

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yönetici Tutumlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi

Serkan Başarı¹ Hüseyin Çelik² Şener Aydoğan³

Atıf/Reference: Başarı, S., Çelik, H. ve Aydoğan, Ş. (2023). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yönetici Tutumlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 403-412.

Özet

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerine yönelik tutum ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanmış olan çalışmada, Konya ilinde görevli öğretmenler çalışma grubunu (N=206) oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum algıları ortalamanın altında çıkarken öğretmen motivasyonu düzeyleri ortalamanın üstünde olduğu çıkmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu algılarının kadın ve erkeğe; evli ve bekara; görev yaptığı okul türüne göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Yine okul yöneticilerine yönelik tutum algılarının yaş gruplarına göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Ancak öğretmen motivasyonu algısı ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonucuna göre 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin öğretmen motivasyonu tutum algısı 31-40 yaş arasına sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır. Diğer yandan öğretmen motivasyonu algısı ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve 1,5 yıl, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin öğretmen motivasyonu algısı 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır. Ayrıca okul yöneticilerine yönelik tutum algılarında farklılık çıkmıştır. Okul yöneticilerine yönelik tutum algısı ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki farka göre 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum algısı 6-10 yıl, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır. Yine öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum ile öğretmen motivasyonu genel boyutları arasında istatistiki yönden anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Son olarak, öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algıların öğretmen motivasyonu algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerine yönelik tutum boyutundaki 100 birimlik artışın öğretmen motivasyonu algılarını % 31,5 artırmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon, okul yöneticilerine yönelik tutum, öğretmen.

Examining the Effect of Administrators' Attitudes on Teacher Motivation According to Teachers' Opinions

Abstract

This research aimed to examine the relationship between attitudes towards school administrators and teacher motivation, according to teachers' opinions. In the study designed in the relational scanning model,

¹ Müdür Yardımcısı; Karahüyük Mahallesi Ahmet Haşhaş İlkokulu, <https://orcid.org/0000-0002-1371-2037>; sbasari@gmail.com;

² Okul Müdürü; Meram Turan Bilge İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0004-6516-3537>; huseyincelik4242@gmail.com;

³ Okul Müdürü; Karahüyük Mahallesi Ahmet Haşhaş İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0004-7500-1697>; sener1981@gmail.com;

teachers working in Konya constitute the study group (N = 206). As a result of the research; While teachers' perception of attitudes towards school administrators was below average, teacher motivation levels were above average. In addition, according to teachers' perceptions, attitudes towards school administrators and perceptions of teacher motivation differ between men and women; married and single; It was revealed that it did not vary depending on the type of school he worked in. It was also revealed that attitudes towards school administrators did not change according to age groups. However, the difference between the perception of teacher motivation and the arithmetic averages of the age groups was found to be statistically significant. According to this result, it was concluded that teachers aged 41 and above perceived teacher motivation and attitude perception higher than teachers aged between 31-40. On the other hand, the difference between the perception of teacher motivation and the arithmetic averages of the professional experience groups was found to be statistically significant and the perception of teacher motivation of teachers with 1.5 years, 11-15 years and 16 years and above of professional experience was higher than teachers with 6-10 years of professional experience. resulted from what they perceived. In addition, there were differences in the perception of attitudes towards school administrators. According to the difference between the perception of attitude towards school administrators and the arithmetic averages of the professional experience groups, teachers with 1-5 years of professional experience perceived their perception of attitude towards school administrators to be higher than teachers with professional experience of 6-10 years, 11-15 years and 16 years or more. The result came out. Again, a statistically significant, moderate and positive relationship emerged between teachers' attitudes towards school administrators and the general dimensions of teacher motivation. Finally, it is understood that teachers' perceptions of school administrators significantly and positively predict their perceptions of teacher motivation. In other words, a 100-unit increase in the attitude dimension towards school administrators increases teacher motivation perceptions by 31.5%.

Keywords: Motivation, attitude towards school administrators, teachers.

1. Giriş

Okullar sosyal açık sistemlerdir. Bu sistemin etkinliği, bu sistemi oluşturan tüm değişkenlerin koordinasyonunu gerektirir. Mikro düzeydeki bu koordinasyonun sağlanmasında öncelikle okul yöneticileri sorumludur. Okul müdürlerinin yönetim biçimleri, kişilikleri, mesleki nitelikleri ve insan ilişkileri okul yönetimine yansımakta ve etkilemektedir. Okul yönetimi, öğrenme ortamından çıktılara kadar tüm süreçleri etkilemektedir. Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarından ilk etkilenenler arasında öğretmenler de yer almaktadır. İstenmeyen davranış denince akla ilk gelen öğrenciler olmaktadır. Ancak istenmeyen davranışlar öğrencileri ilgilendiren bir olgu değildir. Öğretmenin zamanını ve enerjisini hem öğrencilerin hem de okul yöneticilerinin istenmeyen davranışlarıyla mücadele ederek harcaması, okul süreçlerini ve hedeflerini olumsuz yönde etkilemektedir. İlgili literatürde okul müdürlerinin istenmeyen davranışlarına ilişkin bir terim bulunmamaktadır (Kazak & Çiner, 2021). Bu terimin yerine, daha spesifik bir kötü muamele olarak kabul edilen psikolojik şiddet/gözdağı/istismar, etik olmayan uygulamalar, nezaketsizlik/kabalık, zorbalık, adam kayırma, ayrımcılık ve kötü muamelenin farklı boyutları gibi terimler kullanılmaktadır.

Okullar sosyal yaşamın aktif olduğu yerlerdir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki açıdan başarılı olmaları, etkileşim ve iletişim yeterliliklerinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Özellikle okul müdürleri, kurumlarının lideri olduklarından, önemli yeterliliklerden biri olan insani yeterlilikleri oldukça önemlidir. Katz (1956) yönetici yeterliliklerini teknik, insani ve örgütsel (kavramsal) yeterlilikler olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır. İnsan yeterliliği, insanlarla iletişim, iletişim becerileri ve bunların etkin kullanımı gibi özellikleri içerir; planlı çalışma, takım çalışması, çalışanları motive etme, ödüllendirme ve iş birliği yapma şeklindedir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz, & T., 2012). Olumlu bir okul iklimi için okul müdürlerinin insani yeterliliği büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlarla iyi ilişkiler kurması ve onların beklentilerini karşılayarak demokratik yönetimi sağlaması gerekmektedir. Bunun başarılması, okul hedeflerine ulaşılması ve çalışanların kişilik ve davranış özellikleriyle yakından ilgilidir. Bu nedenle kişilik özellikleri ve ilişkileri iyi olan müdürler okullar için hayati öneme sahiptir (Akbaba & Örs, 2015).

Bir okul müdürünün başarısı ancak personelin beklentilerini okulun hedefleriyle uyumlu hale getirmesi, olumlu bir okul iklimi yaratması ve etkili iletişim becerilerine sahip olmasıyla gerçekleşebilir. Olumlu okul iklimine sahip okulların belirlenen hedeflere ulaşma oranı daha yüksektir. Okul müdürlerinin davranışları çalışanların moralini, motivasyonunu ve dolayısıyla öğretme ve öğrenme ortamının kalitesini etkilemektedir. Okul müdürlerinin hatalı tutum ve davranışları, çalışanların üstlerine olan güvenini zedeleyebileceği gibi, örgüte olan bağlılıklarını, iş performanslarını ve mesleki motivasyonlarını da olumsuz yönde etkileyebilir (Aslanargun

& Bozkurt, 2012). Araştırmalar, işyerindeki hemen hemen her bireyin, istenmeyen bir davranış olarak işyeri nezaketsizliğinin kurbanı olduğunu göstermektedir (Abid, Khan, Rafiq, & Ahmed, 2015).

Blase ve Blase (2002), okul liderliğinin karanlık yönünü, özellikle öğretmenlere kötü muameleyi ve bu tür liderlik tarzlarının okul yaşamındaki son derece zararlı sonuçlarını sistematik olarak inceleyen ampirik çalışmaların bulunmadığını belirtmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlere kötü davranmasının birçok nedeni vardır. Araştırmalar öğretmenlerin yaşlarına, davranışlarına, ırklarına veya etnik kökenlerine, mesleki dernek (sendika) üyeliklerine ve cinsiyetlerine bağlı olarak ya da kişisel ve mesleki kıskançlık nedeniyle istismara uğradıklarını göstermektedir (Orange, 2018). İşyerinde kötü muamele ve istismar, çok çeşitli sözlü ve sözlü olmayan davranışlarla kendini gösterir. Sözsüz davranışlara örnek olarak agresif göz teması, görmezden gelme, nesneleri fırlatma ve çarpma gibi fiziksel eylemler verilebilir. Sözlü davranışlara örnek olarak cinsel istismar, öfke patlamaları, bağırma, aşağılama, işten çıkarılma tehdidi, aşırı veya haksız eleştiri, suçlama, dışlama veya tecrit, kötü niyetli söylenti ve dedikodu başlatma, kaynakları saklama veya fırsatları engelleme, kayırma, kayırma, bireyin duygu veya düşünceleri, düşmanca davranışları gösterilebilir (Blase ve Blase, 2002).

Okul müdürlerinin yönetim davranışları okul yapısı içerisinde öğretmenler tarafından gözlemlenmekte ve yorumlanmaktadır (Kösterelioğlu, 2014). Okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek üretkenliklerinin artmasına, okul hedeflerinin gerçekleşmesine ve öğrenci başarısının artmasına önemli katkı sağlamaktadır. Okul müdürlerinin davranışları okul yönetim süreci ve tarzı hakkında fikir vermektedir. Bu davranışların öğretmenler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örneğin bu davranışlar öğretmenlerin performansında ve okulun başarısında oldukça etkilidir. Etkili bir okul müdürü, öğretmenin motivasyonunu, bağlılığını ve mesleki gelişimini artırarak okulun iklimini ve çevresini etkiler. Öğretmenler, okul yöneticilerinin adil ve objektif olduğuna inandıklarında, kendilerine saygı duyduklarında, kendileri hakkında olumlu düşündüklerinde, dürüstlük, saygı, hoşgörü, sevgi, demokrasi vb. evrensel değerleri savunduklarında kendilerini güvende hissederler (Özan, Türkoğlu, & Şener, 2010). Okul yöneticileri ilişkilerinde sergiledikleri tutum ve davranışlara dikkat etmeli; demokratik yönetim anlayışını benimsemeli ve bireysel farklılıkları dikkate almalıdırlar. Fikirlerin özgürce ifade edilmesini teşvik etmeli, farklı düşünceleri gözlemlemede dikkatli olmalıdırlar (Çimen & Karadağ, 2019).

Okul müdürlerinin tutum ve davranışları okul içi motivasyon açısından önemlidir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Öğretmenlerin işlerini sevmesinde, benimsemesinde, motivasyon ve morallerinin yüksek olmasında okul yöneticileri güçlü faktörlerden biridir. Çalışanlara duygu ve düşüncelerini ifade etme fırsatı veren bir yöneticinin, onların performansı ve motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olacaktır (Argon, 2015).

Özetle, okul müdürlerinin öğretmenlerin psikolojik, duygusal ve zihinsel durumlarını dikkate alan yönetim davranışları, öğretmenlerin okulda mutlu ve huzurlu olmalarını sağlamaktadır. Böylece öğretmenlerin motivasyonları artar, kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görürler ve işlerini severek yaparlar. Ayrıca okul müdürlerinin olumlu davranışları, öğretmenlerin okulun hedeflerine ulaşması için çaba göstermelerini ve ortak hedefler etrafında birleşmelerini sağlamaktadır. Okul kültürü, okuldaki çalışma yaşamında, çalışanların performansında ve okula bağlılıklarında oldukça etkilidir. Bu durum okul ortamının huzurlu ve verimli olmasını sağlar. Okul müdürlerinin istenmeyen davranışları, şiddet, kötü muamele, mobbing, etik dışı davranışlar ve zorbalığı da kapsayan daha geniş bir terim olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2017). Yukarıdaki ifadeler ışığında okul müdürlerinin istenmeyen davranışları öğretmen motivasyonunun azalması, moralinin bozulması, öğretmenlerin bağlılıklarının ve mesleki gelişim isteklerinin azalması, güven duygusunun azalması gibi pek çok olumsuz sonuç doğurmaktadır.

Bu olumsuz sonuçların okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engellediği veya bu süreci yavaşlattığı göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin istenmeyen davranışlarının genel profilinin ortaya çıkarılması, bu konulara dikkat çekilmesi ve farkındalık yaratılması açısından son derece önemlidir. Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerine yönelik tutum ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış olup çalışma grubunu, Konya ilinde görevli öğretmenlerden (N=206) oluşmaktadır. Çalışma grubunun seçiminde olasılığa dayanan örneklem çeşidinden uygun (amaca yönelik) örneklem tekniği kullanılmıştır (Şimşek & Yıldırım, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	111	53.9
	Erkek	95	46.1
Yaş Grubu	22-30 yaş arası	6	2.9
	31-40 yaş arası	76	36.9
	41 yaş ve üzeri	124	60.2
Medeni Durumu	Evli	194	94.2
	Bekar	12	5.8
Mesleki Deneyimi	1 - 5 yıl arası	7	3.4
	6 - 10 yıl arası	16	7.8
	11 - 15 yıl arası	40	19.4
	16 yıl ve üzeri	143	69.4
Haftada Ortalama Çalışma Süresi (Saat)	15-25 saat arası	77	29.3
	26-35 saat arası	96	36.5
	36-50 saat arası	80	30.4
	51 saat ve üzeri	10	3.8
Görev Yaptığı Okul Türü	İlkokul/ilköğretim	160	77.7
	Ortaokul	39	18.9
	Diğer	7	3.4
	Toplam	206	100.0

p < .05

Tabloda yer alan istatistiki değerlere göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 53,9'unun kadın olduğu; % 60,2'sinin 41 yaş ve üzeri olduğu; % 94,2'sinin evli olduğu; % 69,4'ünün 16 yıl ve üzeri mesleki deneyiminin olduğu ve % 77,7'sinin ilköğretim kademesinde görev yaptığı tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, okul yöneticilerine yönelik tutum ölçeği, Selçuk (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 27 maddeden oluşmaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili duygu ve düşüncelerini ortaya koymayı amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Ölçekten alınan puanların yükselmesi, öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı algılarının artması anlamına gelmektedir. Ölçek iç tutarlılık alfa değerinin .91 olduğu görülmüştür (Selçuk, 2019). Öğretmen motivasyonu ölçeği, Polat (2010) tarafından geliştirilmiş olup 24 maddeden oluşmaktadır. Öğretmenlerin algıladıkları motivasyon ölçmektedir. Ölçekten alınan puanların yükselmesi, öğretmenlerin motivasyon algılarının artması anlamına gelmektedir. Ölçek iç tutarlılık alfa değerinin .88 olduğu görülmüştür. İstatistik analizlerin IBM SPSS paket programı ile yapılmıştır. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun Skewness ve Kurtosis testi ile test edilmiştir (Polat, 2010).

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutların Normallik Varsayımı

	N	Min	Maks	Ort	S.Sapma	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Okul Müdürlerine Yönelik Tutum Ölçeği	206	2.26	3.48	2.8657	.23706	.057	.169	-.149	.337
Öğretmen Motivasyon Ölçeği	206	2.00	4.96	3.7389	.58717	-.335	.169	.223	.337

p < .05

Okul yöneticilerine yönelik tutum ile öğretmen motivasyonu ölçeği için çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell' e göre de çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu anlamda okul yöneticilerine yönelik tutum ile öğretmen motivasyonu ölçeği normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir.

Ayrıca öğretmen motivasyonu ölçeği aritmetik ortalaması $3,73 \pm 0,58$ ve okul yöneticilerine yönelik tutum ölçeği aritmetik ortalaması $2,86 \pm 0,44$ ile çıktığı görülmektedir. Bu anlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum algıları ortalamanın altında çıkarken öğretmen motivasyonu düzeyleri ortalamanın üstünde olduğu söylenebilir.

3. Bulgular

Araştırmada kullanılan okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu ölçeği ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Tutum ile Öğretmen Motivasyonu Algılarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Okul Müdürlerine Yönelik Tutum Ölçeği	Kadın	111	2.8819	.21448	1.060	204	.291
	Erkek	95	2.8468	.26086			
Öğretmen Motivasyon Ölçeği	Kadın	111	3.7590	.56888	.531	204	.596
	Erkek	95	3.7154	.61004			

p < .05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların cinsiyetlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu algılarının kadın ve erkeğe göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu ölçeği ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Tutum ile Öğretmen Motivasyonu Algılarının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

		f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Okul Müdürlerine Yönelik Tutum Ölçeği	22-30 yaş arası	6	3.0000	.11476	Gruplar arası Grup içi Toplam	.182	2	.091	1.627	.199
	31-40 yaş arası	76	2.8377	.22296		11.338	203	.056		
	41 yaş ve üzeri	124	2.8763	.24766		11.520	205			
	Total	206	2.8657	.23706						
Öğretmen Motivasyon Ölçeği	22-30 yaş arası	6	3.8611	.35811	Gruplar arası Grup içi Toplam	2.322	2	1.161	3.448	.034*
	31-40 yaş arası	76	3.6003	.52074		68.355	203	.337		
	41 yaş ve üzeri	124	3.8179	.62063		70.678	205			
	Total	206	3.7389	.58717						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu ölçeği algılarına ait aritmetik ortalamalarının yaş durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerine yönelik tutum algılarının yaş gruplarına göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Ancak öğretmen motivasyonu algısı ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,203); ,034). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin öğretmen motivasyonu tutum algısı 31-40 yaş arasına sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu ölçeği ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Tutum ile Öğretmen Motivasyonu Algılarının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Okul Müdürlerine Yönelik Tutum Ölçeği	Evli	194	2.8616	.24023	-1.000	204	.319
	Bekar	12	2.9321	.17216			
Öğretmen Motivasyon Ölçeği	Evli	194	3.7330	.59355	-.573	204	.567
	Bekar	12	3.8333	.48331			

p < .05

Bağımsız örneklem t testi, öğretmenlerin medeni durumuna göre okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu algılarının evli ve bekara göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu ölçeği ile mesleki deneyim grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Tutum ile Öğretmen Motivasyonu Algılarının Mesleki Deneyim Gruplarına Göre İncelenmesi

f. x ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Okul	1 - 5 yıl arası	7	3.1217	.05939	Gruplar arası	.717	3	.239	4.470	.005*
Müdürlerine	6 - 10 yıl arası	16	2.8009	.14304	Grup içi	10.803	202	.053		
Yönelik	11 - 15 yıl arası	40	2.8009	.26239	Toplam	11.520	205			1>2,3,4
Tutum Ölçeği	16 yıl ve üzeri	143	2.8785	.23422						
	Total	206	2.8657	.23706						
Öğretmen	1 - 5 yıl arası	7	4.1488	.24398	Gruplar arası	3.894	3	1.298	3.926	.009*
Motivasyon	6 - 10 yıl arası	16	3.3333	.22361	Grup içi	66.784	202	.331		
Ölçeği	11 - 15 yıl arası	40	3.7417	.66721	Toplam	70.678	205			1,3,4>2
	16 yıl ve üzeri	143	3.7634	.58330						
	Total	206	3.7389	.58717						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu ölçeği algılarına ait aritmetik ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre öğretmen motivasyonu algısı ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(3,202); ,009). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 1,5 yıl, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin öğretmen motivasyonu algısı 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Ayrıca okul yöneticilerine yönelik tutum algılarında farklılık çıkmıştır. Okul yöneticilerine yönelik tutum algısı ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(3,202); ,005). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum algısı 6-10 yıl, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu ölçeği ile görev yaptığı okul türü grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Tutum ile Öğretmen Motivasyonu Algılarının Görev Yaptığı Okul Türü Gruplarına Göre İncelenmesi

f. x ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Okul	İlkokul/ilköğretim	160	2.8576	.25077	Gruplar arası	.282	2	.141	2.546	.081
Müdürlerine	Ortaokul	39	2.9240	.18004	Grup içi	11.238	203	.055		
Yönelik	Diğer	7	2.7249	.03614	Toplam	11.520	205			
Tutum Ölçeği	Total	206	2.8657	.23706						
Öğretmen	İlkokul/ilköğretim	160	3.7344	.60167	Gruplar arası	.410	2	.205	.592	.554
Motivasyon	Ortaokul	39	3.7938	.53675	Grup içi	70.268	203	.346		
Ölçeği	Diğer	7	3.5357	.54190	Toplam	70.678	205			
	Total	206	3.7389	.58717						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu ölçeği algılarına ait aritmetik ortalamalarının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; öğretmenlerin

algılarına göre okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu algılarının görev yaptığı okul türü gruplarına göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki tabloda, öğretmenlerin Okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 8. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	N	X	S.S.	1	2
1 Okul Müdürlerine Yönelik Tutum Ölçeği	206	2.8657	.23706	1	.531**
2 Öğretmen Motivasyon Ölçeği	206	3.7389	.58717		1

**p <.01

Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgulara; araştırma kapsamındaki öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum ile öğretmen motivasyonu genel boyutları arasında istatistiki yönden anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki çıkmıştır (r: .531; p<0,01). Katılımcıların algılarına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutumun öğretmen motivasyonu algıları üzerine ne gibi etkilerinin olduğunu incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Tutumun İş tatmini Algıları Üzerine Etki Analizi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R ²	Uyarlanmış R ²	F
Sabit	-,030		-,070	,944					
Okul yöneticilerine yönelik tutum Genel Ölçeği	0,315	,531	8,948	,000	1.000	,531 ^a	,282	,278	.000 ^b

p <.05

Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum algılarının öğretmen motivasyonu algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır [(R= .531; R²= .282; Uyarlanmış R²=,278) F(1,204)= 80,065; p<0,01]. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum algılarındaki değişimin, öğretmen motivasyonu algılarını etkilediği görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin t değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutumlarının [t= 8,948; p= .000 (p<0.01)] algılarının öğretmen motivasyonu algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerine yönelik tutum boyutundaki 100 birimlik artışın öğretmen motivasyonu algılarını % 31,5 artırmaktadır.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerine yönelik tutum ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 53,9'unun kadın olduğu; % 60,2'sinin 41 yaş ve üzeri olduğu; % 94,2'sinin evli olduğu; % 69,4'ünün 16 yıl ve üzeri mesleki deneyiminin olduğu ve % 77,7'sinin ilköğretim kademesinde görev yaptığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum algıları ortalamanın altında çıkarken öğretmen motivasyonu düzeyleri ortalamanın üstünde olduğu çıkmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerine yönelik tutum ve öğretmen motivasyonu algılarının kadın ve erkeğe; evli ve bekara; görev yaptığı okul türüne göre değişmediği ortaya çıkmıştır. (Ergen, 2009)

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Urhan (2018) tüm okul kademelerinde; ilköğretimde Ergen (2009) öğretmenlerle yaptıkları çalışmalarda bu araştırmayı destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Doğan ve Koçak (2014) ise araştırmalarında kadın öğretmenlerin motivasyonlarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi kadınların ve erkeklerin üstlendikleri sorumluluklar açısından kadınların motivasyon etkenlerini daha yeterli bulmaları olabilir.

Ergen (2009) araştırmasında 21- 25 yaş aralığındaki öğretmenlerin motivasyonlarının 36- 45 yaş aralığında bulunan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Polat (2010) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin yaş değişkeni ile yalnızca dışsal motivasyonlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna

ulaşmıştır. 20- 25 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyonlarının ise daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yine okul yöneticilerine yönelik tutum algılarının yaş gruplarına göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Ancak öğretmen motivasyonu algısı ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonucuna göre 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin öğretmen motivasyonu tutum algısı 31-40 yaş arasına sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine (ilkokul, ortaokul, lise) göre motivasyon düzeyleri farklılık göstermemiştir. Karakaya'nın (2019) yaptığı araştırma sonuçlarıyla aynı sonuçlar elde edilmiştir. Fakat Urhan (2018) yaptığı çalışmada öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile okul türleri arasında anlamlı bir sonuca ulaşmıştır. Buna göre, anaokullarında çalışan öğretmenlerin ilkökuller ile ortaokul öğretmenlerine göre genel motivasyon ile dışsal motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer yandan öğretmen motivasyonu algısı ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve 1,5 yıl, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin öğretmen motivasyonu algısı 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dışsal motivasyon düzeylerinin benzer olduğu ancak içsel motivasyon düzeylerinin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet süresi 16 ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin öteki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ergen (2009), Polat (2010) ve Urhan (2018) da araştırma sonuçlarıyla benzer bulgular elde edilmiştir. Araştırmacılar hizmet süreleri ile dışsal motivasyon arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Ayrıca okul yöneticilerine yönelik tutum algılarında farklılık çıkmıştır. Okul yöneticilerine yönelik tutum algısı ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki farka göre 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum algısı 6-10 yıl, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır. Yine öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik tutum ile öğretmen motivasyonu genel boyutları arasında istatistiki yönden anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Son olarak, öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algıların öğretmen motivasyonu algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerine yönelik tutum boyutundaki 100 birimlik artışın öğretmen motivasyonu algılarını % 31,5 artırmaktadır.

Kaynakça

- Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z., & Ahmed, A. (2015). Workplace incivility: Uncivil activities, antecedents, consequences; and level of incivility. *Sci.Int. (Lahore)*, 6307- 6312.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & T., K. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 159-175.
- Akbaba, A., & Örs, Ç. (2015). Okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve kişiliklerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi: Iğdır örneği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 161-180.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 377-404.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 349-368.
- Blase, J., & Blase, J. (2002). The dark side of leadership: teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 671-727.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Özel okul müdürlerinin etik davranışları üzerine bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 171-201.
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)*. Manisa : Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, Y. (2019). *Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılıkları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki*. Erzincan : Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kazak, E., & Çiner, S. (2021). Undesired Behaviours of School Principals and Teachers' Opinions about the Effects of These Behaviours. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 300-328.
- Kösterelioğlu, M. A. (2014). Öğretmen adaylarının okul yöneticisi kavramına ilişkin metaforik algıları. *Journal of World of Turks*, 115-133.
- Orange, O. (2018). Workplace bullying in schools: Teachers' perceptions of why they were mistreated. *The Educational Forum*, 390-405.
- Özan, M. B., Türkoğlu, A. Z., & Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 275-294.
- Polat, S. (2010). *Okulöncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Selçuk, E. (2019). Development of A Likert Type Attitude Scale of Teachers Toward School Principals: Reliability and Validity Study. *Ihlara Journal of Educational Research*, 112-132.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Urhan, F. (2018). *Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etki eden değişkenlerin analizi. . Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*
- Yıldırım, H. (2017). *Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi. (Unpublished master's thesis). Kütahya: Dumlupınar University . Institute of Education Sciences.*

EXTENDED ABSTRACT

This research aimed to examine the relationship between attitudes towards school administrators and teacher motivation, according to teachers' opinions. 53.9% of the teachers participating in the research were women; 60.2% of them are 41 years old and over; 94.2% were married; It was determined that 69.4% of them had 16 years or more of professional experience and 77.7% of them worked at the primary school level. As a result of the research; While teachers' perception of attitudes towards school administrators was below average, teacher motivation levels were above average. In addition, according to teachers' perceptions, attitudes towards school administrators and perceptions of teacher motivation differ between men and women; married and single; It was revealed that it did not vary depending on the type of school he worked in. (Ergen, 2009)

It was concluded that teachers' motivation levels did not differ according to their gender. Urhan (2018) at all school levels; Ergen (2009) reached results supporting this research in his studies with teachers in primary education. Doğan and Koçak (2014) show in their research that the motivation of female teachers is higher than that of male teachers. The reason for this situation may be that women find motivational factors more sufficient in terms of the responsibilities that men and women undertake.

In his research, Ergen (2009) determined that the motivation of teachers between the ages of 21 and 25 was higher than that of teachers between the ages of 36 and 45. In the study conducted by Polat (2010), it was concluded that there was a significant difference between teachers' age variable and only their extrinsic motivation. It was concluded that the extrinsic motivation of teachers in the 20-25 age group was higher.

It was also revealed that attitudes towards school administrators did not change according to age groups. However, the difference between the perception of teacher motivation and the arithmetic averages of the age groups was found to be statistically significant. According to this result, it was concluded that teachers aged 41 and above perceived teacher motivation and attitude perception higher than teachers aged between 31-40.

Teachers' motivation levels did not differ depending on the type of school they worked in (primary school, secondary school, high school). The same results were obtained as the research results of Karakaya (2019). However, Urhan (2018) reached a significant result in his study between teachers' extrinsic motivation levels and school types. Accordingly, it is seen that teachers working in kindergartens have higher general and extrinsic

motivation than primary and secondary school teachers.

On the other hand, the difference between the perception of teacher motivation and the arithmetic averages of the professional experience groups was found to be statistically significant and the perception of teacher motivation of teachers with 1.5 years, 11-15 years and 16 years and above of professional experience was higher than teachers with 6-10 years of professional experience. resulted from what they perceived.

It was concluded that teachers' extrinsic motivation levels were similar according to their length of service, but their intrinsic motivation levels were different. It was observed that the intrinsic motivation levels of teachers with 16 or more years of service were higher than other teachers. Similar findings were obtained with the research results of Ergen (2009), Polat (2010) and Urhan (2018). Researchers have determined that there is a significant relationship between length of service and extrinsic motivation.

In addition, there were differences in the perception of attitudes towards school administrators. According to the difference between the perception of attitude towards school administrators and the arithmetic averages of the professional experience groups, teachers with 1-5 years of professional experience perceived their perception of attitude towards school administrators to be higher than teachers with professional experience of 6-10 years, 11-15 years and 16 years or more. The result came out. Again, a statistically significant, moderate and positive relationship emerged between teachers' attitudes towards school administrators and the general dimensions of teacher motivation. Finally, it is understood that teachers' perceptions of school administrators significantly and positively predict their perceptions of teacher motivation. In other words, a 100-unit increase in the attitude dimension towards school administrators increases teacher motivation perceptions by 31.5%.