

**The Effect of Leadership Styles of School Principals on Teachers'
Motivation: The Case of Rize Province**

Gürsen Vural¹, Askin Asan ^{*2}

¹ National Ministry of Education, Rize, Turkey.

² Tenzile Erdoğan Girls Imam Hatip High School, İstanbul, Turkey

Keywords

Leadership styles,
teacher motivation,
school principal

Article History

Received
24.10.2018
Accepted
04.11.2018
Published
30.12.2018

Abstract

In this study, the effects of leadership styles of school principals on the motivation of employees were examined. The research was conducted in Rize province and its districts. The study was conducted with the school administrators and teachers in these districts. The research population consisted of 4372 managers and teachers working in the province of Rize. The sample was 480 people randomly selected from the administrators and teachers who entered the universe. SPSS-20.0 package program was used for data analysis. In addition, mean, standard deviation, percentage, t test, one way variance analysis (ANOVA), Tukey HSD and correlation analysis were used. As a result of the study, transformational leadership style and sub-dimensions found in school administrators were found to be higher than the interactional leadership according to teacher perceptions. It was observed that the leadership styles of the school administrators did not change according to the demographic characteristics of the teachers' perceptions, and that there was no difference in the motivation other than the gender factor. In addition, the leadership styles of the school administrators and the teachers' motivation levels differed according to the districts where the teachers were located.

* Correspondence to Gürsen VURAL, National Ministry of Education, Rize, Turkey.

✉Email: gursenvural61@hotmail.com

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin Araştırılması: Rize İli Örneği

Gürsen Vural¹, Askin Asan^{*2}

¹Milli Eğitim Bakanlığı, Rize, Türkiye

²Tenzile Erdoğan Kız İmam Hatip Lisesi, İstanbul, Türkiye

Anahtar Kelimeler	Özet
Liderlik Stilleri, öğretmen motivasyonu, okul yöneticisi Makale Tarihiçesi Alındı 24.10.2018 Kabul Edildi 04.11.2018 Basıldı 30.12.2018	Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi incelemektir. Araştırma, Rize ili ve ilçelerinde yapılmıştır. Çalışma, bu ilçelerde görevli okul yöneticileri ve öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Rize ilinde görev yapan 4372 yönetici ve öğretmen oluşturmuştur. Örnekleme ise evrene giren yönetici ve öğretmenlerden rastgele seçilmiş 480 kişidir. Verilerin analizinde SPSS-20.0 paket programı kullanılmıştır. Ayrıca istatistiksel olarak ortalama, standart sapma, yüzde, t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda okul yöneticilerinde bulunan dönüşümcü liderlik stili ve alt boyutları, öğretmen algılamalarına göre etkileşimci liderlikten daha yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen algılamalarında, demografik özelliklere göre değişmediği, motivasyonda ise cinsiyet faktörü dışında farklılaşma olmadığı, erkek öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline her ikisinin de motivasyonu artırdığı görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri öğretmenlerin bulunduğu ilçelere göre farklılık göstermiştir.

Giriş

Liderliğin farklı yönlerini dikkate alınmak suretiyle yapılan tanımlamalarda, liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen bir makam niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Liderin davranış biçiminin analiz edilmesi sonucu liderlik stili oluşur. Yani liderin herhangi bir olay ya da karşısındaki davranışı onun stilini oluşturur. Bu zamana kadar birçok liderlik stili ortaya atılmış ve tanımlanmıştır. Okul müdürü tarafından sergilenen liderlik stili, o kişinin lider olarak etkili olup olmadığını şekillendirir (Kuğuoğlu ve Küçük, 2012). Liderlik stiline seçimi, insanların amaçlarını gerçekleştirmesine veya gerçekleştirememesine yol açar. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin liderlik stilleri çok önemlidir ve vazgeçilmez bir olgudur. Bundan dolayıdır ki liderlik stili ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır: Liderlik stili ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki (Köse, 2013), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili

* İletişim Gürsen VURAL, Milli Eğitim Bakanlığı, Rize, Türkiye.

✉Email: gursenvural61@hotmail.com

ile örgütsel bağlılık (Ceylan vd., 2005), duygu ve liderlik stiline öğretmenlerin performansına etkileri (Korkmaz, 2005), liderlik tarzları ve mesleki bağlılık arasındaki ilişki, liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Dalgın, 2015) vb. birçok çalışma literatürde mevcuttur.

Literatürde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarını ilk kez 1978 yılında Burn ve Bass tarafından ortaya konulmuştur. Etkileşimci liderler örgütlerin varlık amacı olup, örgütlerin misyonunu sürdürme amacındadırlar. Dönüşümcü liderler ise örgütlerde iyi bir gelecek beklentisi oluşturup, vizyon belirleyen kişilerdir. Ayrıca literatürde birçok liderlik stili kullanılmıştır. Tanımlanmaları; “Vizyoner Liderlik, Kültürel Liderlik, Öğretimsel Liderlik”, Demokratik/Katılımcı Liderlik, Karizmatik Liderlik Etik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik” şeklinde olmuştur (Serinkan, 2012). Bu çalışmada da okul yöneticilerinin liderlik stillerinden etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili incelenmiştir. Önceden yapılan çalışmalarda da ortaya konulduğu üzere bu çalışmanın bulgular sonucunda liderlik stillerinin çalışanların motivasyonuna etki edeceği düşünülmektedir (Avolio, 2004; Büyükyavuz, 2015: 151).

Yöneticilerin ortaya koyduğu liderlik davranışı çalışanları çok yönlü etkilemekte olup bunlardan önemlilerinden birisi de motivasyondur. Motivasyon örgütün amaçlarına ulaştırmada etkin katkı sağlayacağıyla ilgili literatürde çok sayıda çalışma mevcuttur. Bunlara örnekler: “Motivasyon örgüt kültürü ilişkisi (Kavi, 2006), motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki (Ertan, 2008) vb. verilebilir. Liderlik stiline ve motivasyonun işletmelerde (Tiryaki, 2008), bankacılık sektöründe (Kılıç ve Çoban 2015), sağlık sektöründe (Büyükyavuz, 2015) etkisi üzerine pek çok çalışma yapılmıştır. Literatür analizinden elde edilen sonuçlarından; liderlik stili ile motivasyon değişkenleriyle ilgili ayrı ayrı çalışılmış birçok çalışma olduğu ancak iki değişkenin birlikte etkin bir şekilde eğitim alanında incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle bu çalışma literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stiline öğretmenlerin motivasyonuna etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Amaca ulaşmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmen motivasyonunu niçin etkiliyor?

Alt amaçlar:

1. Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerinden hangisi, öğretmen algılamalarına göre daha yüksektir?

2. Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri öğretmen algılamaları açısından demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi, görev yaptığı okulun türüne, branşı, daha önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumuna ve çalıştığı okulun bağlı olduğu genel müdürlüğe) göre farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin motivasyon düzeyi demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi, görev yaptığı okulun türüne, branşı, daha önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumuna ve çalıştığı okulun bağlı olduğu genel müdürlüğe) göre farklılık göstermekte midir?

4. Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stili, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık göstermekte midir?

6. Dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticilerin bulunduğu okullarda, çalışanların motivasyon düzeyi farklılık göstermekte midir?

7. Etkileşimci liderlik stiline sahip yöneticilerin bulunduğu okullarda, çalışanların motivasyon düzeyi farklılık göstermekte midir?

8. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri motivasyonun alt boyutlarında; “ Yükselme ve Terfi”, İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık”, “Yönetici Davranışları”, “Ücret”, “ Çalışma Ortamı ve Şartları”, “İlerleme ve Gelişmeye Karşı Tutumlar”, “ Kararlara ve Yönetime Katılma” da farklılık gösterir mi? şeklinde belirlenmiştir.

Yöntem

Bu araştırma, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel bir çalışmadır. Bu araştırma tarama modeli ile yapılmıştır. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009). Bu modele dayalı olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin etkiye yönelik algıları değerlendirilmiştir.

Çalışma Grubu

Yapılan çalışmanın evrenini Rize ili, merkez ilçesi ile bütün ilçeler; Çayeli, Güneysu, Derepazarı, Çamlıhemşin, Ardeşen, İkizdere, Fındıklı, İyidere, Hemşin, Kalkandere ve Pazar ilçelerindeki ilk, orta dereceli ve lisedeki okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Belirtilen ilçelerde MEB verilerine göre 4372 öğretmen görev yapmakta olup (2015, Ekim 20) araştırmada evreni temsil edecek düzeyde 480 öğretmene ulaşılmıştır. Örneklem seçimi ile basit rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Basit rasgele örnekleme yönteminde ele alınan problemin bilgileri evrene göre homojen olmalıdır (İslamoğlu, 2003).

Örneklem Büyüklüğünü Hesaplama:

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1)+t^2 p q}$$

N = Evrendeki birey sayısı

n = Örnekleme alınacak birey sayısı

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

q = İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)

t = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

d = Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma olarak simgelenmiştir.

(Erkuş, 2013: 126)'daki örneklem büyüklüğü hesaplama formülünün evrensel olması için en az 353 kişi olması gerektiği öngörülmektedir. Çalışmada 480 kişiye ulaşılmış olması örneklem yöntemi için yeterli sayı olduğu öngörülmüştür.

Yapılan çalışmada katılımcıların cinsiyetine, yaşına, mesleki kıdemine, mevcut okuldaki kıdemine, görev yaptığı okul türüne, branşına, daha önce başka bir yerde çalışma durumuna, çalışanların bağlı olduğu okulun müdürlüğünü belirten demografik bulgulara yer verilerek açıklama yapılmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilere Göre Dağılımları

Gösterge	Değişken	n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	232	48.3
	Erkek	248	51.7
Yaş	21-30	233	48.5
	31-40	161	33.5
	41-50	71	14.8
	51-60	15	3.1
	1-5	249	51.9
Mesleki Kıdem (Yıl)	6-10	89	18.5
	11-15	61	12.7
	16-20	46	9.6
	≤ 21	35	7.3
	1-5	388	80.8
Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi (Yıl)	6-10	61	12.7
	11-15	16	3.3
	16-20	9	1.9
	≤ 21	6	1.2
Okul Türü	İlkokul	103	21.5
	Ortaokul	70	14.6
	Lise	307	64.0
Branş	Sınıf öğretmeni	82	17.1
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	92	19.2
	Matematik ve Fen Bilimleri	99	20.6
	Yabancı Dil	50	10.4
	Diğer	157	32.7
Daha Önce Başka Yerde Çalışma	Evet	277	57.7
	Hayır	203	42.3
	Toplam	480	100.0

Yapılan çalışmaya Rize ilinin 11 ilçesi ve merkez ilçesindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenler dahil edilmiştir. Çalışmaya toplam 480 öğretmen katılmış olup bunlardan 248'i (%51.7) erkek iken geri kalan 232'si ise kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%48.5) 21-30 yaş aralığında olup %33.5'i 31-40 yaş arasında, %14.8'i 41-50 yaş arasında ve %3.1'i de 51-60 yaş arasındadır. Yapılan çalışmaya katılan öğretmenlerin büyük bölümü (%51.9) 1-5 yıldır öğretmenlik yapmak iken %18.5'i 6-10 yıldır, %12.7'si 11-15 yıldır, %9.6'sı 16-20 yıldır ve %7.3'ü de 21 yıl ve daha uzun süredir öğretmenlik yapmaktadır. Bu bulgu göstermektedir ki araştırma kapsamında değerlendirilen okullarda genç öğretmen grubu bulunmaktadır. Katılımcıların %80.8'i 1-5 yıl, %12.7'si 6-10 yıl, %3.3'ü 11-15 yıl, %1.9'u 16-20 yıl ve %1.2'si de 21 yıl ve daha uzun süredir mevcut okulda görev yapmaktadır. Çalışmaya dahil olan öğretmenlerin %64'ü lisede görev yapmakta iken %21.5'i ilkokul, %14.6'sı da ortaokullarda görev yapmaktadır. Diğer taraftan öğretmenlerden 99'u (%20.6) matematik ve fen bilimleri derslerine, 92'si (%19.2) Türkçe ve sosyal bilimler derslerine girmekte iken 82'si (%17.1) sınıf öğretmeni, 50'si de (%10.4) yabancı dil öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Geri kalan 157 öğretmen (%32.7) ise diğer derslere (Müzik, Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar ve Meslek Dersleri) girmektedir. Ayrıca öğretmenlerden 277'si (%57.7) öğretmenlikten önce başka bir yerde çalıştığını ifade etmiş olup geri kalan 203 öğretmen (%42.3) ise öğretmenlikten önce başka bir işte çalışmadığını belirtmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi için Şahin (2009) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi için de İnce (2003) tarafından ortaya konulan “Motivasyon Ölçeği” geliştirilerek kullanılmıştır.

Anketin Geçerliliği

“Literatürde çalışmalarla ilgili olarak birçok değişkenli istatistik analizinden önce araştırmadaki değişkenlerin belirlenmesinde hem geçerli hem de güvenilir olması istenir” (Albayrak, 2003). Çalışma ölçeğindeki maddelerin etkinleşmesi ve maddelerin yüklerini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizinden yararlanılır (Büyüköztürk, 2006).

Bu kapsamda Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği için, KMO (Kaise-Meyer-Olkin) değerinin 0.967, Barlett’s (X²) katsayısının 9016,159 ($p < ,001$) olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) için uygun olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca ölçeğin bütün halinde faktör yük değerlerinin, 0.40 ve 0.83 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının, 0.923 olduğu ve toplam varyansın%56,99’ unu açıkladığı görülmektedir.

Motivasyon Ölçeği için KMO (Kaise-Meyer-Olkin) değerinin 0.904, Barlett’s (X²) katsayısının 6701,639 ($p < ,001$) olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) için uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin bütün halinde faktör yük değerlerinin, 0.40 ve 0.76 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının, 0.782 olduğu ve toplam varyansın 58.517’sini açıkladığı görülmektedir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma neticesinde elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 paket programıyla yapılmıştır. Ankette faktör yüklerini belirlemek için faktör analizi kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma ve yüzde dağılımlar verilmiştir. Parametrik olan ikili değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda bağımsız değişkenler t testi, çoklu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinin anlamlılığını bulmak için Tukey Post Hoch testinden faydalanılmıştır. Liderlik stilleri ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizi seçilmiştir.

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde il genelinde liderlik stillerinden etkileşimci ve dönüşümcü liderliğe ilişkin bulguların yanında Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin bulgulara da yer verilmiştir (Tablo1-9)(Vural, 2016).

Tablo 2. Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stilllerine İlişkin Değerler

Liderlik Stilleri	n	Ortalama	Ss (±)
Etkileşimci Liderlik	480	2.91	.75
Dönüşümcü Liderlik	480	3.96	.66
Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları			
Zihinsel Teşvik	480	3.87	.72
İlham Verici Liderlik	480	4.08	.71
Bireysel İlgi	480	3.97	.72
İdeal Etki ve Karizma	480	3.92	.73

Çalışmadaki liderlik stilleri ölçeği “Etkileşimci Liderlik” ve “Dönüşümcü Liderlik” olarak iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Okul yöneticilerinde var olan dönüşümcü liderlik stili öğretmen algılamalarında (3.96±.66) yüksek seviyede ve etkileşimci liderlik (2.91±.75) orta seviyede bulunmaktadır. (Tablo 5.10). Bunun yanında dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “İlham Verici Liderlik” (4,08 ± 71), “Bireysel İlgi” (3,97± ,72) , “İdeal Etki ve Karizma” (3,92 ± ,73), “ Zihinsel Teşvik” (3,87± ,72) ortalamayla yüksek seviyede bulunmaktadır.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Liderlik Stili Algılamasının t Testi ile Karşılaştırılması

Liderlik Stili	Cinsiyet	n	Ortalama	Ss (±)	t	p
Etkileşimci Liderlik	Kadın	232	2.86	.74	-1.205	.229
	Erkek	248	2.95	.76		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	232	3.91	.68	-1.334	.183
	Erkek	248	4,00	,65		

Rize il genelinde yapılan çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre liderlik stilleri algılamasındaki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan t testi sonucunda erkek öğretmenlerin liderlik algılamaları ve liderlik alt boyutlarına ilişkin algılamaları kadınlara nispeten fazla olsa da gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir (p>.05) (Tablo 3).

Tablo 4. Yaşa Göre Liderlik Stili Algılamasının Analizi ve Karşılaştırılması

Liderlik Stili	Yaş	n	Ortalama	Ss (±)	F	p
Etkileşimci Liderlik	21-30	233	2.90	.73	.110	.954
	31-40	161	2.89	.76		
	41-50	71	2.94	.78		
	51-60	15	2.97	.90		
Dönüşümcü Liderlik	21-30	233	3.91	.68	.843	.471
	31-40	161	3.97	.69		
	41-50	71	4.04	.58		
	51-60	15	3.96	.55		

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre liderlik algılamalarının farklılığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde liderlik alt boyutlarından etkileşimci liderlik algısı yalnız 31-40 yaş arası düşüş göstermekte, diğer yaşlarda yaştaki artışla ilgili olarak artmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda ise 51-60 yaş aralıklarına kadar öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları artış göstermekte, 51-60 yaş aralığından sonra dönüşümcü liderlik algılamalarında düşme görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde yaşa göre gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>.05) (Tablo 4).

Tablo 5. Mesleki Kıdeme Göre Liderlik Stili Algılamasının Analizi ve Karşılaştırılması

Liderlik	Mesleki Kıdem	n	Ortalama	Ss (±)	F	p
Etkileşimci Liderlik	1-5	249	2.92	.71	.258	.905
	6-10	89	2.90	.74		
	11-15	61	2.90	.84		
	16-20	46	2.81	.94		
	≤ 21	35	2.97	.69		
Dönüşümcü Liderlik	1-5	249	3.92	.67	.807	.521
	6-10	89	3.93	.70		
	11-15	61	4.03	.59		
	16-20	46	4.07	.69		
	≤ 21	35	4.01	.60		

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak liderlik stili algılamalarının farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) neticesinde yukarıdaki tablodaki bulgular bulunmuştur. Tablo 4 incelendiğinde genel itibariyle etkileşimci liderlik algılamaları kıdemdeki artışla ilişkili düşüş göstermektedir. Fakat mesleki kıdemde 21 yıl ve daha fazlasını çalışan öğretmenlerin etkileşimci liderlik algıları 3.81 ortalamadan 3.97 ortalamaya yükselerek artma olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik algılamalarında mesleki kıdemi 16-20 yıla kadar olanlarda bir artma görülmektedir. Fakat Dönüşümcü liderlik algı düzeyleri mesleki kıdemi 21 yıl ve daha fazlası olanlarda düşüş göstermektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde kıdeme göre liderlik stili algılamaları açısından gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p > .05$) (Tablo 5).

Tablo 6. Okuldaki Kıdeme Göre Liderlik Stili Algılamasının Analizi ve Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Mevcut Okuldaki Kıdem	n	Ortalama	Ss (±)	F	p
Etkileşimci Liderlik	1-5	388	2.89	.73	.172	.953
	6-10	61	2.97	.86		
	11-15	16	2.96	.95		
	16-20	9	2.85	.67		
	≤ 21	6	2.88	.58		
Dönüşümcü Liderlik	1-5	388	3.94	.68	.409	.802
	6-10	61	4.00	.62		
	11-15	16	4.12	.37		
	16-20	9	3.98	.69		
	≤ 21	6	4.06	.44		

Katılımcıların görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine bağlı olarak liderlik algılamalarının farklılığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz neticesinde mevcut okuldaki kıdemine göre gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p > .05$) (Tablo 6).

Tablo 7. Okul Türüne Göre Liderlik Stili Algılamasının Analizi ve Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Okul	n	Ortalama	Ss (±)	F	p
Etkileşimci Liderlik	İlkokul	103	2.93	.77	.464	.629
	Ortaokul	70	2.83	.84		
	Lise	307	2.91	.73		
Dönüşümcü Liderlik	İlkokul	103	4.01	.57	.406	.667
	Ortaokul	70	3.97	.81		
	Lise	307	3.96	.66		

Katılımcıların okul türü değişkenine göre liderlik stilleri algılamasının da gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur ($p>.05$) (Tablo 7).

Tablo 8. Branşa Göre Liderlik Stili Algılamasının Analizi ve Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Branş	n	Ortalama	Ss (\pm)	F	p
Etkileşimci Liderlik	Sınıf öğretmeni	82	2.96	.79	1.008	.403
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	92	2.94	.80		
	Matematik ve Fen Bilimleri	99	2.98	.71		
	Yabancı Dil	50	2.79	.74		
	Diğer	157	2.84	.73		
Dönüşümcü Liderlik	Sınıf öğretmeni	82	4.00	.60	.429	.788
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	92	3.98	.69		
	Matematik ve Fen Bilimleri	99	3.89	.64		
	Yabancı Dil	50	4.02	.52		
	Diğer	157	3.94	.73		

Yapılan istatistiksel analiz neticesinde branşa göre liderlik stilleri algıları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>.05$) (Tablo8).

Tablo 9. Müdürlüğe Göre Liderlik Stili Algılamasının Analizi ve Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Okulların Bağlı Olduğu Genel Müdürlük	n	Ortalama	Ss (\pm)	F	Sig.
Etkileşimci Liderlik	Din Öğretimi	121	2.86	.84	.496	.685
	Mesleki ve Teknik Eğitim	115	2.97	.64		
	Temel Eğitim	119	2.93	.76		
Dönüşümcü Liderlik	Ortaöğretim	125	2.88	.75	1.940	.122
	Din Öğretimi	121	3.87	.75		
	Mesleki ve Teknik Eğitim	115	3.92	.72		
	Temel Eğitim	119	3.96	.65		
	Ortaöğretim	125	4.07	.50		

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bağlı olduğu genel müdürlüğe göre liderlik stillerinin farklılığını tespit etmek için yapılan analiz neticesinde istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır ($p>.05$) (Tablo 9).

Tablo 10. Başka Yerde Çalışma Durumuna Göre Liderlik Stili Algılamasının t Testi ile Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Daha önce başka yerde çalışma	n	Ortalama	Ss (\pm)	t	p
Etkileşimci Liderlik	Evet	277	2.92	.78	.559	.577
	Hayır	203	2.88	.72		
Dönüşümcü Liderlik	Evet	277	3.98	.64	1.051	.294
	Hayır	203	3.92	.65		

Çalışmaya dâhil edilen öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden önce başka bir yerde çalışıp çalışmamalarının liderlik algılarını farklılaştırıp farklılaştrmadığını tespit etmek için yapılan t testi neticesinde yukarıdaki tabloda görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 9 incelendiğinde gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>.05$) (Tablo 10).

Araştırmada çalışanların motivasyon düzeyleri cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, mevcut okuldaki kıdeme, görev yaptığı okul türüne, daha önce başka bir yerde çalışma durumuna ve çalışanların bağlı olduğu okulun müdürlüğüne göre belirtilmiştir (Tablo 11-17)(Vural, 2016).

Tablo 11. Cinsiyete Göre Motivasyon Düzeyinin t Testi ile Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Ss (\pm)	t	p
Motivasyon	Kadın	232	3.33	.33	-2.002	.046**
	Erkek	248	3.40	.36		

** $P<0.05$

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre motivasyon düzeyleri görüşleri ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir($P=0.046<0.05$)(Tablo 11). Buna göre erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 12. Yaşına Göre Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Yaş Aralığı	n	Ortalama	Ss (\pm)	F	p
21-30	233	3.34	.33	.743	.527
31-40	161	3.38	.37		
41-50	71	3.40	.35		
51-60	15	3.38	.37		

$P<0.05$

Tablo 12 ye göre katılımcıların yaş değişkenine göre motivasyon düzeyleri görüşleri ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir($P>0.05$). Buna göre;

Tablo 13. Mesleki Kıdemlerine Motivasyon Düzeylerinin Analizi ve Karşılaştırılması

Mesleki Kıdem	n	Ortalama	Ss (\pm)	F	Sig.
1-5	249	3.35	.34	.490	.743
6-10	89	3.34	.38		
11-15	61	3.41	.37		
16-20	46	3.38	.28		
≤ 21	35	3.36	.35		

$P<0.05$

Tablo 13 deki bulgular incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre motivasyon düzeyleri görüşleri ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir($P>0.05$).

Tablo 14. Okuldaki Kıdemlerine Motivasyon Düzeylerinin Analizi ve Karşılaştırılması

Mevcut Okuldaki Kıdem	n	Ortalama	Ss (\pm)	F	Sig.
1-5	388	3.35	.36	1.395	.235
6-10	61	3.45	.32		
11-15	16	3.44	.30		
16-20	9	3.27	.24		
≤ 21	6	3.44	.19		

P<0.05

Tablo 14 e göre; katılımcıların okuldaki kıdem değişkenine göre motivasyon düzeyleri görüşleri ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir(P>0.05).

Tablo 15. Başka Yerde Çalışıp-Çalışmama Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerinin t Testi ile Karşılaştırılması

	Daha önce başka yerde çalışma	N	Ortalama	Ss (\pm)	t	p
Motivasyon	Evet	277	3.37	.37	.234	.815
	Hayır	203	3.36	.31		

P<0.05

Katılımcıların başka yerde çalışıp-çalışmama durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri görüşleri ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir(P>0.05).

Tablo 16. Okul Türüne Göre Motivasyon Düzeylerinin Anova Testi ile Karşılaştırılması

	Okul Türü	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Motivasyon n	Gruplar arasında	92.616	62	1.494	1.200	.156
	Gruplar içinde	519.251	417	1.245		
	Toplam	611.867	479			

P<0.05

Tablo 16 incelendiğinde; katılımcıların başka okul türü değişkenine göre motivasyon düzeyleri görüşleri ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir(P>0.05).

Tablo 17. Müdürlüğe Göre Motivasyon Düzeylerinin Analizi ve Karşılaştırılması

Okulların Bağlı Olduğu Genel Müdürlük	n	Ortalama	Ss (\pm)	F	Sig.
Din Öğretimi	121	3.38	.30	.525	.665
Mesleki ve Teknik Eğitim	115	3.34	.44		
Temel Eğitim	119	3.35	.34		
Ortaöğretim	125	3.39	.35		

P<0.05

Katılımcıların bağlı olduğu genel müdürlük durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri görüşleri ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir(P>0.05)(Tablo 17).

Çalışmada öğretmenlerin bulunduğu ilçeye göre okul yöneticilerinde bulunan etkileşimli liderlik stilleri algılamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18. İlçelere Göre Etkileşimli Liderlik Stili Algılamaları Anova Testi ile Karşılaştırılması

Bulunduğu İlçe		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Etkileşimli Liderlik	Gruplar arasında	53.638	11	4.876	11.51	.000*
	Gruplar içinde	198.193	468	.423	4	
	Toplam	251.830	479			

P<0.05

Katılımcıların bulunduğu ilçe durumuna göre etkileşimli liderlik algısı ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

Etkileşimli liderlik algısı faktörü için ortaya çıkan değişkenin analizi için varyansların homojen olduğu görülmüştür. Etkileşimli liderlik algısı faktörü için bağımlı değişken olan öğretmenlerin bulunduğu ilçe durumları değişkeninin anlamlılığını analiz etmek için Tukey HSD analizleri yapılarak tablo 19’da sonuçlar verilmiştir.

Tablo 19. Etkileşimli Liderlik Karşılaştırmaları İlçeler Açısından Çoklu Karşılaştırmalar

Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Eğitim durumu	(J) Eğitim durumu	Ortalamalardaki Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Etkileşimli liderlik	Çayeli	Ardeşen	-.62917*	0.14551	0.001	-	-
		Fındıklı	-.65833*	0.14551	0	1.1363	0.1804
		İyidere	-.83048*	0.14742	0	1.3147	0.3463
	Güneysu	Kalkandere	.57361*	0.15717	0.015	0.0573	1.0899
		İyidere	-.53743*	0.15894	0.037	1.0595	0.0154
		Kalkandere	.86667*	0.16803	0	0.3147	1.4186
	Derepaşarı	Kalkandere	.94444*	0.16803	0	0.3925	1.4964
		Çamlıhemşin	.65778*	0.17623	0.011	0.0789	1.2366
		Ardeşen	.62917*	0.14551	0.001	0.1512	1.1071
	Çamlıhemşin	Çayeli	.54500*	0.16591	0.05	0	1.09
		Kalkandere	1.20278*	0.15717	0	0.6865	1.7191
		Pazar	.68679*	0.14462	0	0.2117	1.1618
		İkizdere	.99444*	0.16803	0	0.4425	1.5464
		Fındıklı	.65833*	0.14551	0	0.1804	1.1363
		Çamlıhemşin	.57417*	0.16591	0.029	0.0292	1.1191
	Kalkandere	Kalkandere	1.23194*	0.15717	0	0.7157	1.7482
		Pazar	.71596*	0.14462	0	0.2409	1.191
		Merkez	.39371*	0.11906	0.047	0.0026	0.7848
İyidere		.83048*	0.14742	0	0.3463	1.3147	
Güneysu	Çayeli	.83048*	0.14742	0	0.3463	1.3147	
	Güneysu	.53743*	0.15894	0.037	0.0154	1.0595	

	Çamlıhemşin	.74632*	0.16758	0.001	0.1959	1.2968
	Kalkandere	1.40409*	0.15894	0	0.882	1.9262
	Pazar	.88810*	0.14654	0	0.4068	1.3694
	Merkez	.56586*	0.12138	0	0.1672	0.9646
Hemşin	Kalkandere	.82222*	0.19402	0.002	0.1849	1.4595
Kalkandere	Çayeli	-.57361*	0.15717	0.015	-	-
	Güneysu	-.86667*	0.16803	0	1.4186	0.3147
	Derepazarı	-.94444*	0.16803	0	1.4964	0.3925
	Çamlıhemşin	-.65778*	0.17623	0.011	-	-
	Ardeşen	-1.20278*	0.15717	0	1.7191	0.6865
	İkizdere	-.99444*	0.16803	0	1.5464	0.4425
	Fındıklı	-1.23194*	0.15717	0	1.7482	0.7157
	İyidere	-1.40409*	0.15894	0	1.9262	-0.882
	Hemşin	-.82222*	0.19402	0.002	-	-
	Pazar	-.51599*	0.15635	0.048	1.0296	0.0024
	Merkez	-.83823*	0.13306	0	1.2753	0.4012
Pazar	Ardeşen	-.68679*	0.14462	0	1.1618	0.2117
	Fındıklı	-.71596*	0.14462	0	1.1910	0.2409
	Kalkandere	.51599*	0.15635	0.048	0.0024	1.0296
Merkez	Fındıklı	-.39371*	0.11906	0.047	0.7848	0.0026
	İyidere	-.56586*	0.12138	0	0.9646	0.1672
	Kalkandere	.83823*	0.13306	0	0.4012	1.2753

P<0.05

Anlamlı farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch istatistiğinden faydalanılmıştır. Bu analiz sonucunda öğretmenlerin bulunduğu Güneysu ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Derepazarı ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Çamlıhemşin ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Çayeli ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Çamlıhemşin ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Pazar ilçesine göre, İkizdere ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Çayeli ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Çamlıhemşin ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Pazar ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Merkez Rize ilçesine göre, Hemşin ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Merkez Rize ilçesi Kalkandere ilçesine göre ortalamaları arasında etkileşimci liderlik açısından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 20 de öğretmenlerin bulunduğu ilçeye göre okul yöneticilerinde bulunan dönüşümcü liderlik stilleri algılamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 20. İlçelere Göre Dönüşümcü Liderlik Stili Algılamaları Anova Testi ile Karşılaştırılması

Bulunduğu İlçe	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.	
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arasında	17.136	11	1.558	6.846	.000*
	Gruplar içinde	106.492	468	.228		
	Toplam	123.628	479			

P<0.05

Katılımcıların bulunduğu ilçe durumuna göre dönüşümcü liderlik algısı ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik algısı faktörü için ortaya çıkan değişkenin analizi için varyansların homojen olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik algısı faktörü için bağımlı değişken olan öğretmenlerin bulunduğu ilçe durumları değişkeninin anlamlılığını analiz etmek için Tukey HSD analizleri yapılarak tablo 21’de sonuçlar verilmiştir.

Tablo 21. Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırmaları İlçeler Açısından Çoklu Karşılaştırmalar

Dependent Variable	(I) Eğitim durumu	(J) Eğitim durumu	Ortalamalardaki Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Dönüşümcü liderlik	Çayeli	Fındıklı	-.36667*	0.10666	0.031	-	-	
		İyidere	-.48300*	0.10806	0.001	0.8379	0.1281	
		Güneysu	.58472*	0.12317	0	0.1802	0.9893	
	Derepazarı	Kalkandere	.65417*	0.12317	0	0.2496	1.0587	
		Çamlıhemşin	.51222*	0.12918	0.005	0.0879	0.9365	
	Ardeşen	Kalkandere	.62743*	0.11521	0	0.2490	1.0059	
		İkizdere	.57083*	0.12317	0	0.1663	0.9754	
	Fındıklı	Çayeli	.36667*	0.10666	0.031	0.0163	0.7170	
		Kalkandere	.70764*	0.11521	0	0.3292	1.0861	
		Pazar	.37708*	0.10601	0.021	0.0289	0.7253	
	İyidere	Çayeli	.48300*	0.10806	0.001	0.1281	0.8379	
		Pazar	.49342*	0.10742	0	0.1406	0.8463	
	Kalkandere	Güneysu		-.58472*	0.12317	0	-	-
							0.9893	0.1802
		Derepazarı		-.65417*	0.12317	0	-	-
						1.0587	0.2496	
Çamlıhemşin			-.51222*	0.12918	0.005	-	-	
	Ardeşen		-.62743*	0.11521	0	-	-	
						1.0059	0.2490	
	İkizdere		-.57083*	0.12317	0	-	-	
						0.9754	0.1663	

	Fındıklı	-.70764*	0.11521	0	-	-
	İyidere	-.82398*	0.1165	0	-	-
	Merkez	-.55054*	0.09754	0	-	-
Pazar	Fındıklı	-.37708*	0.10601	0.021	-	-
	İyidere	-.49342*	0.10742	0	-	-
Merkez	Kalkandere	.55054*	0.09754	0	0.8709	0.2302

P<0.05

Anlamli farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch istatistiğinden faydalanılmıştır. Bu analiz sonucunda öğretmenlerin bulunduğu Güneysu ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Derepazarı ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Çamlıhemşin ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Kalkandere ilçesine göre, İkizdere ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Çayeli ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Pazar ilçesine göre, İyidere ilçesi Çayeli ilçesine göre, İyidere ilçesi Pazar ilçesine göre, Merkez Rize ilçesi Kalkandere ilçesine göre ortalamaları arasında dönüşümcü liderlik açısından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 22 de araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu ilçeye göre motivasyon algılamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 22. İlçelere Göre Motivasyon Algılamaları Anova Testi ile Karşılaştırılması

Bulunduğu İlçe		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Motivasyon	Gruplar arasında	2.935	11	.267	11.51	.008*
	Gruplar içinde	53.038	468	.113	4	
	Toplam	55.973	479			

P<0.05

Katılımcıların bulunduğu ilçe durumuna göre motivasyon algısı ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

Motivasyon algısı için ortaya çıkan değişkenin analizi için varyansların homojen olduğu görülmüştür. Motivasyon algısı için bağımlı değişken olan öğretmenlerin bulunduğu ilçe durumları değişkeninin anlamlılığını analiz etmek için Tukey HSD analizleri yapılarak tablo 23’de sonuçlar verilmiştir.

Tablo 23. Motivasyon Karşılaştırmaları için İlçeler Açısından Çoklu Karşılaştırmalar

Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Eğitim durumu	(J) Eğitim durumu	Ortalamalarda ki Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Motivasyon	İyidere	Çayeli	.26451*	0.0762 6	0.028	0.0140	0.5150

Çamlıhemşin	.31023*	0.08669	0.019	0.0255	0.5950
Hemşin	.36007*	0.09632	0.011	0.0437	0.6764
Kalkandere	.28261*	0.08222	0.031	0.0125	0.5527
Merkez	.22049*	0.06279	0.024	0.0142	0.4267

P<0.05

Anlamli farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch istatistiğinden faydalanılmıştır. Bu analiz sonucunda öğretmenlerin bulunduğu İyidere ilçesi; Çayeli, Çamlıhemşin, Hemşin, Kalkandere ve Merkez Rize ilçesine göre ortalamaları arasında Motivasyon açısından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada öğretmenler tarafından okul yöneticilerinde algılanan liderlik stilleri ile motivasyon ilişkisini açıklamak amacıyla analizde Pearson Korelasyon yapılmıştır. Bu analiz sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile motivasyon arasındaki ilişki Tablo 24’de verilmiştir (Vural, 2016).

Tablo 24. Okullarda Algılanan Liderlik Stilleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiler (n = 480)

Liderlik Stilleri	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Liderlik Stilleri	Motivasyon
Etkileşimci Liderlik	1	.848 **	.915 **	.532 **
Dönüşümcü Liderlik	.848 **	1	.990 **	.560 **
Liderlik Stilleri	.915 *	.990	1	.570 **
Motivasyon				1

*p<.05; **P<.01

Tablo 24 incelendiğinde liderlik stilleri ile motivasyon düzeyi yapılan Pearson Korelasyon sonucu (r = .570) arasında orta dereceli pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu ile motivasyon düzeyi arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki (r = .560); etkileşimci liderlik alt boyutu motivasyon arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r = .532).

Çalışma neticesinde öğretmenlerin motivasyon alt boyutlarına ilişkin “İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık”ın 3.98 ortalama ve .74 standart sapmayla en yüksek değerde olduğu görülmektedir. “Kararlara ve Yönetime Katılma” alt boyutunun (3.88 ± .50), “Çalışma Ortamı ve Şartları” alt boyutunun (3.87 ± .74) ve “Yükselme ve Terfi” alt boyutunun 3.59± ,74 ortalama ve standart sapmayla yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. “Ücret” alt boyutunun ise 2.94 ortalama ve 0,99 standart sapmayla orta düzeyde olduğu görülmektedir. “Yönetici Davranışları” alt boyutunun 2.14 ortalama ve .70 standart sapmayla, “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme” alt boyutunun 2.52 ortalama ve standart sapmayla düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 25)(Vural, 2016).

Tablo 25. Öğretmen Motivasyonlarının Alt Boyutlarına İlişkin Değerler

Motivasyonun Alt Boyutları	n	Ortalama	Ss (±)
İş Arkadaşlarıyla İlişkiler - Saygınlık	480	3.98	1.11
Kararlara ve Yönetime Katılma	480	3.88	.73
Çalışma Ortamı ve Şartları	480	3.87	.74
Yükselme - Terfi	480	3.59	.74
Ücret	480	2.94	.99
Gelişme Olanakları-Kendini Gerçekleştirme	480	2.52	1.1
Yönetici Davranışları	480	2.14	.70

Tartışma ve Sonuç

Günümüz dünyasında kendini iyi tanıyan, sahip olduğu potansiyelin farkında olup bunu en iyi şekilde kullanabilme becerisine sahip, sağlam bir karaktere sahip olan, yenilikçi ve girişimci, lider bireylerin yetiştirilmesi son derece önemli hususların başında yer almaktadır.

“Dünya üzerinde faaliyet gösteren bütün örgütlerin işleyişinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de başarılı, verimli, yenilikçi ve girişimci, toplumun ihtiyaç ve sorunlarına karşı duyarlı, koşullara göre kendini yenileyebilme becerisine sahip, başta öğretmenler olmak üzere bütün çalışanları ile aynı hedefe gitmek için takım ruhuyla yürüyen (Leithwood ve Jantzi, 2006) kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmek adına beklentilerin ötesinde motive olmuş bireyleri organize edebilen bir tarzın ortaya çıkabilmesinde bilgili, erdemli, karizmatik, vizyoner, girişimci, ilkeli ve çalışkan okul yöneticilerinin olması çok önemlidir” (Bogler, 2001).

“Etkileşimci liderlik çalışanların yaratıcı davranışları üzerinde de negatif etkiye sahip olduğu, buna karşın dönüşümcü liderliğin ise çalışanların yaratıcı davranışlarını pozitif yönde artırdığı ortaya konulmuştur. Bunun nedeni etkileşimci liderliğin esas görevinin yenilik ve değişimden uzaktan çalışanların performanslarından yakından ilgilenmesinden kaynaklandığı ortaya konulmaktadır” (Kim ve Lee, 2012). Buradan öğretmen algılamalarına göre okul yöneticilerinin yaratıcılık ve yenilik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin çalışanların stres ve tükenmişliği üzerindeki etkisi önemlidir. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili daha fazla olduğundan; öğretmen algılamalarına göre okul yöneticilerinin yetkilendirme ve güçlendirme yoluyla çalışanlarını daha etkin hale getirdiği söylenebilir. Ayrıca dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından ilham verici liderliğin 4,08 ortalamasıyla yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler dönüşümcü liderlik vizyonunu oluşturarak okulların amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Yine liderler çalışanlarını yaratıcı düşünceler ortaya koymasını teşvik etmektedirler. Ayrıca ilham ve güven vermekte birlikte ahlaki değerlere önem vermektedirler (Bass, 2004; Celep, 2004; Karip, 1998; Moss vd., 2006). Bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenlerine amaçlarını açıkladığı, vizyon oluşturduğu, ilham ve güven verdiği, özgün fikirleri üretmeye teşvik ettiği, ahlaki değerlere önem verdiği söylenebilir. Dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından bireysel ilgi alt boyut ortalamasının 3,97 yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarına bireysel ilgi göstererek onlara özel biri olduklarını hissettirmektedirler. Bununla birlikte adaletli davranarak takdir etmektedirler (Greenberg ve Baron, 2000). Bu durum öğretmen algılamalarına göre okul yöneticilerinin çalışanlarına eşit yaklaştığı, destek olduğu, öğretmenlerinin işlerini takdir ettiği, adaletli olduğu ve öğretmenlerine özel olduklarını hissettirdiği söylenebilir. Ayrıca dönüşümcü liderlik stili alt boyutu olan ideal etki ve karizmanın 3,92 ortalamayla yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Liderler, zihinsel teşvik davranışlarını sergileyerek çalışanların problem çözme davranışlarını

ödüllendirerek üretken ve girişimci olmalarına imkan sağlamaktadırlar. Bu liderler çalışanların kabiliyetlerini belirleyip uygulanmasına, kendilerine güven duymalarına ve gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgüt için önemli bir amaç oluşturup bu amaca yönelik organize olmaktır (Celep, 2004; Owen Vd., 2007).

Dönüşümcü liderlik, çalışanlarına model olup, güvenilir ve ideal olarak görülmektedir. Ayrıca çalışanlar liderleriyle çalışmaktan memnun ve gururludurlar. Bu liderlerin gelecekle ilgili yüksek beklentisi olmakla birlikte örgütte oluşturduğu vizyon ve misyonu için var olma mücadelesinde kabul görüp çalışanları için önem arz etmektedir (Bass ve Riggio, 2000).

Sonuçlar

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri değerlendirmesinde demografik özellikleri açısından (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mevcut okuldaki kıdem, branş, daha önce başka bir yerde çalışma durumu, çalıştığı okulun bağlı olduğu genel müdürlük) .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.
2. Öğretmenlerin motivasyonlarını değerlendirmesinde demografik özellikleri açısından (yaş, mesleki kıdem, mevcut okuldaki kıdem, branş, daha önce başka bir yerde çalışma durumu, çalıştığı okulun bağlı olduğu genel müdürlük) .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak cinsiyet değişkeni açısından .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre; erkek öğretmenlerin motivasyon düzeyleri kadın öğretmenlerden erkek öğretmenlerin lehine anlamlı şekilde daha yüksektir.
3. Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerinden etkileşimli liderlik, öğretmenlerin buldukları ilçe yerleşkeleri boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Güneysu ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Der pazarı ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Çamlıhemşin ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Çayeli ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Çamlıhemşin ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Pazar ilçesine göre, İkizdere ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Çayeli ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Çamlıhemşin ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Pazar ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Merkez Rize ilçesine göre, Hemşin ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Merkez Rize ilçesi Kalkandere ilçesine göre, etkileşimli liderlik açısından öğretmenlere göre 05 düzeyinde daha yüksek ortalamaya sahiptir.
4. Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin buldukları ilçe yerleşkeleri boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Güneysu ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Der pazarı ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Çamlıhemşin ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Ardeşen ilçesi Kalkandere ilçesine göre, İkizdere ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Çayeli ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Kalkandere ilçesine göre, Fındıklı ilçesi Pazar ilçesine göre, İyidere ilçesi Çayeli ilçesine göre, İyidere ilçesi Pazar ilçesine göre, Merkez Rize ilçesi Kalkandere ilçesine göre, dönüşümcü liderlik açısından öğretmenlere göre .05 düzeyinde daha yüksek ortalamaya sahiptir.
5. Öğretmenlerin motivasyon algısı ortalamaları öğretmenlerin buldukları ilçe yerleşkeleri boyutunda .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. İyidere ilçesi; Çayeli, Çamlıhemşin, Hemşin, Kalkandere ve Merkez Rize ilçelerine göre öğretmenlerin motivasyonu açısından .05 düzeyinde daha yüksek ortalamaya sahiptir.
6. Öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri ile motivasyon değerlendirme algıları liderlik stilleri ile motivasyon düzeyi arasında .01 düzeyinde ilişki vardır. Buna göre;

- a. Yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönde ve orta seviyede .01 düzeyinde ilişki vardır. Burada yöneticilerin liderlik stilleri yükseldikçe, öğretmenlerin motivasyonları da pozitif yönde artmaktadır.
 - b. Dönüşümcü liderlik alt boyutu ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönde ve orta seviyede .01 düzeyinde ilişki vardır. Burada yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutu yükseldikçe, öğretmenlerin motivasyonları da pozitif yönde artmaktadır.
 - c. Etkileşimci liderlik alt boyutu ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönde ve orta seviyede .01 düzeyinde ilişki vardır. Burada yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutu yükseldikçe, öğretmenlerin motivasyonları da pozitif yönde artmaktadır.
7. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin motivasyonun alt boyutlarında; “yükselme ve terfi”, “iş arkadaşlarıyla ilişkiler-saygınlık”, “yönetici davranışları”, “ücret”, “çalışma ortamı ve şartları”, “gelişme olanakları ve kendini gerçekleştirme”, “kararlara ve yönetime katılma” da farklılık göstermiştir. Buna göre; “iş arkadaşlarıyla ilişkiler-saygınlık” alt boyutu en yüksek, “gelişme olanakları ve kendini gerçekleştirme” alt boyutu en düşük düzeye sahiptir.

Öneriler

1. Erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumda öğretmenlerin motivasyonlarının cinsiyete göre farklılaşmanın nedenleri derinlemesine analiz edilebilir. Bu kapsamda araştırmacılar nitel bir çalışma ortaya koyabilir ve bulgularımızla karşılaştırabilir.
2. Araştırmamızda, yöneticilerin liderlik stillerinin gelişmiş olması öğretmenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu anlamda Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını geliştirici çalışmalar yapmalıdır. Bakanlık, okul yöneticilerinin liderlik stillerini destekleyici ve geliştirici hizmet içi eğitimler, panel, konferans, yayın vb. çalışmalar ve faaliyetler yapmalıdır.
3. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerin liderlik stillerine yönelik sistemsel çalışma yapabilir. Ortaya çıkan farklara göre önlemler alabilir.
4. Araştırma sınırlı olduğundan benzer çalışmalar farklı illerde gerçekleştirilebilir sonuçlar karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Albayrak, A. S. (2003), *Türkiye’de İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Doktora Tezi.
- Avolio, B. Bass B. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sampler Set(Third Edition)*. MindGarden, Inc.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990), Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 5(14) 21-27.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006), *Transformational Leadership Mahwah*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5) 662-683.

- Büyüköztürk, Ş. (2006), *Veri Analizi El Kitabı*, 6. Baskı, Ankara: Pegem, A Yayıncılık.
- Büyükyavuz, S. (2015), *Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği)*, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Celep, C. (2004) *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A., Keskin H. & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Gebze Yüksek İleri teknoloji Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 1(51) 32-42.
- Dalgın, T. (2015), *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Erkuş, A. (2013), *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı.
- Ertan, H. (2008), *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Greenberg, J. Barron, R. (2000), *Behaviour in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Gül, H. (2003), *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- İnce, Ö. (2003), *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek*, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, H. (2003), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul, Beta Basım.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4: 443-466.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi*, İstanbul: Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, R. Çoban, M. (2015), Herzberg'in Motivasyon Teorisi ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Yönetim ve Araştırma Dergisi C. 13, S. 1*, ss.365-380.
- Kim, J., & Lee S. (2012), “Effects of transformational and transactional leadership on employees” creative behaviour: *mediating effects of work motivation and job satisfaction*. *Asian Journal of Technology Innovation*, 2(1) 5.
- Köse, E. K. (2013), *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*, Ankara: Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Kuğuoğlu, I.H. & Küçük, M. (2012). Turkish primary school principals' transformative leadership styles perceived by teachers. *Turkish Journal of Teacher Education*, 1(2), 90-101.
- Leithwood, K. Jantzi, D. ve Steinbach, R. (2000), *Changing Leadership For Changing Times*, Philadelphia: Open University Press.
- Moss, S.A. McFarland, J. Ngu, S., & Kijowska, A. (2006), Maintaining an open mind to closed individuals: the effect of resource availability and leadership style on the association

between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 20, 1-17.

Owen, H. Hodgson, ve Gazzard, N. (2007), *Liderlik El Kitabı*: İstanbul, Optimist Yayım Dağıtım.

Serinkan, C. (2008), *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayınları.

Şahin, S. (2009). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stille ile okul kültürü arasındaki ilişkiler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2).

Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*

Vural, G., (2016). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Rize İli Örneği ”Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.