07	3,83	1,09	0,001
17	Öğretmenlerin meslekleriyle ilgili sorunların çözümünde yardımcı olması	4,02	,08	3,56	1,10	0,001
18	Eğitim alanındaki gelişmeler konusunda öğretmenleri haberdar	3,93	,08	3,44	1,10	0,001
19	Öğretmenler görevini yaparken serbest bırakması (müdahaleci olmaması)	4,10	,08	3,83	1,04	0,001
20	Öğretmenlerin işlerine saygı duyması	4,19	,07	3,86	1,02	0,001
21	Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatması	3,46	,10	3,49	1,05	0,639
22	Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırması	3,98	,08	3,72	1,06	0,008
24	Öğretmenler görevlerini yaparken sürekli kontrol etmesi	3,30	,10	3,25	1,06	0,512
26	Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve onların iyi yetiştirilmesi	3,77	,09	3,74	1,05	0,791
27	Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söylemesi	3,23	,11	3,26	1,24	0,947

Katılımcıların, okul müdürü olgusuna ilişkin sadece "Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olması" maddesine "Pek Çok" ($\overline{X} = 4{,}21$) düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Katılımcılar, "Öğretmenlerin işlerine saygı duyması" ($\overline{X} = 4{,}19$), "Söz ve davranışlarıyla öğretmenlerin yanında bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırması" ($\overline{X} = 4{,}18$) ile "Öğretmenler görevini yaparken serbest bırakması (müdahaleci olmaması)" ($\overline{X} = 4{,}10$) maddelerine ise "Çok" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin görevleri başında iken baskı kültüründen uzak olduklarını ve gerek mesleki gerekse kişisel anlamda saygı ekseninde ilişkilerin yürütüldüğünü göstermektedir. Veriler bu yönüyle öğretmenlerin motivasyonlarının artışına sebep olacağını gösterirken, ölçekte yer alan bu maddelere öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda görevli okul müdürlerine ilişkin daha düşük bir ortalama ile görüş belirttikleri belirlenmiştir. Benzer şekilde katılımcılar okul müdürü olgusuna ilişkin "Okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerimizin alınması" maddesine ($\overline{X} = 4{,}04$) iken görev yaptıkları okul müdürüne ilişkin görüşleri ($\overline{X} = 3{,}51$) düzeyinde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Bu durum okul müdürlerinin öğretmenlerin karara katılımlarını desteklediklerini ortaya koyması açısından önemlidir. Ölçeğin bu boyutunda yer alan maddelerin genelinde öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki okul müdürlerine ilişkin görüşleri, okul müdürü olgusuna ilişkin maddelere göre daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu düşük ortalamanın nedeni olarak zihinlerinde kurdukları, var olmasını istedikleri okul müdürü olgusu ile görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin motivasyonel yaklaşımlarının örtüşmediğini göstermektedir.

Örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımlarına dair belirtilen görüşler dikkate alındığında, toplamda 18 maddeden sadece beş madde için anlamlı farklılık olduğuna dair kanıt bulunamamıştır (p> .05). Bu maddeler, "Öğretmenlerin yaptıkları işin önemli olduğuna inandırılması", "Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatması", "Öğretmenler görevlerini yaparken sürekli kontrol etmesi", "Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve onların iyi yetiştirilmesi gerektiğini vurgulayıp hissettirmesi" ve "Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söylemesi" maddeleri olduğu görülmektedir. Bu maddelerdeki görüşler incelendiğinde çoğunda okul müdürü olgusuna ilişkin görüşlerin daha yüksek çıktığı görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen "Okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerimizin alınması" maddesine ilişkin görüşler incelendiğinde okul müdürü olgusuna ilişkin görüşleri ortalamasının 4,04 ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulda görevli okul müdürlerine ilişkin görüşleri ortalamasının 3,51 olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan bağımlı gruplar t testi neticesinde p= 0,001 olarak tespit edilmiş ve bu madde ile ilgili olarak genel okul müdürü algısı ile mevcut okul müdürlerinin davranışları arasında istatistiksel olarak % 95 güven düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar göz önüne alındığında mevcut okul müdürlerinin öğretmenlerin karara katılım sürecinde daha etkili olmalarını bekledikleri görülmektedir. Genel olarak diğer maddelere bakıldığında, bu boyutta yer alan 13 maddede görüşler arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Ayrıca belirtilen görüşlerin tamamı da öğretmenlerin görev yaptıkları okulda görevli okul müdürlerinin aleyhine anlam taşımaktadır.

Veriler genel olarak incelendiğinde öğretmenlerin "Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatması" ve "Maaş/ücretlerini hak

etmeleri gerektiğini söylemesi" maddelerinde belirttiği görüşlerin ortalaması kendi müdürlerine dair daha yüksektir (3,49>3,46; 3,26>3,23). Görüşler arasında fark çok olmasına rağmen madde köklerine dikkat edildiğinde olumsuz anlam taşıdıkları dikkat çekmektedir. Bu maddelerde de belirtilen görüşler aslında anketin tamamı ile paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin kendi okul müdürlerine oranla okul müdürü olgusuna dair daha olumlu görüşe sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları Boyutuna İlişkin Bağımlı gruplar t testi tablosu

Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları		Okul Müdürü Olgusuna İlişkin		Kendi Müdürlerine İlişkin		
M. No	**Maddeler**	$\overline{X}$	**ss**	$\overline{X}$	**ss**	**P**
3	Öğretmenlerin kişisel (özel)	3,80	,97	3,48	3,48	0,001
6	Öğretmenlerin işinde özgür olmasını	4,06	,88	3,78	3,78	0,003
8	Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirmesi	4,03	,97	3,77	3,77	0,002
10	Öğretmenlerle dostça iletişim kurması	4,15	,92	3,92	3,92	0,009
14	Öğretmenlerin hatalarını herkesin içinde yüzlerine vurmaması	3,76	1,37	3,76	3,76	0,911
15	Güler yüzlü ve sempatik olması	4,13	1,00	3,90	3,90	0,025
16	Öğretmenlerin yaptıkları faaliyetleri sözlü olarak takdir etmesi	4,10	,96	3,71	3,71	0,001
23	Birlik ve beraberlik içinde çalışmanın önemli olduğunu hissettirmesi	4,04	1,00	3,78	3,78	0,004
25	Öğretmenlerin özel günlerinde (doğum günü, nişan, sünnet, vb.)	3,59	1,12	3,31	3,31	0,010
28	Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin	3,60	1,20	3,39	3,39	0,041
29	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle	3,85	1,17	3,11	3,11	0,001
30	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde para veya hediye ile	3,22	1,45	2,86	2,86	0,016

Psiko-sosyal motivasyon yaklaşımı boyutuna bakıldığı zaman genel olarak görüşlerin "Çok" düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların görüşlerine bakıldığında "Öğretmenlerle dostça iletişim kurması" ($\overline{X} = 4{,}15$), "Güler yüzlü ve sempatik olması" ($\overline{X} = 4{,}13$) ile "Öğretmenlerin yaptıkları faaliyetleri sözlü olarak takdir etmesi" ($\overline{X} = 4{,}10$) maddeleri ön plana çıkmaktadır. Bu durum, iletişimin ve vücut dilinin motivasyonu önemli ölçüde etkilediği sonucuna dikkat çekmektedir. Ancak bu maddelere ait veriler öğretmenlerin algılarının çalıştıkları kurumlarındaki okul yöneticilerine dair daha düşük olduğunu göstermektedir. "Öğretmenlerin özel günlerinde (doğum günü, nişan, sünnet, vb.) yanlarında olması", "Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesinin sağlanması" ve "Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirmesi" maddelerinde ise okul müdürü olgusuna dair belirtilen görüşler "Çok" düzeyinde iken, kendi müdürlerine ilişkin görüşleri "Orta" düzeydedir. "Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde para veya hediye ile ödüllendirmesi" maddesinde ise hem okul müdürü olgusuna ilişkin görüşlerin, hem de kendi okul müdürlerine ilişkin görüşlerin "Orta" düzeyde olduğu dikkat çekmektedir (3,22; 2,86). Öğretmenlerin para veya hediye ile ödüllendirme konusunda eksikliklerin olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz. Başarılı ve gayretli olduklarını düşünen öğretmenler bu durumun ödüllendirilmesinde okul müdürlerinin üzerine düşen adımları atmadıklarını kabul etmektedirler.

Bu boyutta yer alan görüşler dikkate alındığında okul müdürü olgusuna ilişkin görüşler ile kendi müdürlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmayan sadece bir maddenin olduğu görülmektedir. "Öğretmenlerin hatalarını herkesin içinde yüzlerine vurmaması" maddesine

yönelik her iki formda da öğretmenlerin belirttiği görüşlerin ortalaması 3,76'dır. Öğretmenler hatalarının herkesin içinde yüzlerine vurulmaması gerektiği konusunda müdürlerinin istenilene yakın davranış sergilediklerini belirtmektedirler.

Psiko-sosyal motivasyon boyutunda yer alan maddelere yönelik uygulanan bağımlı gruplar t testi neticesinde 11 madde de genel okul müdürü algısı ile mevcut okul müdürlerinin davranışları arasında istatistiksel olarak % 95 güven düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımında varolan sonuçlara benzer sonuçlar dikkat çekmektedir. Görüş belirten öğretmenlerin, kendi okul müdürlerine dair zihinlerinde tasarladıkları genel okul müdürü olgusuna göre daha düşük düzeydedir.

Cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre her iki boyut için ayrı ayrı yapılan varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. Katılımcılara yöneltilen "Örgütsel Yönetsel Motivasyon Yaklaşımları" boyutuna ait maddelerin bu değişkenlerle ilişkileri varyans analizi uygulanarak incelenmiş ve "Örgütsel Yönetsel Motivasyon Yaklaşımları" boyutu açısından değişkenlerde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ile ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Kahramanmaraş ili merkez ilçede görevli ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri alınmış ve iki ayrı formda görüş belirtmeleri istenmiştir. Okul müdürlerinin motive etme yaklaşımına dair algılarını belirlemek için genel okul müdürü olgusuna

ilişkin form ile, kendi okul müdürlerine ilişkin formu doldurmaları istenmiştir.

Bulgular incelendiğinde, örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımları boyutu ile psiko-sosyal motivasyon yaklaşımları boyutuna ait öğretmen görüşleri görülmektedir. Öğretmenlerin hem okul müdürü olgusuna, hem de kendi okul müdürlerine ilişkin görüşlerine ait aritmetik ortalama değerleri yer almaktadır. İki ayrı olgu arasında anlamlı farklılık olup-olmadığını değerlendirmek adına p değerleri dikkate alınmıştır.

Örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımları boyutuna ait verilere bakıldığında 18 maddenin olduğu görülmektedir. "Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olması" maddesinde okul müdürü olgusuna dair belirtilen görüşler sadece "Pek Çok" düzeyindedir. Diğer maddeler ise "Çok" ve "Orta" düzeyde yer almaktadırlar. Görüşler değerlendirildiğinde sadece 5 madde için okul müdürü olgusu ile kendi okul müdürlerine dair algılarda anlamlı farklılık bulunmadığı dikkat çekmektedir. "Söz ve davranışlarıyla öğretmenlerin yanında bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırması" maddesine yönelik görüşleri 4,18'dir. Elde edilen bulgular Barnett ve McCormick (2003) yapmış oldukları "Vizyon, ilişki ve öğretmen motivasyonu" isimli durum çalışmasındaki bulgular ile benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmada, öğretmenlerin müdürleri bir takımın oyuncusu gibi gördüklerini ve onlardan kendilerine destek olmalarını bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenler okul müdürlerinden kendileriyle iyi bir ilişki kurarak motivasyon sağlamalarını böylece okulda paylaşılan vizyon doğrultusunda hareket edilebileceğini belirtmişlerdir.

Psiko-sosyal motivasyon yaklaşımları boyutunda toplam 12 madde bulunmaktadır. "Öğretmenlerle dostça iletişim kurması" maddesi en yüksek ortalamaya sahip olan maddedir (4,15). Öğretmenlerin iletişim konusunda ne

kadar hassas olduklarının bir göstergesi olarak gösterilebilir. Benzer şekilde Evans (1998) öğretmenlerin okul müdürlerinden olumlu geri dönüt almalarının onların motivasyonunu önemli şekilde artırdığını belirtmektedir. Okul müdürünün işleriyle ilgili olarak öğretmenlere geri bildirimde bulunmadığı okullarda ise öğretmen motivasyonu düşmektedir. Bu boyutta belirtilen görüşlerin büyük çoğunluğu "Çok" düzeyindedir. Sadece 5 maddeye yönelik belirtilen görüşler "Orta" düzeydedir. Bu boyutta ki madde kökleri dikkate alındığında Koerner (1992: 3)'in çalışma bulgularına benzer ifadeler içerdiği görülmektedir. Koerner, öğretmen motivasyonunun artırılmasında bazı küçük şeylerin faydalı olabileceğini belirtmektedir. Buna göre öğretmenlere isimleriyle hitap ederek selamlaşmak, doğum günlerinde onları kutlamak ya da bir görevi iyi bir şekilde yerine getirdiklerinde onları tebrik etmek, onlara okulla ilgili fikirlerini sorup dinlemek, ihtiyaç duyduğunda öğretmenlerden yardımlarını istemek, okulda olup bitenlerle ilgili onları bilgilendirmek, yemek saatinde öğretmenler odasına gelerek onlara katılmak, onları sevindirerek motive ettiğini belirtmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre her iki boyut için ayrı ayrı yapılan varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. Katılımcılara yöneltilen "Örgütsel Yönetsel Motivasyon Yaklaşımları" boyutuna ait maddelerin cinsiyet değişkeniyle ilişkileri varyans analizi uygulanarak incelenmiş ve "Örgütsel Yönetsel Motivasyon Yaklaşımları" boyutu açısından cinsiyet değişkenlerin farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre, her iki boyut için ayrı ayrı yapılan varyans analizleri sonuçlarına göre anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular Ergen'in (2009) araştırma bulgularıyla tam olarak örtüşmesine rağmen Recepoğlu'nun (2012) "Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından

İncelenmesi" isimli araştırma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Recepoğlu'nun araştırma sonuçları ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, branşlarına ve çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; öğretmenlerin yaşına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçları öğretmenlerin zihinlerindeki okul müdürü olgusuna yükledikleri anlamı ve bunun motivasyonlarına etkisini ortaya çıkarması açısından önemlidir. Buna göre öğretmenler okul müdürlerin her yönüyle okulda bir lider olmalarını beklemekte ancak bu beklenti mevcut okul müdürlerinde tam olarak bir karşılık bulmamaktadır. Araştırma bu yönüyle Ergen'in (2009) araştırmasıyla da paralellik göstermektedir. Ergen araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiğini, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunun yaklaşık % 42 'sini açıkladığını tespit etmiştir.

Araştırma sonuçları okulda öğretmen motivasyonunda önemli bir konuma sahip olan okul müdürlerinin bu noktadaki performanslarının beklenenin altında olduğunu göstermektedir. Bu durum mevcut yönetici yetiştirme ve atama sistemimizin gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Okullara yönetici seçimi ve ataması gibi önemli konuda adaylarda sosyal beceriler ve insan ilişkileri becerilerini de sorgulayan bazı ölçütler getirilmesi yararlı olabilir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeyini en üst seviyede tutabilmek için okul müdürleri öğretmenleriyle informal ilişkilere daha fazla önem verebilir.

Okulda oluşturulacak samimi bir ortam öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacağından bu tür etkinliklere zaman ayrılmalıdır.

Mevcut yönetim sistemi içerisinde motivasyon artırıcı araçlar çoğaltılmalı ve bunları daha çabuk kullanabilmek için okul müdürlerine geniş yetkiler verilmelidir. Bu sayede kurum için özveriyle çalışan, önemli bir başarı gösteren öğretmenin ödüllendirilmesinde daha hızlı hareket edilebilir.

Etkili iletişimin ve sosyal medya da dahil iletişim araçlarının verimli kullanmanın her kapıyı açabilecek sihirli bir değnek olduğu kabul edilirse, okul müdürlerinde bu konuda daha fazla farkındalık oluşturulmalıdır. Bunun için kurs, seminer veya eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.

Başın'ın (2012) da belirttiği üzere yapılan bu araştırma evren ve örneklemi itibariyle sınırlı bir çalışmadır. Çalışma bölgesel ve ulusal düzeyde farklı okul türlerinde tekrarlanabilir. Araştırmanın özel ilköğretim okullarında da uygulanması öğretmenlerin güdülenmeleri bakımından resmi okullar ile özel okulları karşılaştırılabilir hale getirir. Bu sayede öğretmenleri mesleğe motive eden içsel ve dışsal değişkenler sosyal süreçlerle ilişkilendirilerek incelenebilir.

Kaynaklar

Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rolleri, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, (2), 75-93.

Barmby, P. (2006). Teacher recruitment and retention. *Educational Research*, 48 (3): 248-265.

Barnett,K. and McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: a case study. *Journal of Educational Administration,* 41 (1), 55-73.

Başın, H. (2012). *Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları,* Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak, Türkiye.

Belle, L. J. (2007). *The Role Of Secondary School Principals In Motivating Teachers In The Flacq District Of Mauritius.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of South Africa.

Boydak-Ozan, M., Türkoğlu, Z., Şener, G. (2010). Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 20 (1), 275-294.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.

Dinham, S. ve Scott, C. (1998). A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36 (3-4), 362-378.

Ergen, Y. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği),* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Evans, L., (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Herzberg, F., (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 86-96.

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Tekışık Web Ofset.

Karaköse, T., Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri, *Eğitimde Kuram ve Uygulama,* 2 (1), 3-14.

Karasar, N., (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kocabaş, İ., Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği), *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* 3 (1), 79-91.

Koerner, T. F. (1990). Developing staff morale. *The Practitioner*, 16, 4.

Koçak, F. & Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği*) Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 1 (1), 33–55. http://ebad-jesr.com/.

Kruger, A.G. (2003). Instructional leadership: the impact on the culture of teaching and learning in two effective secondary schools. *South African Journal of Education*, 23 (3):206-211.

Latham, A. S. (1998). Teacher satisfaction. *Education Leadership*, 55, 82-83.

MEB, (2001). *Milli eğitim bakanlığı ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımı.* Tebliğler Dergisi. Sayı: 2508, Tarih: Ocak 2001.

Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 21(2), 575-588.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa:Alfa Yayınları.

Steyn, G.M. (2002). A theoretical analysis of educator motivation and morale. *Educare*, 31 (1&2), 83-101.

Thompson, D. P. (1996). *Motivating others: Creating the conditions*. Princeton, NJ: Eye On Education.

Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Turan, S., Aydoğdu, E., Taş, N. ve Oyman, N. (2010). *Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları.* V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Antalya, 01-02 Mayıs 2010.

Ünal, S., (2001). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri, *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, 7, 88–94.

Yalçın, H. ve Korkmaz, M. E. (2013). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Motivasyon Durumları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (26),* 602- 609.

Yavuz, C. ve Karadeniz, C. B., (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*. 2 (9), 507-519.

Yavuz, M., (2007). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. *Selçuk. Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 657–670.

Yazıcı, H., (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi,* 17(1), 33-46.