

Okul Müdürlerinin Kullandığı GÜdüleme Yöntemleri: Ortaokul Öğretmenlerinin Değerlendirmeleri¹

Ünzüle BAŞTÜRK*

Halil Bedii Yönetken Ortaokulu, Zuhuratbaba Mh., Türkiř Cad. No:25, 34147,
Bakırköy / İstanbul / Türkiye

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beşyol Mh., İnönü Caddesi, No: 38,
Küçükçekmece / İstanbul / Türkiye

Yrd. Doç. Dr. Şerife Gonca ZEREN

Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Davutpaşa Kampüsü,
Esenler / İstanbul / Türkiye

Öz

Ülkelerin en önemli yatırımı kaliteli insan gücüdür ve genç nesiller eğitim kurumlarının etkisiyle o ülke için güce dönüşmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler birlikte

¹ Bu makale, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Yrd. Doç. Dr. Ş. Gonca Zeren danışmanlığında, Ünzüle Baştürk tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Kullandığı GÜdüleme Yöntemleri: Ortaokul Öğretmenlerinin Değerlendirmeleri” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

* Sorumlu Yazar. Tel: +90 212 570 64 00 E-posta: unzulebasturk@hotmail.com

çalışarak okulun faaliyetlerini yürütmektedirler. Yöneticilerin davranışları, öğretmenlerin güdülenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu çalışmada, ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerine yönelik olarak öğretmenlerin değerlendirmeleri araştırılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, 2013-2014 öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki devlet okullarında ve özel okullarda çalışan 550 ortaokul öğretmeni; örneklemini ise 216'sı devlet okulunda ve 99'u da özel okulda çalışan toplam 315 ortaokul öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini belirlemek için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeği (ÖMEY) ve Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır. Veriler, t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları ile okul türü arasında anlamlı bir farklılık olduğu; cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Araştırma bulgularından yola çıkılarak, okul yöneticilerinin öğretmenlerin güdülenmeleri ile ilgili çalışmalar yapmaları önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Güdüleme; Motivasyon; Ortaokul; Okul yöneticisi; Öğretmenlerin değerlendirmeleri; Güdüleme yaklaşımları.

Motivation Methods Used by Principals: An Evaluation of Secondary School Teachers

Abstract

The most important investment of the country is the quality of human resources and the younger generation is transformed into power for the country under the influence of educational institutions. Teachers and principals work together to carry out the activities of the school. The behavior of principals has a significant impact on the motivation of teachers. The research aims to investigate what is the evaluation of secondary school teachers about motivation methods used by school principals. The population of this research is 550 teachers who are working in public and private secondary schools in Bakırköy district of Istanbul during 2013-2014 academic year. The sample of the population was selected via simple random sampling method. 216 of them are

from public schools and 99 of them are from private schools in total 315 teachers are participants. In the research, determining the scale of the Teacher Motivation Approach of School Principals is used as data collection tool and the Personal Information Form is used. The data was analyzed by using t test and one-way analysis of variance (ANOVA) was used. According to research findings there is a significant difference between the levels of motivation approaches among secondary school principals based on teachers' perception in terms of school type. And there is no significant difference in terms of gender, educational status and seniority. Starting from the research findings, it can be suggested for the school principals to make studies on motivation of teachers.

Keywords: Motivation; Middle school; School principal; Evaluation of teachers; Motivation approaches.

Extended Summary

Purpose

Why are some teachers trying to go to school early but others not? While some teachers are trying to complete their works by studying after the course, why do some effort to leave school as soon after the course? Why do teachers in some schools show more effort to improve their students' success? What are the reasons that push them to demonstrate a different behavior? How can it be achieved in a sustainable manner that the teachers show success and effort around a goal? The answers to these questions are no doubt about motivation and motivation concepts.

Motivation is seen as an important key of the productive human resources of the business and is able to exploit all the organizational human resources in the most appropriate format. The first descriptions on the motivation are about to explain how the need to get the people to

take action. One of the oldest theories in this regard belongs to Al-Ghazali (1058-1111). Ghazali did not think the human's physical side apart from psychological side, biological aspects from mental or moral spiritual aspects and, he argued that it would create deep "space" if people's spiritual or moral aspects were not satisfied. Starting from the basis of hierarchy of needs created by Ghazali, these requirements are located; necessities for life (eating, drinking, sleeping, etc.); needs to make life easier (regular life desire, desire to attain an adequate income, health and safety etc.); needs by making life better (a good passenger, fine arts, to take pleasure in people's lives and to ensure that happy events, etc.) and spiritual needs (to obey to call of the God and to worship him) (Tutar, Yılmaz and Erdönmez, 2005).

Teachers' perceptions on the motivation patterns used by the school principal have been the subject of various studies. In one of these researches, Çiçek (2002) concluded that the methods of motivation in institutional base are the most widely used and the highest degree of motivation methods for teachers. In an another study, according to teachers' perceptions Bul (2007) has found that the most used motivation methods by principals who work in primary schools are cooperation, friendships and resorting to mind; and the least used are the reward-punishment and higher authority. Koçak and Helvacı (2011) have found that the motivation showed no significant differences based on gender and seniority variables and, have reached a finding that a high level of effectiveness of school principals who work in primary schools. Çalış (2012) also did the research, worked on the effects of

teacher motivation of principals' approach and concluded that there is no significant difference between teachers' motivation levels according to gender, age, branch, marital status and educational levels.

Kocabaş and Karaköse (2005) compared the public schools and private schools about the motivation, and as a result of the research they obtained that the private school teachers, when compared public schools, perceive their principals more than enough in terms of management skills, interpersonal communication, noticing employees and appreciate the difference. Such as Genç (2006), there has extrinsic job satisfaction of employees they use to conclude that school principals in private schools than in public high schools.

In this study, "How do secondary schools teachers perceive motivational approaches used by school principals?" was examined.

Method

The population of this research is 550 teachers who are working in public and private secondary schools in Bakırköy district of Istanbul during 2013-2014 academic year. The sample of the population was selected via simple random sampling method. 216 of them are from public schools and 99 of them are from private schools in total 315 teachers are participants.

Results

According to research findings, based on teachers' perceptions, there is no significant difference between the levels of motivation approaches of the secondary school principals in terms of gender,

educational status and professional seniority while there is a significant difference in terms of school type, and has reached the conclusion that these differences are in favor of private schools.

Discussion

In this study, based on teachers' perceptions, there are no significant differences between the levels of motivation approaches of the secondary school principals in terms of gender, educational status and seniority while there is a significant difference in terms of school type. And this study has reached the conclusion that these differences are in favor of private schools. If this difference is evaluated in terms of motivation approach; it was significantly meaningful compared to the total score of the scale and the Organizational Managerial Motivation Approach (OMMA) subscale. According to Psycho-Social Motivation Approach (PSMA) scores that is other subscale of the scale, there is no significant difference between scores based on the perceptions of teachers in terms of school types. In other words, the teachers working in private schools observing that the school principal motivating approach are differentiated in terms of organizational management motivation approach than their counterparts in public schools. These results of the research are similar to the findings of researches conducted by Kocabaş and Karaköse (2005), Eryiğit (2007) and Polat (2010). In a similar study, Genç (2006) concluded that although there is no significant difference between intrinsic job satisfaction levels of teachers working in private schools and public schools, the outer level of job satisfaction of teachers in private schools are higher than teachers working in public

schools. These findings can also be considered to support the evidence obtained from previous studies.

Conclusion

One of the most important aspects of social development and change is education. The qualified and efficient education is a very effective factor in the development of Turkey. Although this research results concluded that the opinions about principals in private schools are acting the teachers more motivating than those in public schools are dominant, motivation is a crucial issue in all school types.

This research was limited to include on the secondary school in the Bakırköy district of Istanbul. The findings might be generalized to schools with similar characteristics in this county. Further studies are advisable to perform at various schools located in different cities and towns in Turkey.

Giriş

Neden bazı öğretmenler okullarına erkenden gitmek isterken bazıları hep derslerine geç kalırlar? Bazı öğretmenler dersleri bittikten sonra kalıp işlerini tamamlamak isterken, bazıları mesâî saatleri biter bitmez okuldan ayrılmak için çaba harcar? Neden bazı okullarda öğretmenler, öğrencilerinin başarılarını arttırmak için daha fazla çaba gösterirler? Onları bu farklı davranışlara iten sebepler nelerdir? Öğretmenlerin bir amaç etrafında, sürdürülebilir biçimde çaba ve başarı göstermeleri nasıl sağlanabilir? Bu soruların cevabı hiç kuşkusuz güdüleme ve güdülenme kavramları ile ilgilidir. Gdülenme bütün ör-

gütsel işletmelerin verimli insan kaynağına sâhip olabilmesinin ve bu insan kaynağını en uygun biçimde kullanabilmesinin önemli bir anahtarı olarak görülmektedir.

Güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (hedef, gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2006, s.494). Güney (2011, s.313) de, güdüleme/motivasyon kavramının Latince “movere”den türetilmiş olup “bireyi amaca doğru harekete geçiren, yönelten, bir iç durum” olarak açıklamaktadır. Yumuşak (2008) kurumların hedef ve amaçlarına çalışanları sâyesinde ulaşabileceğini, bundan dolayı kurumların kalitesi üzerinde en güçlü etkiye sâhip olanların da yine çalışanlar oluşunu ifade etmektedir. Kurumlarda bulunan kişilerin performansındaki artış, grup ve kurum performansına da olumlu olarak yansımaktadır (Özmutaf, 2007). Ülkelerin en önemli yatırımının iyi eğitilmiş ve donanımlı genç nesiller olduğu düşünüldüğünde, eğitim kurumları için güdülemenin önemi daha net görülebilmektedir.

Güdülemeyle ilgili yapılan ilk açıklamalar, ihtiyaçların insanları nasıl harekete geçirdiğini açıklamaya yöneliktir. Bu konudaki en eski kuramlardan biri, Gazâlî’ye (1058-1111) âittir. Gazâlî, insanın fiziksel yanını, psikolojik yanından, biyolojik yönlerini ruhsal veya manevî yönlerinden ayrı olarak düşünmemiş ve insanların ruhsal/manevî ihtiyaçlarının doyurulmamasının, onda derin bir “boşluk” oluşturacağını ileri sürmüştür. Gazâlî’nin oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde temelden başlayarak şu ihtiyaçlar yer almaktadır; hayat için zorunlu ihtiyaçlar (yeme, içme, uyku vb.); hayatı kolaylaştıran ihtiyaçlar (dü-

zenli bir hayat arzusu, yeterli bir gelir düzeyine kavuşma isteği, sağlık ve güvenlik vb.); hayatı güzelleştiren ihtiyaçlar (iyi bir binek, güzel sanatlar, insanın hayattan haz almasını ve mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler vb.) ve manevî ihtiyaçlar (yaratanın çağrısına uyma ve ona kulluk etme) (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005).

Güdülenme konusu ihtiyaçların doyurulması ile ilgili olduğu için, insanların ihtiyaçlarının farkında olmaları ve bu ihtiyaçları olabilecek en sağlıklı yollarla doyuma ulaştırmaları önem kazanmaktadır. Eğitim kurumlarında da gerek yöneticilerin ve gerekse öğretmenlerin hem kendisinin hem de çalıştığı grubun (müdür, öğretmen, öğrenci, veli vb.) ihtiyaçlarını dikkate alması, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Okulu yöneten kişinin müdür olması, ona çalışanları (özellikle de öğretmenleri) güdüleme konusunda daha bilinçli ve deneyimli hareket etme sorumluluğunu da vermektedir.

İlgili alanyazında öğretmenlerin güdülenmeleri ile ilgili olarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Kurt (2013) tarafından yürütülen ve ilkokul ile ortaokul öğretmenlerinin güdülenme düzeylerini ve bu düzeylerin branş, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem yılı ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen çalışmadır. Kurt (2013) araştırmasında, öğretmenlerin güdülenme düzeyleri ile cinsiyet, yaş, kıdem ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulmazken, kurum türü, branş ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulmuştur. Bulgulara göre, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin güdülenme düzeyleri ortaokullardakilerden; sınıf öğretmenlerinin güdülenme düzeyleri,

branş öğretmenlerinden; ön lisans eğitimine sahip öğretmenlerin güdülenme düzeyleri, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sâhip öğretmenlerden yüksektir. Benzer bir araştırmayı yürüten Can (2015) da, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerini güdüleyen faktörler üzerinde çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda Can (2015), yaş ve eğitim düzeyinin (daha genç ve yüksek lisans derecesine sâhip olmak) güdülemede etkili bir faktörken; cinsiyet, medenî durum ve gelir düzeyinin etkili faktörler olmadıklarını bulmuştur.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı güdüleme biçimleri üzerine olan algıları da çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalardan birisi Çiçek (2002) tarafından yürütülen ve ilköğretim okulundaki yöneticilerin, sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere dâir yönetici ve öğretmen görüşlerini inceleyen çalışmadır. Çiçek (2002), örgütsel boyuttaki güdüleme yöntemlerinin, en çok kullanılan ve sınıf öğretmenlerini güdüleme derecesi en yüksek olan yöntemler olduğu sonucuna varmıştır. Bir başka araştırmada Bul (2007), öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin en fazla kullandıkları güdüleme yöntemlerinin işbirliği, arkadaşlık ilişkileri ve akla başvurma; en az kullandıklarının ise ödül-ceza ve yüksek nüfuz biçiminde olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmaya benzer bir başka araştırmada da Koçak ve Helvacı (2011) öğretmen görüşlerine göre, güdülemenin, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etkililiklerinin yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Çalış (2012) da yaptığı araştırmada, öğretmen

güdülenmesinde yönetici yaklaşımlarının etkileri üzerinde çalışmış; öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasında cinsiyet, yaş, branş, medenî durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varmıştır.

Güdüleme konusunda, devlet okulları ile özel okulları karşılaştıran Kocabaş ve Karaköse (2005), araştırmalarının sonucunda, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, devlet okullarına göre, müdürlerini, yönetim becerileri yönünden ve bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme konusunda daha yeterli gördüklerini bulmuşlardır. Bir başka araştırmada Genç (2006), özel okullarda çalışan okul yöneticilerinin kullandıkları dışsal iş tatmininin, devlet okullarına göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Benzer bir karşılaştırmayı yapan Eryiğit (2007) ise, öğretmenlerin algılarına göre, müdürlerin; öğretim zamanını koruma görevini çoğunlukla; diğer öğretimsel liderlik görevlerini ara sıra, yerine getirdikleri sonucuna varmıştır. Buna göre, öğretimsel liderlik görevlerinin tamamını resmi okul müdürleri ara sıra, özel okul müdürleri ise çoğunlukla yerine getirmektedirler.

Bir okulda öğrencilerin başarılı olmaları, kendilerine, âilelerine ve ülkelerine faydalı ve aynı zamanda da mutlu bireyler olarak yetişmeleri nasıl sağlanabilir? Okul yöneticileri mükemmel bir binaya sâhip olabilir, eğitim ve öğretim materyalleri çok çeşitli ve ilgi çekici olabilir, son teknoloji donanım kullanılıyor olabilir. Bütün bunlar yeterli olabilir mi? Başarıya odaklı bir personele sâhip olmadıkça, bu okul beklediği başarıları elde edemeyebilir. Bu nedenle, insanları yetiştiren ve gelişmesini sağlayan öğretmenlik, mesleklerin en zorudur (Balcı, 1989).

Okulların verimini arttırmak için, yöneticilerin öğretmenlerin güdülenmeleri ile ilgilenmesi, gerek özel okulların gerekse devlet okullarının gündemindedir. Müdürlerin kullandığı güdüleme yaklaşımlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı bu nedenle önemli görülmüş ve bu konu üzerinde çalışılmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmada “Ortaokul öğretmenlerinin, müdürlerin kullandığı güdüleme/motivasyon yaklaşımlarını değerlendirmeleri nasıldır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu çerçevede ele alınan diğer sorular şu biçimdedir: (1) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne (devlet okulu ve özel okul) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? (2) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? (3) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? (4) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? (5) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Bu araştırma, var olan durumu saptamaya yönelik olan, betimsel bir çalışmadır. Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenme-

sine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2013-2014 öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki devlet okullarında ve özel okullarda çalışan 550 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için, basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anderson (1990), beş yüz kişilik bir evren için %95 kesinlik düzeyi ve %4 tolerans gösterilebilir hata payı dikkate alındığında, örneklem büyüklüğünün en az 272 birim olması gerektiğini ifade etmektedir (akt; Balcı, 2010, s.102). Bu bağlamda araştırmanın örneklemini, 216'sı devlet okulunda ve 99'u da özel okulda çalışan toplam 315 ortaokul öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %62.9'u kadın, %37.1'i erkektir. Katılımcıların %12.4'ü 1-5 yıl, %15.2'si 6-10 yıl, %29.8'i 11-15 yıl, %11.7'si 16-20 yıl ve %30.8'i 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların %13.3'ü eğitim enstitüsü veya ön lisans, %70.8'i lisans, ve %15.9'u ise yüksek lisans ve üstü öğrenim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %60'ı 1-5 yıl, %20.6'sı 6-10 yıl, %12.4'ü 11-15 yıl ve %7'si 16 yıl ve daha fazla bir süredir bulunduğu okulda çalışmaktadır ve %68.6'sı devlet okullarında, %31.4'ü özel okullarda görev yapmaktadır.

Tablo 1. Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kadın	198	62.9
	Erkek	117	37.1
Kıdem	1-5 Yıl	39	12.4
	6-10 Yıl	48	15.2
	11-15 Yıl	94	29.8
	16-20 Yıl	37	11.7
	21 ve Üzeri	97	30.8
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü ve Ön Lisans	42	13.3
	Lisans	223	70.8
	Yüksek Lisans ve Üstü	50	15.9
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	189	60.0
	6-10 Yıl	65	20.6
	11-15 Yıl	39	12.4
	16 Yıl ve Üzeri	22	7.0
Okul Türü	Devlet Okulu	216	68.6
	Özel Okul	99	31.4

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, Başın (2012) tarafından geliştirilen, “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeği (ÖMEY)” ve araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu aracılığıyla toplanmıştır.

Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeği (ÖMEY): Bu ölçek, 30 maddelik 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekte yer alan maddeler 1’den (Hiç), 5’e (Pek çok) doğru puanlanmaktadır.

Ölçeğinin yapı geçerliğini sınamak için, açıklayıcı faktör analizi

yapılmıştır. Bu kapsamda ölçekteki maddelerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0.958 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri 8479.42 ($p < .001$) olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi, temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçeğin iki boyutlu olduğu; birinci faktörün varyansın %35.62'sini ve ikinci faktörün de varyansın %18.43'nü olmak üzere toplam varyansın %54.05'ni açıklayabildiği belirlenmiştir. ÖMEY, iki alt ölçekten oluşmaktadır: Birinci alt boyut olan Örgütsel Yönetmel Motivasyon Yaklaşımları (ÖYMY) 18 madde; ikinci alt boyut olan Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları (PSMY) ise 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin bütününe ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla .93, .89 ve .86 olarak bulunmuştur (Başın, 2012, s.82).

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, çalışma süresi ve çalıştıkları okul türüne ilişkin verileri toplamak amacıyla da, ilk yazar tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde öncelikle, dağılımın normal dağılım olup olmadığı, Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ÖMEY ve ÖYMY'ye ait veriler normal dağılım gösterirken, PSYM'ye ait veriler sola çarpık bir dağılım göstermektedir. Mertler ve Vanatta (2005), eğer dağılım normalden saçıyorsa, araştırmacıların dağılımları normale daha yakın hâle getirmek için, veri dö-

nüştürme (transformasyon) yapması gerektiğini ifade etmektedir. Böylece veriler dönüştürüldüğünde, diğer bütün sayıtların karşılandığı görülebilir ve istatistiksel analiz sonuçları daha doğru hâle gelir (akt; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.16). Bu bağlamda, verilere logaritmik dönüşüm uygulanmış ve aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$z = \ln \frac{p}{1-p}$$

Dönüştürme işleminden sonra dağılımın normalliği tekrar incelenmiş ve normal dağılım gösterdiği anlaşıldıktan sonra, t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizler, SPSS 21.0 paket programı ile yapılmıştır. Hata olasılığı $p < .05$ olarak alınmıştır.

Bulgular

Bu araştırmanın amacı, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yöntemlerinin öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğinin incelenmesidir. Araştırmanın sonucunda ulaşılan bulgular, araştırma sorularına göre aşağıda sunulmuştur.

Farklı Okul Türlerinde Çalışan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşleri

Farklı okul türlerindeki öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla, bağımsız örneklem için t Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Farklı Okul Türlerindeki Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Yaklaşımlarına Yönelik t Testi Sonuçları

	Okul türü	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p
ÖMEY	Devlet okulu	216	112.3	21.1	313	-2.009	.045
	Özel okul	99	117.3	18.9			
ÖYMY	Devlet okulu	216	67.1	12.2	313	-2.060	.040
	Özel okul	99	70.1	11.2			
PSYM	Devlet okulu	216	1.64	.10	313	-1.883	.106
	Özel okul	99	1.66	.08			

Tablo 2’de görüldüğü gibi, farklı okul türlerindeki öğretmenlerin görüşlerine göre, PSYM ($t=-1.883$; $p>.05$) için anlamlı bir farklılık gözlenmezken, ÖMEY ($t=-2.009$, $p<.05$) ve ÖYMY ($t=-2.060$, $p<.05$) puanları arasındaki farklılıklar anlamlıdır. Ortalamalar karşılaştırıldığında, bu farkın özel okullar lehine olduğu anlaşılmaktadır.

Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşleri

Cinsiyet değişkeni açısından, öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Kadın ve Erkek Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Yaklaşımlarına Yönelik t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	Sd	<i>t</i>	<i>p</i>
ÖMEY	Kadın	198	114.5	19.0	315	.793	.429
	Erkek	117	112.6	23.0			
ÖYMY	Kadın	198	68.1	11.0	315	.181	.085
	Erkek	117	67.9	13.5			
PSYM	Kadın	198	1.65	.08	315	1.902	.857
	Erkek	117	1.63	.12			

Tablo 3'te görüldüğü gibi uygulanan t Testi sonucunda, kadın ve erkek öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Farklı Kıdemlerdeki Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşleri

Farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Kıdem değişkenine âit ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te; varyans analizi sonuçları ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 4. Farklı Kıdemlerdeki Öğretmenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Kıdem	N	\bar{x}	ss
ÖMEY	1-5 Yıl	39	120.7	21.4
	6-10 Yıl	48	115.9	18.7
	11-15 Yıl	94	111.5	22.4
	16-20 Yıl	37	113.2	23.2
	21 Yıl ve üzeri	97	112.7	17.6
ÖYMY	1-5 Yıl	39	72.8	13.0
	6-10 Yıl	48	68.9	11.1
	11-15 Yıl	94	66.3	12.9
	16-20 Yıl	37	67.7	13.2
	21 Yıl ve üzeri	97	67.5	10.1
PSYM	1-5 Yıl	39	1.66	0.11
	6-10 Yıl	48	1.66	0.08
	11-15 Yıl	94	1.64	0.11
	16-20 Yıl	37	1.64	0.10
	21 Yıl ve üzeri	97	1.64	0.08

Tablo 5. Farklı Kıdemlerdeki Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güdöleme Yaklaşımlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyans	KT	Sd	KO	F	p
ÖMEY	Gruplar arası	2719.9	4	679.9	1.618	.170
	Gruplar içi	130313.2	310	420.3		
	Toplam	133033.1	314			
ÖYMY	Gruplar arası	1235.7	4	308.9	2.173	.072
	Gruplar içi	44066	310	142.9		
	Toplam	45301.8	314			
PSYM	Gruplar arası	.033	4	.008	.797	.528
	Gruplar içi	3.203	310	.010		
	Toplam	3.236	314			

Tablo 5'te görüldüğü gibi, yapılan varyans analizi sonucunda,

ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

Farklı Öğrenim Düzeylerindeki Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşleri

Farklı öğrenim düzeyindeki öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Öğrenim düzeylerine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6'da; varyans analizi sonuçları ise Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 6. Farklı Öğrenim Düzeylerindeki Öğretmenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Öğrenim durumu	N	\bar{x}	ss
ÖMEY	Eğitim enstitüsü ve ön lisans	42	114.6	17.5
	Lisans	223	113.1	21.4
	Yüksek lisans ve üstü	50	116.7	20.0
ÖYMY	Eğitim enstitüsü ve ön lisans	42	68.0	10.6
	Lisans	223	67.8	12.2
	Yüksek lisans ve üstü	50	69.2	12.1
PSYM	Eğitim enstitüsü ve ön lisans	42	1.66	0.07
	Lisans	223	1.64	0.10
	Yüksek lisans ve üstü	50	1.66	0.08

Tablo 7. Farklı Öğrenim Düzeylerindeki Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Yaklaşımlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyans	KT	Sd	KO	F	p
ÖMEY	Gruplar Arası	562.2	2	281.1	.662	.516
	Gruplar İçi	132470.8	312	424.5		
	Toplam	133033.1	314			
ÖYMY	Gruplar Arası	78.5	2	308.9	.271	.763
	Gruplar İçi	45223.3	312	142.1		
	Toplam	45301.8	314			
PSYM	Gruplar Arası	.034	2	.017	1.642	.195
	Gruplar İçi	3.202	312	.010		
	Toplam	3.236	314			

Tablo 7’de görüldüğü gibi, yapılan varyans analizi sonucunda, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim düzeyi bakımından, anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

Farklı Çalışma Sürelerine Sâhip Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşleri

Buldukları okulda farklı çalışma sürelerine sâhip öğretmenlerin algılarına göre, ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Farklı çalışma sürelerine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de; varyans analizi sonuçları ise Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 8. Farklı Çalışma Sürelerine Sâhip Öğretmenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Çalışma Süresi	N	\bar{x}	ss
ÖMEY	1-5 Yıl	189	114.7	21.1
	6-10 Yıl	65	114.2	17.6
	11-15 Yıl	39	114.2	23.5
	16 Yıl ve Üzeri	22	109.9	19.0
ÖYMY	1-5 Yıl	189	68.4	12.4
	6-10 Yıl	65	67.6	10.2
	11-15 Yıl	39	68.3	13.2
	16 Yıl ve Üzeri	22	65.6	11.4
PSYM	1-5 Yıl	189	67.7	0.10
	6-10 Yıl	65	1.66	0.08
	11-15 Yıl	39	1.64	0.11
	16 Yıl ve Üzeri	22	1.63	0.08

Tablo 9. Farklı Çalışma Sürelerine Sâhip Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Yaklaşımlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyans	KT	Sd	KO	F	p
ÖMEY	Gruplar Arası	367.0	3	122.3	.287	.835
	Gruplar İçi	132666.0	311	426.5		
	Toplam	133033.1	314			
ÖYMY	Gruplar Arası	170.0	3	56.6	.391	.760
	Gruplar İçi	45131.8	311	145.1		
	Toplam	45301.8	314			
PSYM	Gruplar Arası	.012	3	.004	.395	.757
	Gruplar İçi	3.223	311	.010		
	Toplam	3.236	314			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, yapılan varyans analizi sonucunda, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarına ilişkin

öğretmen görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi bakımından, anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

Tartışma

Bu araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları ile cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı; okul türü açısından anlamlı bir farklılık bulunduğu ve bu farklılığın özel okullar lehine olduğu sonuçlarına varılmıştır. Bu farklılık, güdüleme yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde; kullanılan ölçeğin toplam puanı ve Örgütsel Yönetmel Motivasyon Yaklaşımları (ÖYMY) alt boyutuna göre anlamlıdır. Ölçeğin diğer alt boyutu olan Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları (PSMY) puanlarına göre ise, okul türleri açısından öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bir diğer deyişle, özel okullarda çalışan öğretmenler, devlet okullarındaki meslektaşlarına göre, okul müdürlerinin güdüleyici yaklaşımlarının, örgütsel yönetmel motivasyon yaklaşımı açısından farklılaştığını gözlemlemektedirler. Araştırmaya âit bu sonuç, Kocabaş ve Karaköse (2005), Eryiğit (2007) ve Polat (2010) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Kocabaş ve Karaköse (2005), özel okullarda çalışan öğretmenlerin müdürlerini; yönetim becerileri, bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme konusunda daha başarılı buldukları; devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ise, bu konularda müdürlerini daha az yeterli buldukları sonucuna varmışlardır. Eryiğit (2007) de öğretmenlerin algılarına göre, özel okul müdürlerinin öğretimsel liderlik görevlerini yerine getirme

düzeylerinin, devlet okul müdürlerine kıyasla daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Araştırma sonuçlarına benzer şekilde, Polat (2010) da özel okullarda çalışan öğretmenlerin, içsel ve dışsal güdüleme düzeylerinin, resmî okullarda çalışan eğitimcilere göre yüksek olduğunu bulmuştur. Benzer bir araştırmada Genç (2006), özel okullarda ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin içsel iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, özel okullarda çalışan öğretmenlerin dışsal iş doyum düzeylerinin, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulguların da araştırmadan elde edilen bulguyu desteklediği düşünülebilir.

Araştırma bulguları, kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları arasında anlamlı bir farkın olmadığı yönündedir. Güven (2009), Yıldırım (2009), Koçak ve Helvacı (2011) ve Kurt (2013) da benzer sonuçlara ulaşmış, kadın ve erkek öğretmenlerin, yönetici motivasyonu konusunda, ortak bir görüşe sâhip olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırma sonucundan farklı olarak Bul (2007), okul müdürlerinin güdüleme becerilerine ilişkin öğretmenlerin algılarının, onların cinsiyetlerine göre, iki motive etme yönteminde anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bul'a (2007) göre okul müdürleri erkek öğretmenleri motive etmede, kadın öğretmenlere göre, ödül-ceza ve otoriteye daha fazla başvurmaktadır.

Araştırmaya katılan, farklı kıdemlere ve buldukları okuldaki farklı çalışma sürelerine sâhip öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuç, Koçak ve Helvacı (2011), Çalış (2012) ve

Kurt (2013) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile de desteklenmektedir. Ancak araştırmanın bu sonucu, Yıldırım (2009) ve Bul (2013)'un araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Bu araştırmalarda, kıdemi küçük olan öğretmenlere daha çok müdahale edildiğine yönelik bir algı oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda, farklı eğitim düzeylerine sâhip öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Karahasanoğlu (2014) tarafından yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir. Ancak farklı bir bulguya ulaşan Bul (2007), eğitim fakültesi mezunlarının, eğitim yüksekokulu mezunlarına göre, okul müdürlerinin güdülemede arkadaşlık, usa başvurma ve koalisyon yöntemlerini daha fazla derecede kullandıklarını düşündüklerini ortaya koymuştur. Ayrıca Kurt (2013) ve Can (2015) ön lisans eğitime sahip öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerden yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Sonuçlar

Bu araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre orta-okul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları ile cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı; okul türü açısından anlamlı bir farklılık bulunduğu ve bu farklılığın özel okullar lehine olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Toplumsal gelişimin ve değişimin en önemli unsurlarından biri eğitimidir. Eğitimin kaliteli ve verimli olması, ülkemizin kalkınmasında

oldukça etkili bir faktördür. Bu nedenle eğitim kadrosunun istekli, profesyonel, çalışmaya azimli, üretken çalışanlardan oluşması gerekli görülmektedir. Bu araştırma sonucunda, özel okullarda çalışan okul müdürlerinin, devlet okullarındakilere göre daha fazla öğretmenleri güdüleyici davrandığına ilişkin görüşlerin hâkim olduğu sonucuna varılmakla birlikte, bütün okul türlerinde, güdüleme oldukça önemli bir konudur. Okul yöneticileri bütün personelini, okul başarısı adına değerli görmeli, her anlamda onlara olumlu bir atmosfer sunmalıdır. Kendisini güvende ve rahat hissedebilen bir öğretmen işine daha hâkim olacak, bu da beraberinde başarıyı getirebilecektir. Bu nedenle okul müdürlerine yönelik olarak güdüleme konusunda hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesinin, okullarda verimi arttırabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, alanda çalışan akademisyenler ve uzmanlar tarafından hazırlanacak bilgilendirme kitapçıkları, okul müdürlerine ulaştırılabilir.

Bu araştırma, Bakırköy ilçesindeki ortaokullarla sınırlandırılmıştır. Bulgular, bu ilçedeki benzer özelliklere sâhip okullara genellenebilir. Bundan sonra yapılacak araştırmaların, Türkiye'deki farklı il ve ilçelerde bulunan çeşitli okullarda yapılması önerilebilir. Bu araştırmada ortaokul öğretmenleri ile çalışılmıştır. Konuyla ilgilenen araştırmacılar, farklı okul düzeylerinde (okul öncesi, ilkökul, lise) ve türlerinde (Anadolu Lisesi, Yabancı Lise, Meslek Lisesi vb.) çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerine yönelik algıları üzerinde çalışmaları önerilebilir. Gelecekte yapılması plânlanan araştırmaların, okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerinin, öğrenci ve veli tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olması düşünülebilir. Ayrıca başka araştırmalarda, öğretmenlerin

âidiyet hissi ve memnuniyetleri üzerinde de çalışılabilir.

Kaynakça

- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, E. (1989). Yönetimde güdüleme, ödüller ve Türk eğitim sistemi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 127- 135.
- Başın, H. (2012). *Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları: Uşak ili örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bul, S. (2007). *Okul müdürlerinin motive etme becerisi ile liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki: Kocaeli örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, S. (2015). Factors motivating teachers working at elementary and secondary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3087-3093.
doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1045
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Rize ili örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL*. Ankara: Pegem Akademi.

- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryiğit, C. (2007). *Resmi ve özel okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, M. (2006). *Özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, Y. (2011). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Güven, R. (2009). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdüleme etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahasanoğlu, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algularına göre etkili okul müdürü özelliklerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Koçak, F. ve Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1, 33-55.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2005). *İşletme becerileri grup çalışması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, S. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin sınıf öğretmenlerini güdüleme davranışları ve gerçekleşme düzeyine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri: Konya ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumuşak S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.