



Özel Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

Berfin Kale-Ekinci¹ – Mehmet Emin Usta²

Öz

Bu çalışma, özel okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışan nicel bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemini 2023-2024 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel okullarda görev yapan 479 öğretmen oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin çağın ihtiyaçlarına uygun becerilerle donanmış olmaları örgüt için olumlu davranışları ön plana çıkararak çalışanları ortak hedeflere yönlendirmelerine olanak sağlar. Böyle bir ortamda okulda başarı artar ve verimli bir çalışma atmosferi oluşur. Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmen motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin etkili liderlik becerileri geliştirmeleri ve motive edici bir okul ortamı oluşturmaları öğretmenlerin motivasyon seviyelerini artırma açısından kritik unsurlar olarak değerlendirilmeli; öğretmenlerin liderlik stillerine dair algılarının, uzun vadede okul başarısı ve öğretmen bağlılığı üzerinde nasıl bir etki yarattığı konusunda daha fazla veri sağlanmalıdır.

Anahtar Sözcükler: Özel okul, Lider, Liderlik, Yönetici, Motivasyon

The Relationship Between Private School Administrators Leadership Styles and Teachers Motivation Levels

Abstract

This study is a quantitative research aimed at examining the relationship between the leadership styles of private school administrators and the motivation levels of teachers. The sample consists of 479 teachers working in private schools affiliated with the Ministry of National Education in Büyükçekmece, Istanbul, during the 2023–2024 academic year. The findings indicate a significant and positive correlation between administrators' leadership styles and teachers' motivation levels. Correlation and regression analyses revealed a strong positive association between school leaders' leadership styles and teachers' job motivation. The results emphasize the importance of equipping school administrators with effective leadership skills that align with contemporary needs, as well as fostering a motivating school environment. These factors are considered crucial for increasing teacher motivation and ensuring long-term school success and teacher commitment.

Keywords: Private school, Leader, Leadership, Manager, Motivation

Türü: Araştırma makalesi	Gönderim Tarihi: 10.04.2025	Kabul Tarihi: 25.08.2025
---------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Atf: Kale-Ekinci, B. & Usta, M. E. (2025). Özel okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 3(2), 83-98. Doi: 10.5281/zenodo.15682112

¹ Öğretmen, Ankara Bahçeşehir Koleji, berfinkalem@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1586-1060, Türkiye

² Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, mehmeteminusta@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2355-1203, Türkiye

Giriş

Eğitim; bir bireyin doğumundan ölümüne süregelen, bilgi aktarımı yoluyla önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda onu geliştirmektir. Başka bir açıdan eğitim bireyin toplumda bir rol kazanabilmesi, yaşamını sürdürebilmesi amacıyla gerekli bilgi ve birikime sahip olmasıdır. Özel okullar, açıldıkları günden bu yana Türk Millî Eğitim Sistemine önemli bir destek vermekle kalmayıp çeşitli sektörlere de doğrudan ya da dolaylı katkı sağlamaktadır (Koç, 2023). Özdemir ve Tüysüz'e (2017) göre Türk eğitim sisteminin her kademesinde özel okulların varlığı olumlu katkı sunmakta ve eğitimde bir rekabet ortamını oluşturarak eğitimin niteliğinin artmasını sağlayabilmektedir. Öğrenci ve veliye özel ilgi göstermesi, fiziki olarak yüksek donanımlara sahip olması, uluslararası yaklaşımları takip etmesi, teknoloji kullanımının devlet okullarına kıyasla daha yaygın olması, yabancı dile ağırlık vermesi, sanatsal ve sportif aktivitelere daha fazla yer vermesi, rehberlik hizmetine gereken önemin gösterilmesi gibi çeşitli sebeplerle ailelerin özel okullara karşı ilgisi artmıştır. Bu farklar, eğitim kalitesini etkileyen temel unsurlardan biri olan sınıf yönetimi uygulamalarını da yakından incelemeyi gerekli kılmaktadır. Son yıllarda velilerin özel okulları seçme sebeplerinden birisi olarak devlet okullarına göre daha yüksek bir akademik verim elde edildiği düşüncesidir. Koç'a (2023) göre özel okulların faaliyetlerini sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları bütçeyi velilerden temin etmeleri, bu eğitim kurumlarını ticari bir yapıya dönüştürmekte; bu durum ise okul ile öğrenci arasındaki ilişkinin niteliğinde değişme riskini beraberinde getirmektedir. Bu risk, kurum sahibi başta olmak üzere örgütün tüm üyelerini etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir.

Okulu yönetmek sadece mevzuatı yerine getirmekle sınırlı olmayıp, okulu belirlenmiş olan örgütsel amaçlar ve bireysel talepler doğrultusunda dengeli olarak yaşatmak, okulu oluşturan insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmektir (Bursalıoğlu, 2012). Okul yöneticisi, eğitim örgütü olan okulun ortaya konmuş olan amaçlarını gerçekleştirmek için karar veren, planlama yapan, iletişim sağlayan, iş birliği yapan, çalışanları örgütleyen kişidir (Minaz, 2019). Eğitim sistemin önemli bir alt bileşeni olan okulda meydana gelen bir aksaklığın veya sorunun, sistemin bir bütün olarak amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir. Bundan dolayı okulların belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirme yönünde iyi bir uyum içinde faaliyet göstermeleri gerekir. Bu da birinci derecede okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Okul yöneticisinin etkili karar verme, problem çözme, süreci yönetme, iş birliği ve iletişim sağlama yeteneği gelişmiş olmalıdır (Taş & Minaz, 2021). Okul yöneticisinin yasal yetkisinden çok bireysel etkisini kullanması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve bireysel gereksinimlerin yerine getirilmesinde daha etkili olacaktır (Erdoğan, 2010). Okullarda hiçbir eğitimsel uygulama ya da yönetimsel tavır tesadüflere bırakılamaz. Yöneticilerin yönetimsel tutum ve davranışları eğitim sisteminin temel ilkeleri ile ülkede geçerli olan yasal düzenlemelerle koşut bir yapı göstermelidir (Bayrak, 2019). İyi bir eğitim öğretim ortamı, iyi bir yöneticinin varlığını gerekli kılmaktadır.

Gerek öğretmenlerin gerek veli ve öğrencilerin ve gerekse diğer çalışanların mutlu oldukları okulların yöneticilerinin sadece mevzuattan güç alan yöneticiler değil lider kişiler oldukları söylenebilir. Bu yöneticiler, yetkilerinin yanı sıra etkilerini de kullanarak okulu öğrenciler, öğretmenler ve diğer eğitim çalışanları ile veliler için daha arzu edilebilir bir eğitim-öğretim ortamına dönüştürme kaygısı güderler. Okulu daha sevimli ve daha üretken bir yapıya kavuşturma çabasında olan bu yöneticilerin eğitim lideri olma yolunda önemli bir başlangıç yaptıkları da söylenebilir. Hatta bu lider yöneticiler, insancıl uygulamalarıyla bireylerin

hayallerine dokunarak okulun olumsuz yüzünü maskeleyebilmekte ve okuldan kaynaklanan sıkıntıları en aza indirgeyebilmektedirler (Taş & Şeker, 2020).

Okul yöneticilerinin görevleriyle ilgili iş ve işlemler hiyerarşi ve mevzuat çerçevesinde yürütülmektedir. Ancak bazı okul yöneticilerinin diğer okullardan daha farklı bir işleyişe sahip olmaları veya daha farklı başarılı sonuçlara ulaşmaları görülür (Başboğa & Minaz, 2024). Bunun nedeninin lider vasfı kazanmış okul yöneticisinin normal işleyişin dışında davranışlar sergilemesi ve kişisel yeterlilikleri olduğu söylenebilir. Bu yöneticiler genellikle kendilerine ilişkin olumlu algılara sahip olan, kurumlarıyla özdeşleşen, iş görenlerinin motivasyonunu önemseyen lider yöneticilerdir (Akın, 2012).

Lider yöneticiler; insanların baskın isteklerini, arzularını, korku ve kaygılarını bütünleşmiş bir grup/kitle yaratacak biçimde kullanabilen ve kenetlenmiş grubu/kitleyi belirlenmiş amaçlar uğrunda ölümü dahi göze alacak derecede cesur ve gayretli bireylere dönüştürebilen kişilerdir. Eric Hoffer'ın da dediği gibi "Başarılı bir liderin en önemli başarılarından biri, izleyenlerinde muhteşem bir iş yaptıkları hayalini yaratmak suretiyle ölmenin ve öldürmenin acı gerçeğini maskeleyebilmesidir" (Hoffer, 2020, s.74). Acımasız bir rekabetin yaşandığı dünyamızda, okul yöneticilerinin geleneksel anlayışla ve bilgiyle sınırlı kalmaları beklenemez. Bu acımasız rekabetin, okul yöneticilerinin insancıl uygulamalarıyla mutlu olunan ve sevilen okullar yaratmaya evrilmesi elzemdir.

Aktaş ve Özgenel'e (2020) göre lider; etkileyici, güçlü karaktere sahip, dinamik kişiliği olan ve yönettiği çevre ile etkileşimde bulunarak toplumu yönlendiren kişidir. Okul müdürünün örgüt yöneticisi olarak sergilediği liderlik stili; olaylar karşısındaki tutumu, davranışları, astlara yaklaşımı, kişilik özellikleri, astların ve üstlerin beklentileri gibi faktörlerle belirlenmektedir. Liderlik stilleri; bir liderin karakteri, sahip olduğu değerleri, tecrübeleri ve organizasyonun gereksinimleri gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmekte ve gelişmektedir. Liderlik stilleri, liderlik yapılan örgüt veya kurumun özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Eren'e (2009) göre liderlik stilleri üçe ayrılmaktadır:

1. Demokratik Liderlik
2. Otokratik Liderlik
3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Demokratik lider; örgüt üyelerinin katılımını teşvik ettiği ve onların fikirlerine önem verdiği bir liderlik yaklaşımını benimseyerek karar alma süreçlerini örgüt üyeleriyle paylaşmakta, üyelerin görüş ve önerilerini dikkate alarak takım çalışmasını güçlendirmekte ve motivasyonu artırmaktadır. Otokratik liderlik stilinde lider genellikle tek taraflı olarak kararlar alır ve örgütün diğer üyelerine sınırlı katılım imkânı tanır. Bu açıdan bakıldığında iki liderlik stili arasında bariz bir fark bulunmaktadır. Ancak otokratik liderlik, hızlı karar alınması gereken durumlarda düzeni sağlamakta ve uygulamada etkinliği artırmaktadır. Tam serbestlik tanıyan lider ise örgüt üyelerine karar alma süreçlerinde ve iş yapma konusunda geniş bir ölçüde serbestlik ve özerklik sağlamayı benimsemektedir. Bu stil diğer liderlik stillerine göre daha demokratik ve katılımcı bir liderlik modeli olarak değerlendirilebilir. Çünkü lider, ekibin inisiyatif kullanmasına ve kendi potansiyelini gerçekleştirmesine olanak tanımakla beraber ekibin yaratıcılığını ve bağımsızlığını destekleyerek inovasyonu teşvik eder.

Motivasyon, örgütsel beklentileri ve bireysel gereksinimleri karşılayacak bir ortam oluşturarak insanları etkileme ve ilham verme süreci olarak tanımlanabilir (Taş, 2024). Önen ve Kanayran'a (2015) göre motivasyonun temel amaçlarından biri, örgütsel hedeflerin başarıya

ulaştırılabilmesi için bireyi işine motive etmektir. Eğitim bilimi açısından bakıldığında motivasyon kavramı üzerinden durulması gereken birincil unsurların başından gelmektedir. Çünkü üst düzey motivasyon beraberinde üst düzey verim getirmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutmak eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem arz etmektedir.

İnsanlığın biriktirilmiş deneyimlerini yeni nesle aktaran öğretmen, eğitim-öğretim faaliyetlerinin başat ögesidir. Çocuklara, kendi medeniyetlerinin ve insanlık deneyimlerinin kapılarını aralayan kişidir öğretmen. Öğretmenlerin sahip oldukları bilgi, beceri, tutum ve değerlerin, durağan eğitimsel ortamların yaşayan canlı öğrenme ortamlarına dönüşmesinde önemli etkisi olduğu yadsınamaz. Düzeyi ne olursa olsun, eğitim öğretim faaliyetleri öğretmenlerin kişiliğinde somut bir görünüm kazanmakta, niteliğini onların özelliklerine dayandırmaktadır (Dinçer, 2019).

Öğretmenler; sevgiyi, saygıyı, hoşgörüyü, güveni, sabrı sadece anlatan değil aynı zamanda yaşayan ve yaşatan kişiler olmalıdırlar. İletişime açık, kendine güvenen, vizyon sahibi, tutum ve davranışlarında tutarlı örnek öğretmenler; eğitimin temel unsurları, geleceğimizin de güvencesi olacaklardır. Bu açıdan öğretmenin Yunus Emre'nin dediği gibi "her dem yeniden doğması", kendisini sürekli yenilemesi ve geniş bir ufka sahip olması gerekir. Bilgiye ulaşma, bilgiyi yapılandırma, bilgiyi aktarma, bilgiyi uygulama ve etkili iletişim kurma becerileri edinmiş bireylerin yetiştirilmesi, toplumun eğitim kurumlarından öncelikli beklentileri arasındadır (Taş, 2024). Bunun sağlanmasının yolunun ise öğretmenlerin işlerine motive edilmeleriyle olanaklı olabileceği söylenebilir.

Örgütsel motivasyon üzerine yapılan çalışmalarda iş görenlerin motivasyonları genellikle içsel ve dışsal olarak incelenmektedir. İçsel motivasyon; bireyin kendi içsel dürtülerinden, ilgilerinden veya kişisel hedeflerinden kaynaklanan bir motivasyon türüdür. Bu tür motivasyon bireyin içsel tatmin, kişisel gelişim, keyif alma veya kendi değerlerine uygun davranışlar gibi içsel faktörlere dayanmaktadır. Dışsal motivasyon, çevresel uyarıcılar (ödül, ceza, maddiyat, statü, saygınlık, tanınırlık, terfi, iş güvencesi vb.) etkisinde olan bir motivasyon faktörüdür (Önen & Kanayran, 2015). Bu durumda dışsal motivasyonun içsel motivasyona göre kısa vadeli etkiler gösterebileceği ve sürekli olarak sürdürülemeyebileceği söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı; özel okullardaki liderlik stillerini incelemek, özel okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek ve özel okul yöneticilerinin uyguladıkları liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Özel okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. Özel okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stillerindeki değişim, öğretmen motivasyonu üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Özel okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modellerini ifade etmektedir. İlişkisel tarama modelinde ilişkileri incelemek için değişkenler ayrı ayrı toplanır ve sembollerle gösterilir (Karasar, 2006).

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini; İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan toplam 1382 öğretmen oluşturmaktadır. %95 güven, %5 hata payı ile evren sayısı girilerek örneklem sayısı belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemi, basit seçkisiz tabakalı örnekleme yoluyla belirlenen 479 öğretmen oluşturmaktadır. Evren ve örnekleme ilişkin veriler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Evren ve Örnekleme İlişkin Veriler

Büyükçekmece ilçesi	Evren (Öğretmen Sayısı)	Örneklem (Öğretmen Sayısı)
Anaokulu, İlkokul, Ortaokul	1076	294
Lise	306	185
Genel Toplam	1382	479

Tablo 1’e göre araştırmanın evreni toplam 1382 öğretmenden oluşmaktadır. Bu öğretmenlerin 1076’sı anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda, 306’sı ise liselerde görev yapmaktadır. Örneklem grubunda ise toplam 479 öğretmen yer almakta olup bu sayının 294’ü anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda, 185’i ise liselerde görev yapmaktadır. Bu dağılım, örneklemin evreni temsil etme oranının dengeli bir şekilde sağlandığını ve farklı eğitim kademelerinden öğretmenlerin görüşlerinin araştırmaya dahil edildiğini göstermektedir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, müdürleriyle çalışma süresi, mevcut okuldaki çalışma süresi, eğitim düzeyi ve çalıştıkları okul türüne ilişkin demografik dağılımları Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	317	66,2
	Erkek	162	33,8
Yaş	35 ve daha az	245	51,1
	36-40	65	13,6
	41-45	68	14,2
	46-50	47	9,8
	51 ve üzeri	54	11,3
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	129	26,9
	6-10 yıl	103	21,5
	11-15 yıl	72	15,0
	16-20 yıl	81	16,9
Müdürünüzle Çalışma Süresi	21 yıl ve üzeri	94	19,6
	1-5 yıl	325	67,8
	6-10 yıl	84	17,5
	11-15 yıl	40	8,4

	16-20 yıl	15	3,1
	21 yıl ve üzeri	15	3,1
Bu Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	305	63,7
	6-10 yıl	99	20,7
	11-15 yıl	51	10,6
	16-20 yıl	16	3,3
	21 yıl ve üzeri	8	1,7
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	58	12,1
	Lisans	291	60,8
	Yüksek Lisans	105	21,9
	Doktora	25	5,2
Çalışılan Okul Türü	Anaokulu	53	11,1
	İlkokul	65	13,6
	Ortaokul	145	30,3
	Lise	216	45,1
Branş	Uygulamalı Bilimler Dersleri	34	7,4
	Sözel Dersler	253	55,0
	Sayısal Dersler	137	29,8
	Okul Öncesi / İlkokul	31	6,7
	İdare (Öğretmen)	5	1,1

Tablo 2'ye göre çalışmaya toplam 479 öğretmen katılmıştır. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların %66,2'si kadın (n=317), %33,8'i erkek (n=162) olarak belirlenmiştir. Yaş değişkeni değerlendirildiğinde katılımcıların %51,1'i 35 yaş ve altındadır (n=245). Yaş dağılımı incelendiğinde 36-40 yaş aralığında %13,6 (n=65), 41-45 yaş aralığında %14,2 (n=68), 46-50 yaş aralığında %9,8 (n=47) ve 51 yaş ve üzeri grupta %11,3 (n=54) öğretmen bulunmaktadır. Mesleki kıdem süresi açısından bakıldığında öğretmenlerin %26,9'u (n=129) 1-5 yıl, %21,5'i (n=103) 6-10 yıl, %15,0'ı (n=72) 11-15 yıl, %16,9'u (n=81) 16-20 yıl ve %19,6'sı (n=94) 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Müdür ile çalışma süresi açısından incelendiğinde katılımcıların %67,8'i (n=325) yöneticileriyle 1-5 yıl arasında, %17,5'i (n=84) 6-10 yıl arasında, %8,4'ü (n=40) 11-15 yıl arasında, %3,1'i (n=15) 16-20 yıl arasında ve %3,1'i (n=15) 21 yıl ve üzeri süredir çalıştıklarını belirtmiştir. Mevcut okuldaki çalışma süresi incelendiğinde katılımcıların %63,7'si (n=305) 1-5 yıl, %20,7'si (n=99) 6-10 yıl, %10,6'sı (n=51) 11-15 yıl, %3,3'ü (n=16) 16-20 yıl ve %1,7'si (n=8) 21 yıl ve üzeri süredir mevcut okullarında çalışmaktadır. Eğitim düzeyi açısından katılımcıların %12,1'i (n=58) ön lisans, %60,8'i (n=291) lisans, %21,9'u (n=105) yüksek lisans ve %5,2'si (n=25) doktora mezunudur. Çalışılan okul türü açısından katılımcıların %11,1'i (n=53) anaokulu, %13,6'sı (n=65) ilkokul, %30,3'ü (n=145) ortaokul ve %45,1'i (n=216) lise seviyesinde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin branşları arasındaki dağılım incelenmiştir. Bulgulara göre öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu sözel dersler alanında görev yapmaktadır (%55,0, n = 253). Bunu sayısal dersler alanında çalışan öğretmenler takip etmektedir (%29,8, n = 137). Uygulamalı bilimler dersleri alanında çalışan öğretmenlerin oranı %7,4 (n = 34) olup okul öncesi/ilkokul öğretmenleri %6,7 (n = 31) ile benzer bir dağılım göstermektedir. İdareci konumundaki öğretmenler ise en düşük oranı oluşturarak %1,1 (n = 5) seviyesindedir.

Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreçleri

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek amacıyla Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği" kullanılmıştır. 8'i demografik olmak üzere toplam 24 maddeden oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı .83'tür. Üç alt boyutun kendi içerisinde hesaplanan güvenirlik katsayılarını belirlemek adına Cronbach alfa

hesaplanmıştır. Buna göre güvenilirlik katsayısı demokratik liderlik alt boyutu için .89, otokratik liderlik alt boyutu için .82 ve tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu için .71'dir (Kılıç & Yılmaz, 2018, s.19). Çalışmada öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorni tarafından geliştirilen; Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; likert tip olup 19 maddeden oluşmaktadır. Alt ölçek puanları açısından iç tutarlılık bağlamında güvenilirliği belirlemek amacıyla Cronbach alfa hesaplanmıştır. Buna göre alfa katsayılarının motive olmama alt ölçeği için .72 içsel motivasyon alt ölçeği için .73, dışsal düzenleme-sosyal alt ölçeği için .78, kişisel düzenleme alt ölçeği için .76, dışsal düzenleme-maddesel alt ölçeği için .80 ve içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği için .73 olduğu belirlenmiştir." (Çivilidağ & Şekercioğlu, 2017, s.11)

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında tanımlayıcı istatistikler, regresyon analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analizler çalışmada kullanılan değişkenlerin sürekli veri türünde olması ve değişkenler arasındaki ilişkiyi hem yön hem de güç açısından ortaya koymaya uygun olduğu için (Büyüköztürk, 2016) tercih edilmiştir. Regresyon analizi liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini ve bu etkinin derecesini ortaya koymak amacıyla uygulanmış, korelasyon analizi ise iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 26.0 programı kullanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak elde edilen bulgular sunulmuştur.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

	Demokratik Liderlik	Otokratik Liderlik	Tam serbestlik tanıyan liderlik	Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	Motive Olamama	İçsel Motivasyon	Dışsal Düzenleme-Sosyal	Dışsal Düzenleme-Maddesel	Kişisel Düzenleme	İçe Yansıtılan Düzenleme	Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	
Demokratik Liderlik	r p	1										
Otokratik Liderlik	r p	.578** 0,000	1									
Tam serbestlik tanıyan liderlik	r p	-0,069 0,130	-.095* 0,039	1								
Okul Yöneticilerinin	r p	.934** 0,000	.731** 0,000	.188** 0,000	1							
Motive Olamama	r p	-.220** 0,000	-.159** 0,000	.406** 0,000	-.109* 0,017	1						
İçsel Motivasyon	r p	.386** 0,000	.331** 0,000	0,041 0,365	.412** 0,000	-.092* 0,044	1					
Dışsal Düzenleme - Sosyal	r p	.112* 0,014	0,056 0,219	.322** 0,000	.192** 0,000	.449** 0,000	.186** 0,000	1				
Dışsal Düzenleme - Maddesel	r p	.255** 0,000	.233** 0,000	.184** 0,000	.320** 0,000	.300** 0,000	.254** 0,000	.588** 0,000	1			
Kişisel Düzenleme	r p	.325** 0,000	.328** 0,000	-.127** 0,005	.319** 0,000	-.292** 0,000	.493** 0,000	0,067 0,141	.150** 0,001	1		
İçe Yansıtılan Düzenleme	r p	.341** 0,000	.354** 0,000	-.132** 0,004	.338** 0,000	-.240** 0,000	.423** 0,000	0,017 0,709	.208** 0,000	.608** 0,000	1	
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	r p	.327** 0,000	.309** 0,000	.224** 0,000	.409** 0,000	.370** 0,000	.608** 0,000	.702** 0,000	.773** 0,000	.513** 0,000	.513** 0,000	1

Tablo 3'e göre demokratik liderlik ile otokratik liderlik arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,578$, $p<0,001$). Demokratik liderlik ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği arasında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,934$, $p<0,001$). Demokratik liderlik ile içsel motivasyon arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,386$, $p<0,001$). Demokratik liderlik ile dışsal düzenleme-sosyal arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir ($r=0,112$, $p=0,014$). Demokratik liderlik ile dışsal düzenleme-maddesel arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,255$, $p<0,001$). Demokratik liderlik ile kişisel düzenleme arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,325$, $p<0,001$). Demokratik liderlik ile içe yansıtılan düzenleme arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,341$, $p<0,001$). Demokratik liderlik ile çok boyutlu iş motivasyonu arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,327$, $p<0,001$). Demokratik liderlik ile motive olamama arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,220$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,731$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile içsel motivasyon arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,331$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile dışsal düzenleme-maddesel arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,233$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile kişisel düzenleme arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,328$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile içe yansıtılan düzenleme arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,354$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile çok boyutlu iş motivasyonu arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,309$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,731$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile içsel motivasyon arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,331$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile dışsal düzenleme-maddesel arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,233$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile kişisel düzenleme arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,328$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile içe yansıtılan düzenleme arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,354$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile çok boyutlu iş motivasyonu arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,309$, $p<0,001$). Otokratik liderlik ile motive olamama arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,159$, $p<0,001$). Bu bulgu, otokratik liderlik arttıkça öğretmenlerin motive olamama düzeyinin azaldığını göstermektedir. Otokratik liderlik ile tam serbestlik tanıyan liderlik arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,095$, $p=0,039$). Tam serbestlik tanıyan liderlik ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,188$, $p<0,001$). Tam serbestlik tanıyan liderlik ile motive olamama arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,406$, $p<0,001$). Tam serbestlik tanıyan liderlik ile dışsal düzenleme-sosyal arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,322$, $p<0,001$). Tam serbestlik tanıyan liderlik ile dışsal düzenleme-maddesel arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,184$, $p<0,001$). Tam serbestlik tanıyan liderlik ile çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği arasında ise pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,224$, $p<0,001$). Öte yandan tam serbestlik tanıyan liderlik ile kişisel düzenleme arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=-0,127$, $p=0,005$). Benzer şekilde tam serbestlik tanıyan liderlik ile içe yansıtılan düzenleme arasında da negatif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,132$, $p=0,004$). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği ile içsel motivasyon arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,412$, $p<0,001$). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği ile dışsal düzenleme-sosyal arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,192$,

$p<0,001$), bu da yöneticilerin liderlik tarzlarının öğretmenlerin sosyal çevre odaklı dışsal düzenleme düzeylerini etkileyebileceğine işaret etmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği ile dışsal düzenleme- maddesel arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,320$, $p<0,001$). Benzer şekilde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği ile kişisel düzenleme ($r=0,319$, $p<0,001$) ve içe yansıtılan düzenleme ($r=0,338$, $p<0,001$) arasında orta kuvvetli pozitif ilişkiler mevcuttur. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği ile çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,409$, $p<0,001$). Öte yandan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği ile motive olamama arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,109$, $p=0,017$).

Motive olamama ile içsel motivasyon arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,092$, $p=0,044$). Motive olamama ile dışsal düzenleme-sosyal arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,449$, $p<0,001$). Motive olamama ile dışsal düzenleme-maddesel arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,300$, $p<0,001$). Motive olamama ile kişisel düzenleme ($r=-0,292$, $p<0,001$) ve içe yansıtılan düzenleme ($r=-0,240$, $p<0,001$) arasında negatif yönde orta kuvvetli ilişkiler tespit edilmiştir. Son olarak motive olamama ile çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,370$, $p<0,001$).

Dışsal düzenleme-sosyal ile dışsal düzenleme-maddesel arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,588$, $p<0,001$). Ayrıca dışsal düzenleme- sosyal ile çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,702$, $p<0,001$). Dışsal düzenleme-sosyal ile kişisel düzenleme ($r=0,067$, $p=0,141$) ve dışsal düzenleme-sosyal ile içe yansıtılan düzenleme ($r=0,017$, $p=0,709$) arasındaki ilişkiler ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Dışsal düzenleme-maddesel ile çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,773$, $p<0,001$). Dışsal düzenleme-maddesel ile içe yansıtılan düzenleme arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,208$, $p<0,001$). Dışsal düzenleme-maddesel ile kişisel düzenleme arasında ise pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,150$, $p=0,001$).

Kişisel düzenleme ile içe yansıtılan düzenleme arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,608$, $p<0,001$), kişisel düzenleme ile çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,513$, $p<0,001$).

İçe yansıtılan düzenleme ile çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,513$, $p<0,001$).

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz kapsamında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği bağımsız değişken, çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ise bağımlı değişken olarak belirlenmiş ve elde edilen veriler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Regresyon Analizi Model 1

Bağımlı	Bağımsız	β	t	p	R ²	F
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği	0,409	9,796	0,000	0,167	95,963

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0,409$, $t=9,796$, $p<0,001$). Bu bulgu liderlik stillerindeki artışın öğretmenlerin motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Modelin açıklayıcılık gücünü ifade eden R² değeri 0,167 olarak hesaplanmıştır. Bu değer liderlik stillerinin öğretmen motivasyonundaki değişimin %16,7'sini açıkladığını göstermektedir. Regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan F testi sonucunda F (1,477) =95,963, $p<0,001$ değeri elde edilmiştir. Bu sonuç, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerinin öğretmen motivasyonunu doğrudan etkilediği söylenebilir. Özellikle demokratik liderlik stillerinin öğretmen motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olabileceği buna karşılık otokratik veya ilgisiz liderlik yaklaşımlarının motivasyonu olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişken olarak iş motivasyonu ölçeği, bağımsız değişkenler olarak ise demokratik liderlik, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik ele alınmış ve elde edilen veriler Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Regresyon Analizi Model 2

Bağımlı	Bağımsız	β	t	p	R ²	F
Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği	Demokratik Liderlik	0,229	4,530	0,000	0,195	38,315
	Otokratik Liderlik	0,201	3,974	0,000		
	Tam serbestlik tanıyan liderlik	0,259	6,259	0,000		

Tablo 5'e göre demokratik liderlik öğretmen motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=0,229$, $t=4,530$, $p<0,001$). Bu bulgu yöneticilerin demokratik liderlik tarzını benimsemelerinin öğretmenlerin motivasyonlarını artırabileceğini göstermektedir. Otokratik liderlik de öğretmen motivasyonunu anlamlı düzeyde etkilemektedir ($\beta=0,201$, $t=3,974$, $p<0,001$). Bu sonuç otokratik liderliğin motivasyonu doğrudan olumsuz yönde etkilemediğini ancak farklı dinamikler üzerinden öğretmenlerin motivasyon seviyeleri üzerinde belirli bir etkiye sahip olabileceğini düşündürmektedir.

En güçlü etkiye sahip bağımsız değişken ise tam serbestlik tanıyan liderlik olmuştur ($\beta=0,259$, $t=6,259$, $p<0,001$). Bu bulgu, yöneticilerin öğretmenlere daha fazla serbestlik tanımalarının motivasyon seviyelerini önemli ölçüde artırabileceğini göstermektedir.

Regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan F testi sonucunda F(3,475)=38,315, $p<0,001$ değeri elde edilmiştir. Modelin açıklayıcılık gücünü gösteren R² değeri 0,195 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, liderlik stillerinin öğretmen motivasyonundaki değişimin %19,5'ini açıkladığını göstermektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular; demokratik ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini, buna karşılık otokratik liderliğin bazı motivasyon boyutlarını olumsuz etkilediğini göstermiştir. Köse ve Karabağ-Köse (2021) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmaktadır. Bu açıdan araştırmada elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Korelasyon analizi bulguları, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Özellikle demokratik liderlik ile öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde orta kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin demokratik liderlik sergilemelerinin, öğretmenlerin mesleki içsel motivasyonlarını artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, demokratik liderlik ile dışsal düzenleme-sosyal motivasyon arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum, sosyal destek mekanizmalarının, liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki bağlantının önemli bir boyutunu oluşturduğunu düşündürmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, daha önce yapılmış çeşitli araştırmalarla da örtüşmektedir. Yılmaz ve Yılmaz (2022), demokratik liderlik stiline öğretmenlerin hem içsel hem de dışsal motivasyonları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Kamar ve Gökbulut (2023) çalışmalarında, yöneticilerin demokratik tutum ve davranışlarının arttıkça öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinde anlamlı bir artış gözlemlendiğini vurgulamışlardır. Ayrıca, Deci ve Ryan'ın (2000) geliştirdiği Öz Belirleme Kuramı (Self-Determination Theory) çerçevesinde bireyin içsel motivasyonunu artırabilmesi için sosyal çevrenin destekleyici bir yapıda olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu teoriye göre, bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan sosyal ortamlar, içsel motivasyonu teşvik etmektedir. Dolayısıyla, demokratik liderlik anlayışı, öğretmenlerin sosyal bağlılık ve özerklik ihtiyaçlarını destekleyerek motivasyonlarını güçlendirmektedir.

Söz konusu bulgular, demokratik liderliğin sadece karar alma süreçlerinde katılımı değil, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki doyumlarını artırıcı ve sosyal destek sağlayıcı bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını şekillendirirken öğretmenlerin içsel ve sosyal motivasyon dinamiklerini göz önünde bulundurmaları, eğitim ortamlarının niteliğini artırma açısından büyük önem taşımaktadır (Taş & Minaz, 2024).

Regresyon analizi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Demokratik liderlik, içsel motivasyonu ve iş motivasyonunu artırıcı bir faktör olarak belirlenirken, tam serbestlik tanıyan liderlik öğretmenlerin motivasyon düzeyini önemli ölçüde yükseltmektedir. Otokratik liderlik ise öğretmenlerin motive olamama düzeyleri ile ilişkilidir.

Sonuç olarak araştırma bulguları, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Demokratik ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının öğretmen motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olduğu

buna karşılık otokratik liderliğin bazı motivasyon boyutlarını olumsuz yönde etkileyebildiği belirlenmiştir. Öte yandan otokratik liderlik stiline bazı motivasyon boyutlarında olumsuz etkiler yaratması, liderlik yaklaşımlarında tek yönlü ve baskıcı uygulamaların sınırlayıcı sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Dursun, Şanlı ve Akkuş (2024) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımızı destekleyen çalışmada da okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri göstermelerinin iş görenlerin adanmışlıkları ve iş başarımları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığı saptanmıştır. Aytaç ve Usta'ya (2023) göre yazılı ve sözlü sınavları başarıyla geçmelerine rağmen pek çok okul yöneticisi liderlik becerilerinden yoksundur. Bu yoksunluk öğretmenlerin motivasyonları üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Çünkü yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Tunçer'in (2021) çalışmasında ifade ettiği gibi motivasyon unsuru, çalışanları hedefler doğrultusunda çalışmaya teşvik ettiğinden dolayı örgüt içerisindeki başarıyla doğrudan ilişkilidir.

Araştırmada özellikle demokratik liderliğin öğretmen motivasyonunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ulaşılan, demokratik liderlik yaklaşımının öğretmen motivasyonuna artırıcı etki yaptığı sonucu literatürdeki birçok çalışmayla benzerlik göstermektedir. Kamar ve Gökbulut (2023), yöneticilerin demokratik tutum ve davranışları arttıkça öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyinde anlamlı ve orta düzeyde bir artış gözlemlendiğini ifade etmiştir. Gezelge (2024) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin motivasyonunu, empati sahibi, yöneticilik eğitimi almış, anlayışlı, deneyimli, insancıl, iletişimi kuvvetli, adil, özgürlük sağlayıcı yöneticilerin yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, demokratik liderlik yaklaşımının öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı bir faktör olduğunu desteklemektedir. Ayrıca bu tür bir liderlik stili, öğretmenlerin profesyonel tatmin duygularını da pekiştirmektedir.

Otokratik liderlik, çalışmamızda öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen bir faktör olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarımıza benzer şekilde Köse ve Karabağ Köse (2021) tarafından yapılan çalışmada da otokratik liderliğin öğretmenlerin motivasyonunu zayıflattığı sonucuna ulaşılmıştır. Lukashova ve Zhumakayeva (2023) benzer şekilde otokratik liderlerin kararları tek başlarına alarak öğretmenlerin katılımını engellemelerinin motivasyon üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Otokratik liderler kararları tek başına aldıkları için örgüt üyeleri sürece katılma fırsatına sahip olamaz ve karar alma sürecinde etkin rol oynayamazlar. Otokratik liderlerin oluşturduğu tek yönlü iletişim, öğretmenler gibi motivasyona fazlasıyla ihtiyaç duyan bireylerin etkili bir performans sergilemelerini engelleyebilmektedir. Araştırma bulgularına dayalı olarak öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını kısıtlayan otokratik liderlik anlayışının motivasyon kaybına yol açabileceği söylenebilir. Bunun giderilmesi adına, liderlerin tek bir liderlik stiline benimsemek yerine iş görenlerinin ihtiyaçlarına göre hareket etmeleri gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin etkili liderlik becerileri geliştirmeleri ve motive edici bir okul ortamı oluşturmaları öğretmenlerin motivasyon seviyelerini artırma açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, örgütsel mutluluk ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Kocabaş ve Karaköse'ye (2005) göre öğretmenleri işlerine motive etmede, verimlerini artırmada ve bu sayede eğitim çalışmalarında tatmin sağlamada en önemli görev eğitim örgütünün en kritik ögesi olan okul yöneticilerine

düşmektedir. Alanyazın yüksek düzeyde örgütsel mutluluğa sahip çalışanların daha yüksek içsel motivasyona sahip oldukları ve bu durumun da performans, bağlılık ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır (Bayrakçeken, Oktay, Samancı & Canpolat, 2021). Bu bağlamda, örgütsel mutluluk ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu söylenebilir

Tam serbestlik tanıyan liderlik, öğretmen motivasyon düzeylerinde karmaşık bir etki yaratmaktadır. Araştırmada tam serbestlik tanıyan liderliğin öğretmen motivasyonunu arttırabileceği ancak fazla özgürlük tanımanın zamanla motivasyon kaybına yol açabileceği belirlenmiştir. Bu açıdan pozitif etki gösterse de bu etki uzun vadede denge gerektirmektedir. Gökteaş, Yıldırım ve Demirtaş (2021) çalışmalarında serbestlik tanıyan liderlik tarzının öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır. Bu durumda diğer liderlik stillerine göre daha fazla özgürlük tanıyan bir liderlik tarzının öğretmenlerde aidiyet duygusunun eksikliğine yol açabileceği ve motivasyon kaybını tetikleyebileceği söylenebilir. Ancak, Werang ve Lena (2014), belirli bir düzeyde serbestliğin öğretmenlerin yaratıcılıklarını ve iş motivasyonunu arttırabileceğini belirtmişlerdir. Cemaloğlu (2007) örgütün amaçlanan hedefe ulaşmasında okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin önemli olduğu buna bağlı olarak öğretmenlerin okula karşı aidiyet duygusu ve motivasyonunun güçlendiğini belirlemiştir. Bu durum, serbestlik tanıyan liderlik tarzının belirli bir denge gözetilerek uygulanmasının daha etkili olabileceğine işaret etmektedir.

Öneriler

Okul yönetimi, okuldaki kaynakları stratejik bir biçimde kullanarak okulun misyonuna ve vizyonuna uygun şekilde işleyişini sürdürmeyi hedefler (Usta & Boğa, 2021). Bu hedeflere ulaşabilmek için öğretmenlerin yüksek motivasyonunu sağlamak lider açısından kritik bir öneme sahiptir. Öğretmenlerin yüksek motivasyonda olması demek örgütün yüksek performans göstermesi demektir. Okul müdürlerinin çağın ihtiyaçlarına uygun becerilerle donanmış ve güçlü iletişim becerilerine sahip olmaları, örgüt için olumlu davranışları ön plana çıkararak çalışanları ortak hedeflere yönlendirmelerine olanak sağlar. Böyle bir ortamda okulda başarı artar ve verimli bir çalışma atmosferi oluşur. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler belirlenerek bu becerilerin kazandırılması amacıyla öğretmenlik bölümünde eğitim alan öğrencilere ders verilip halihazırda bu mesleği yapan öğretmenler için de seminerler, hizmet içi eğitimler ve uzaktan eğitim gibi çeşitli programlar düzenlenebilir. Okul yöneticilerine yönelik koçluk uygulamaları ve liderlik eğitim modülleri hayata geçirilebilir.

Liderlik stillerinin motivasyon üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemek için farklı okul türleri ve kültürel bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmalar yapılması alanyazına katkı sağlayabilir. Bunun yanı sıra karma yöntem (mixed method) uygulanarak daha derin içgörü elde edilebilir. Ayrıca öğretmenlerin liderlik stillerine dair algılarının, uzun vadede okul başarısı ve öğretmen bağlılığı üzerinde nasıl bir etki yarattığı konusunda daha fazla veri sağlayacak çalışmalar da yapılabilir.

Kaynakça

- Akın, U. (2012). *Kamu ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel inisiyatif alma durumları ve öz yeterlikleriyle ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara
- Aktaş, A. & Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Aytaç, M. S. & Usta, M. E. (2023). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1844-1862.
- Başboğa, Ö. & Minaz, M. B. (2024). Okul yöneticilerinin benlik saygısı algılarının çeşitli değişkenler bağlamında incelenmesi. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 2(2), 148-164, Doi:10.5281/zenodo.13336078
- Bayrak, E. (2019). Eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecinin incelenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(1), 568-586.
- Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., Samancı, O. & Canpolat, N. (2021). Motivasyon kuramları çerçevesinde öğrencilerin öğrenme motivasyonlarının artırılması: Bir derleme çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 677-698.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 165-194
- Çivilidağ, A. & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Diñer, D. (2019). Carl R. Rogers ve öğrenme özgürlüğü: Etkili bir öğrenme ortamının mimarı olarak öğretmen ve öğretmen tutumları. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(4), 2341-2358.
- Dursun, İ., Şanlı, H., & Akkuş, S.(2024). Okul yöneticilerinin akran zorbalığına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 2(1), 93-111, Doi:10.5281/zenodo.10611718
- Erdoğan, İ. (2010). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gezelge, M. (2024).Okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterliklerin öğretmen görüşleri bağlamında incelenmesi. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*,2(2), 191-210, Doi: 10.5281/zenodo.13362115
- Göktaş, A., Yıldırım, F. & Demirtaş, H. (2021). Serbestlik tanıyan liderlik ve öğretmen iş doyumunu arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(207), 35–56.
- Hoffer, E. (2020). *Kesin inançlılar*. E. Günur (Çev.). İstanbul: Olvido Kitap

- Kamar, M. & Gökbulut, B. (2023). Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, (93), 386-404.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Kılıç, Y. & Yılmaz, E. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeği'nin geliştirilmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(27), 3006-3016.
- Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Köse, S. & Karabağ Köse, E. (2021). Demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 17(3), 281-298.
- Lukashova, N. & Zhumakayeva, A. (2023). Autocratic leadership in schools: impacts on teacher engagement and participation. *Journal of Educational Leadership Studies*, 9(1), 44-59.
- Minaz, M. B. (2019). Okul yönetiminde etik liderlik. M. A. Akın (Ed.). *Etik Liderlik içinde* (ss. 57-191). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Önen, S. M. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özdemir, A. & Tüysüz, F. (2017). Özel okul yatırımları için Türkiye'deki 81 ilin çok kriterli karar verme yöntemleri ile stratejik analizi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 45(45), 93-114.
- Taş, H. & Minaz, M. B. (2021). Knowledge levels of teachers with refugee student(s) in their class related to classroom management. *SAGE Open*, 11(4), 1-12. Doi:10.1177/21582440211061369
- Taş, H. (2024). *Okul eğitiminin iflası*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Taş, H., & Minaz, M. B. (2024). The effects of learning style-based differentiated instructional activities on academic achievement and learning retention in the social studies course. *SAGE Open*, 14(2), 1-14. doi: 10.1177/21582440241249290
- Taş, H., & Şeker, S. (2020). Okul yöneticilerine verilen inceleme/soruşturma görevlerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2450-2464. doi: 10.24106/kefdergi.710498
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Usta, M. E. & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Werang, B. R. & Lena, L. (2014). Freedom and creativity: the role of laissez-faire leadership in school settings. *International Education Studies*, 7(9), 12-20.
- Yılmaz, E., & Yılmaz, K. (2022). Demokratik liderlik ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 18(2), 135-150.

Etik Beyan ve Kurul Onayı

Bu araştırmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuş bu amaçla Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayın Etik Kurulundan 10.01.2024 tarihli ve 27/02 sayılı Etik Kurulu Kararı alınmıştır.