

Okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişki*

The relationship between the democratic attitudes of school managers and the motivational determination of teachers

Gönderim Tarihi / Received: 25.03.2022

Kabul Tarihi / Accepted: 13.06.2022

Doi: [10.31795/baunsobed.1093304](https://doi.org/10.31795/baunsobed.1093304)

Yağmur BAYAR¹

Bilal YILDIRIM^{**2}

ÖZ: Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesidir. Bu amaçla 2021-2022 eğitim-öğretim güz yarıyılında İstanbul ili Avrupa yakasındaki Bağcılar, Küçükçekmece, Gaziosmanpaşa, Sarıyer, Bahçelievler ilçelerinde kamu okul öncesi kurumlarda, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu araştırmanın çalışma grubu kolayda örnekleme ile belirlenen ve gönüllük esasına göre ulaşılan 447 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler Demokratik Tutum Ölçeği ve Motivasyonel Kararlılık Ölçeğiyle toplanmıştır. Elde edilen verilere ilişkin bağımsız gruplar t-testi analizi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Pearson Correlation analizi ve yordayıcılık için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonunda öğretmenlere göre yöneticiler “çok yüksek” düzeyde demokratik tutum sergilemektedir. Öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları genelde, yüksek düzeyde belirlenirken, uzun süreli hedeflere, mevcut hedeflere ve ulaşılamayan hedeflere yeniden yönelmede “yüksek” düzeyde odaklanmaktadırlar. Yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarının alt boyutları arasında düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin demokratik tutumları öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarını anlamlı düzeyde yordayabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik tutum, Motivasyon, Motivasyonel kararlılık

ABSTRACT: The aim of this research is to determine the relationship between the democratic attitudes of school administrators and the motivational determination of teachers. For this purpose, data were collected and analyzed from teachers working in official pre-school institutions, primary, secondary and high schools in Bağcılar, Küçükçekmece, Gaziosmanpaşa, Sarıyer, Bahçelievler districts on the European side of Istanbul in the 2021-2022 academic fall semester. The study group of this research consists of 447 teachers, who were determined by convenience sampling and reached on a voluntary basis. Data were collected with the Democratic Attitude Scale and the Motivational Determination Scale. Independent groups t-test analysis was performed for binary variables, and one-way analysis of variance was performed for more than two variables. In order to determine the relationship between the democratic attitudes of administrators and the motivational determination of teachers, Pearson Correlation analysis and regression analysis for predictiveness were performed. At the end of the analyzes, according to the teachers, the administrators exhibit a "very high" level of democratic attitudes. Teachers' motivational determination is often set at a high level, while they focus at a "high" level in reorienting towards long-term goals, current goals, and unachievable goals. It has been determined that there is a positive and low level relationship between the democratic attitudes of the administrators and the motivational determination of the teachers. There is a low level of relationship between the democratic attitudes of the administrators and the sub-dimensions of the motivational determination of the teachers. The democratic attitudes of the administrators can significantly predict the motivational determination of the teachers.

Keywords: Democratic attitude, Motivation, Motivational determination

* Bu çalışma Doç. Dr. Bilal Yıldırım danışmanlığında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Yağmur Bayar tarafından gerçekleştirilen Yüksek Lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

¹Öğretmen, Okul Müdürü, bayaryagmur41@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2152-6250>

** Sorumlu Yazar

²Doç. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri Bölümü bilal.yildirim@izu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6225-5859>

EXTENDED ABSTRACT

Literature review

Attitude can be defined as learned self-dispositions that direct the thoughts and feelings of the individual regarding, against, or for a concrete object or an abstract concept (Tekindal, 1988). Motivation of teachers can be increased if school administrators have a democratic attitude, primarily involve teachers in the decision-making process in matters concerning the school, assign responsibilities, behave fairly in the distribution of duties, and exhibit attitudes that can turn into behaviors such as instilling confidence in teachers. Teachers with a high level of motivation may be more willing to carry out teaching activities (Lazarides, Buchholz, & Rubach, 2018). Motivational stability, along with all other needs, is related to the intensity of a specific need (Önen and Tüzün, 2005). The attitudes and behaviors of school administrators can be significantly effective in the formation of teachers' motivation and their continuity. Many studies on the democratic attitudes of school administrators (Boydak Özcan, Türkoğlu, & Şener, 2010; Koçoğlu, 2013; Başaran & Dedeoğlu, 2013; Gül & Saraç, 2018) and the motivational determination of teachers (Sarıçam, Akın, Akın & İlbay, 2014; Demir & Peker, 2017), the lack of a study examining the democratic attitudes of school administrators and the motivational determination of teachers together is seen as a deficiency in the field. When the relevant literature is examined, no direct research has been found that examines the relationship between the democratic attitudes of school administrators and the motivational determination of teachers, especially in Turkey. For this reason, the problem statement of this research is, "Is there a significant relationship between the democratic attitudes of school administrators and the motivational determination of teachers?" determined as.

Methodology

This research is in relational screening model. The relational screening model is defined as "a research model that aims to determine whether there is a change between two or more variables and the degree of change" (Karasar, 2005). Data were collected from the teachers working in public schools in Bağcılar, Küçükçekmece, Gaziosmanpaşa, Sarıyer, Bahçelievler districts on the European side of Istanbul, using the Democratic Attitude Scale (Ağiroğlu Bakır, 2007) and the Motivational Stability Scale (Sarıçam, Akın, Akın, & İlbay, 2013). Analyzes were made on the data of 447 scales. Descriptive analyzes, independent t-test, oneway anova, Pearson Correlation analysis and Simple Linear Regression analyzes were performed for the data. The skewness and kurtosis values of the data obtained from the scales are in the range of +1 and -1, and the internal consistency coefficients are in the range of 0.70-1.00. The level of Pearson Correlation was determined as (0.00-.20) very weak, (0.20-0.39) weak, (0.40-0.59) moderate, (0.60-0.79) high, and (0.80-1.00) very high.

Findings and discussion

According to the teachers, school administrators display a very high level of democratic attitudes ($\bar{x}=4.47$). This can be considered as a satisfactory situation. On the other hand, while the teachers stated that they had a high level of motivational determination in general ($\bar{x}=3.81$), they stated that they had only a moderate level of determination ($\bar{x}=3.60$) in the sub-dimensions of Motivational Determination, "Renewing to Unachievable Goals". In other dimensions, teachers' determination is at a high level. According to the teachers' opinions, there is a weak ($r=.362$) positive relationship between the democratic attitudes of the administrators and the motivational determination of the teachers. Accordingly, a one-unit increase in the democratic attitude of the administrators leads to an increase of .362 in the motivational determination of the teachers in general. It is understood that there is a low level of relationship between the democratic attitudes of the administrators and the motivational determination sub-dimensions of teachers ($r=.326$), orientation to current goals ($r=.362$) and repeating unachievable goals ($r=.299$). According to these data, a one-unit increase in the democratic attitudes of administrators leads to an increase of .326 in teachers' orientation towards long-term goals, an increase of .299 in motivational determination regarding current goals, and an increase of .334 in motivational determination to repeat unachievable goals. The democratic attitudes of administrators explain 13.1% of the variation in teachers' motivational determination. In other words, the democratic attitudes of the administrators predict the motivational determination of the teachers [$R=.131$ and ($R^2=13.1\%$)] at a low level.

Results and recommendations

There are many studies reporting that teachers' motivational determination is related to many factors (Aydın, 2021; Demir & Peker, 2017; Polat, 2020). However, there was no study examining the relationship between the democratic attitudes of school administrators and the motivational determination of teachers, and a comparison could not be made. On the other hand, the understanding of "Belief in democracy and accepting it as a general attitude of the personality can only be possible with the democracy education given to the individual (Büyükkaragöz and Kesici, 1996). "Democracy education", The basic principles of the Turkish Education System, emphasizes the importance of democratic attitude in schools. The fact that school administrators have a very high level of democratic attitude in this research is a pleasing situation for the Turkish Education System. When the results of this research are evaluated as a whole, school administrators have a high level of democratic attitude, teachers have a high level of motivational determination, and the democratic attitudes of school administrators affect teachers' motivational determination at a significant level. The fact that administrators have a very high level of democratic attitude and teachers' motivational determination is determined at a high level is an important result in terms of the education system. The study was carried out by collecting quantitative data. The same study can be performed with a mixed pattern. The same study can be done by including other variables that are thought to be related to teachers' motivational determination.

Giriş

Etkili bir yöneticinin problem çözücü olması, amaca dönük olması, yeni fikirlere açık ve değişimleri engelleyen kural ve prosedürleri reddeden, amaçlarının farkında olan, iletişim yeteneğine sahip ve girişimci özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda Blumberg ve Grenfield'in (1980) etkili yöneticinin vizyon sahibi olma, girişimci olma ve kaynaklık etme gibi üç önemli özelliğe sahip olması gerektiği görüşü (Balcı, 1993) önemsenmektedir. Bu özelliklerin elde edilebilmesinde de birçok faktörün etkili olduğuna ilişkin görüşler bulunmaktadır. Yönetimsel etkililik okul yöneticilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ölçülebilir. Başarılı okul yöneticilerinin 10 özelliği; etkili bir iletişimci olma, iyi bir eğitimci olma, iyi bir vizyoner olma, kolaylaştırıcı bir kişiliğe sahip olma, bir değişim ustası olma, kültür oluşturabilme, çalışanları harekete geçirebilme becerisi, etkili bir üreticilik, etkili karakter oluşturabilme yeterliği ve kuruma, personele ve işleyişe katkıda bulunabilme olarak sıralanmaktadır (McEwan, 2003). Okul yöneticisinin bu özelliklerine ek olarak demokratik bir tutuma sahip olması ve çalışanları okulun amaçları doğrultusunda motive edebilmesidir.

Demokrasi, halkın egemenliğine dayanan siyasal bir yönetim sistemidir. Demokrasi, toplumun kendisini oluşturan bireylerine dayanır ve onların karara dolaylı katılımı ile gerçekleşebilir. Kısaca demokrasi, hükümet etme şekli, yaşama biçimi ve felsefesi arasındaki etkileşimlere dayalı şekillenir (Ertürk,1993). Demokrasilerde özellikle katılımcılık ilkesi, farklı fikirlerin yer aldığı toplum içerisinde halk tarafından bu düşüncelerden oluşan hangi yapının yönetme yetkisine sahip olabileceğinin belirlemesidir (Gözütok, 1995). Tutum, bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli biçimde oluşturan bir eğilimdir (Kağıtçıbaşı, 1999). Tutum, belirli bir objeye veya belirli bir kavrama yönelik bireyin düşünce ve duygularına yön veren bireysel eğilimler olarak tanımlanabilir (Tekinal, 1988). Tutum bir objeye ilişkin değerlendirme ve tepkinin kararlılığı olarak tanımlandığında, demokratik tutum bireylerin demokrasi bilinciyle başkalarına karşı tutumlarının sergilenmesi şeklinde ifade edilebilir. Demokrasi bilincinin oluşması ve yerleşebilmesi ancak etkili bir demokratik eğitimle mümkündür.

Literatür taraması

Eğitimin her kademesinde aşamalı ve belirli programlar çerçevesinde demokrasi bilincinin geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir. Nitelikli ve kapsamlı bir eğitim verebilmek için demokrasi konusu ile ilgili detaylı araştırmalarla verilen demokrasi eğitiminin içeriği tespit edilebilir (Çankaya ve Seçkin, 2004) ve etkili biçimde uygulanabilir. Demokratik tutuma sahip bireyler karşılıklı çıkan durum karşısında demokratik değerlere bağlı kalarak bazı davranışlarda bulunabilirler ve bu davranışların temeli aile içinde oluşmaya başlar. Bu tutum zaman içerisinde okulda, toplumda gelişmeye ve şekillenmeye başlar. Demokratik davranışların bireylere daha etkili şekilde kazandırılması için demokratik ilkelerin ilgili herkes tarafından özümsemesi önemlidir. Ayrıca içerisinde yaşanılan ortamın da demokratik değerlere sahip olması gerekir. Sağlam bir kişilik oluşması da yine demokratik bir eğitimin alınmış olmasıyla ilişkilidir (Koç, 2008). Demokratik tutum sergileyebilen okul yöneticileri hem öğretmenlere rol model olabilecektir hem de öğretmenlerden demokratik tutum beklentisini onlarla paylaşabilecektir. Okul yöneticilerinin demokratik tutuma sahip olması, öncelikle öğretmenleri okulu ilgilendiren hususlarda karar sürecine katması, sorumluluk vermesi, görev dağılımlarında adaletli davranması, öğretmenlere güven telkin etmesi gibi davranışa dönüşebilen tutumları sergileyebilmesi ile öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması sağlanabilir. Bu uygulamalar tutarlı şekilde sürdürüldüğünde öğretmenlerin de öğrencilere karşı daha demokratik tutum sergilemesi beklenebilir. Ayrıca bu yolla çabalarını daha uzun süreli motivasyonla sürdürmeleri söz konusu olabilir.

Motivasyon kavramı, kişinin belirli hedeflere ilerlemesini sağlayan, davranışlarına yön veren güçlerdir. Motivasyonun enerji veren bir güç olması, kişiyi harekete geçirerek istekli çalışmasına ve başarıya ulaşmasında daha istekli ve kararlı biçimde harekete geçmesine yol açabilir (Bayraktar, 2015). Kararlılık, hedefe ulaşmada ihtiyaç duyulan inanç ve motivasyona benzeyen bilişsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonel kararlılık, bireyin belirlenen amaca ulaşma sürecinde yaşanabilecek stres, yorgunluk, farklı tür ve boyuttaki zorluklar ve dikkat dağıtıcı tüm etkenlere rağmen sahip olunan motivasyon korunarak çaba gösterme yatkınlığı olarak tanımlanabilir (Man, 2016). Motivasyonda gösterilen kararlılık en az motivasyonun kendisi kadar önemlidir. Çünkü çalışanın motivasyonu süreklilik kazandığında, uzun süreli çaba göstermesi beklenebilir. Bu sebeple yöneticiler, çalışanların

motivasyonunu yüksek tutabilme ve kararlılık gösterebilmelerini sağlayabilme amacıyla ücretleri arttırma, sosyal imkanlar sunma gibi yöntemler kullanabilirler (Polat, 2020: 41). Okul yöneticileri öğretmenlerin performansını yükseltmek için çeşitli motivasyon kaynaklarını kullanabilir ve bunları da süreklilik içinde planlayabilir. Öğretmenler tarafından gösterilecek motivasyonel kararlılık süreçleri, zaman içinde öğretmenlerin tutum ve davranışlarında gözlenebilecek, ayrıca diğer örgüt elemanları tarafından da hissedilebilecektir. Öğretmenlerin okullarında motivasyonel kararlılık göstererek çalışmaları ancak yöneticilerin etkili şekilde uygulayacakları yöntem ve tutumlarla mümkündür (Aydın, 2021).

Demokratik toplumlarda yöneticilerin demokratik anlayış ve tutumu, toplumun genelini dolaylı olarak da olsa etkilemektedir. Benzer biçimde okul yöneticilerinin yönetsel eylemlerinde demokratik tutuma sahip olup olmamaları da okul personelinin, özellikle öğretmenleri etkileyebilmektedir. Öğretmenlerini eğitim-öğretim sürecinin planlanması, uygulanması gibi süreçlere dahil edebilen, onların görüş ve düşüncelerini önemseyerek uygulamalara yansıtılabilen bir okul yöneticisi öğretmenlerin motivasyonlarının artmasına yol açabilir (Court, 2004; Garrison, 2003). Bireyin mesleki başarısı ve bu başarısını sürdürmesi mesleğine ilişkin motivasyonuna bağlıdır. Eğitimcinin verimliliği, kendisini eğitim ve öğretimde motive edebildiği düzeyde artabilir (Büyükses, 2010). Bu da büyük ölçüde odaklanılmış vizyonla mümkün olabilir.

Vizyoner bir okul müdürünün okulun uzun vadeli hedeflerine yönelmede sergilediği çaba ve teşvik, öğretmenleri motivasyonel kararlılığa, yani sürekli motive durumuna yöneltebilir. Benzer biçimde okulun mevcut hedeflerine eğilme, daha önce belirlenmiş fakat bir sebeple sonuç alınmamış hedefler için yeniden harekete geçme isteği oluşturabilir. Motivasyonu yüksek olan öğretmenler, öğretim etkinliklerini yürütmeye daha istekli olabilmektedirler (Lazarides, Buchholz ve Rubach, 2018). Eğer bireyin davranışlarında belirli durum ya da eyleme yönelik gözlenebilir bir değişiklik meydana gelirse, bu durum onun motive olduğunu göstermektedir (Eroğlu, 2004). Örgüt psikolojisi, eğitim psikolojisi ve genel olarak davranış bilimlerinin tanımlarına göre motivasyonel kararlılık, amaca ve başarıya ulaşmanın göstergesi olarak ifade edilmektedir (Pintrich, 2003; Pintrich ve Schunk, 2002). Motivasyonel kararlılık, tüm diğer ihtiyaçlarla birlikte, belirli bir ihtiyacın yoğunluğu ile ilgilidir (Önen ve Tüzün, 2005). Öğretmenlerin motivasyonlarının oluşmasında, süreklilik kazanmasında okul yöneticilerinin tutum ve davranışları önemli ölçüde etkili olabilmektedir. Demokratik toplumun oluşmasında öğretmenlerin tutum, davranış ve uygulamaları etkilidir. Çünkü insanlar en iyi yaşadığını öğrenirler. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle, öğrencilerle ve diğer ilgililerle ilişkilerinde demokratik tutum ve davranış sergilemeleri öğretmenlerin de demokratik tutum sergilemesine zemin hazırlayabilir.

Okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına (Başaran ve Dedeoğlu, 2013; Boydak Özkan, Türkoğlu ve Şener, 2010; Gül ve Saraç, 2018; Koçoğlu, 2013) ve öğretmenlerin motivasyonel kararlılığına yönelik birçok araştırma (Sarıcam, Akın, Akın ve İlbay, 2014; Demir ve Peker, 2017) yapılmış olmasına karşılık okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarını birlikte inceleyen bir araştırmanın yapılmamış olması alanda bir eksiklik olarak görülmektedir. Diğer taraftan Türkiye gibi demokrasi ile yönetilen bir ülkede demokratik bir toplumun oluşmasında okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının çok önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü eğitim sisteminin temel unsuru olan öğretmenlerin motivasyonlarının oluşmasında ve sürdürülebilmesinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışları oldukça etkili olabilmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarında, okul yöneticilerinin okuldaki iş ve ilişkilerde demokratik tutum sergilemesi beklenir. İlgili literatür incelendiğinde özellikle Türkiye’de okul yöneticilerinin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede bu araştırmanın problem cümlesi, “*Okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” şeklinde belirlenmiştir.

Amaç

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesidir. Bu amaç için şu sorulara cevap aranmıştır:

- 1-Yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılık algıları ne düzeydedir?
- 2-Yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri öğretmenlerin cinsiyet, mezun olunan fakülte türü, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki kıdem ve görev yapılan eğitim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?
- 3- Öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeyleri; öğretmenlerin cinsiyet, mezun olunan fakülte türü, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki kıdem ve görev yapılan eğitim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?
- 4-Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılık algı düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 5-Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin demokratik tutumları öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

Araştırmanın önemi

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışanların motivasyonlarını etkileyen birçok etkenin olduğu bilinmektedir. Bu etkenler örgütsel ve bireysel faktörler olarak iki grupta ele alınmaktadır. Örgütsel faktörlerden takdir edilme, çalışana önem verilmesi yönetimle iletişim ve işin sıkıcı olmaması gibi etkenlerin motivasyon üzerinde önemli düzeyde etkili olduğu motivasyon açısından çok önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu etkenlere ek olarak okul yöneticilerinin kurum içi tutum ve davranışları da önemli etkenler arasında sayılabilir. Demokratik toplumlarda, eğitim sürecinde okullarda öğrencilere demokrasi eğitimi verilmesi beklenir. Bu bağlamda Türkiye’de eğitim sistemini düzenleyen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda eğitimin temel ilkeleri arasında “Demokrasi Eğitimi” de yer almaktadır. Öğretmenlerin sınıf ve yöneticilerin demokratik tutum sergilemeleri öğrencilerin demokrasi bilincinin gelişmesine yol açacaktır. Çünkü demokratik tutuma sahip bireyler ancak demokrasinin yaşandığı ve yaşatıldığı ortamlarda yetişebilir. Bu sebeple yöneticilerin öğretmenlere ve okuldaki diğer tüm ilgililere karşı demokratik tutuma sahip olması demokrasi eğitimi açısından çok önemlidir. Bu araştırma ile elde edilen sonuçlar okul yöneticilerine, yönetici atama kriterlerinin belirlenmesinde yasal düzenleme yapanlara yol gösterici olabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin motivasyonel kararlılığına etkisinin bilinmesi yöneticilerin daha duyarlı hareket etmelerine ışık tutabilir.

Yöntem

Araştırmanın modeli

Bu araştırmada okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlandığından araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, “İki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2005). Ayrıca bu çalışmada cinsiyet, mesleki kıdem gibi değişkenler açısından demokratik tutum ile motivasyonel kararlılığın değişip değişmediği belirlendiğinden nedensel karşılaştırmadır.

Çalışma grubu

Bu araştırmada 2021-2022 eğitim-öğretim güz yarıyılında İstanbul ili Avrupa yakasındaki Bağcılar, Küçükçekmece, Gaziosmanpaşa, Sarıyer, Bahçelievler ilçelerinde kamu okul öncesi kurumlarda, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden kolayda örnekleme ile belirlenen ve gönüllülük esasına göre, okul öncesi kurumlarda, ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görev yapan 447 öğretmenden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubunun %74.7’si kadın öğretmen, %67.6’sı eğitim fakültesi mezunu, 1-5 yıl ve 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin toplamı %49.8, yani yaklaşık yarısı genç öğretmenlerden oluşmaktadır. Görev yaptıkları okuldaki kıdeme göre %76.5’inin en fazla 5 yıldır aynı okulda çalıştığı ve %53.2’sinin de ilkokullarda görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Verilerin toplanması ve veri toplama araçları

İstanbul Valiliği İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınarak, ulaşılabilirlik ve gönüllülük esasına dayalı 770 öğretmene veri toplama aracı araştırmacılar tarafından elden ulaştırılmış ve elden toplanmıştır. Dağıtılan ölçeklerden 520 tanesi geri dönmüş ve 83 tane ölçeğin hatalı ya da eksik

doldurulduğu anlaşılmış ve değerlendirmeye alınmamıştır. Analizler 447 ölçek üzerinden yapılmıştır. Pandemi döneminde yüz yüze iletişimin zorluğu ve öğretmenlerde gözlenen isteksizliğin, ölçeklerin geri dönmesindeki yetersizlikte ve hatalı-eksik doldurulmuş olmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Demokratik tutum ölçeği: Demokratik Tutum Ölçeği, Ağıroğlu Bakır (2007) tarafından geliştirilmiştir. Okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden veriler toplanarak geliştirilen ölçek 33 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Motivasyonel kararlılık ölçeği: Motivasyonel kararlılık ölçeği Holmen ve Hojbota (2011) tarafından geliştirilmiş, Sarıçam, Akın, Akın ve İlbay (2013) tarafından Eğitim Fakültesi öğrencilerinden veriler toplanarak Türkçe 'ye uyarlanmıştır.

Verilerin analizi

Katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili frekans ve değerleri analizi, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri ve öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarına ilişkin bağımsız değişkenlerden ikili değişkenlere göre farklılaşmayı belirleyebilmek için independent t-test, ikiden fazla seçeneğe sahip değişkenler Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova), farklılığın kaynağını belirlemek için Post Hoc Sheffe analizi, yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Pearson Correlation analizi ve yordayıcılık için Basit Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ve -1 aralığında olduğu için normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013; Akt. Kütük, 2019). Ölçeklere ilişkin iç tutarlılık katsayıları 0.70-1.00 aralığında bulunduğundan ölçeklerin yüksek düzeyde (Büyüköztürk, vd., 2013) güvenilir olduğu belirlenmiştir. Pearson Correlation İlişki düzeyi (0.00-.20) çok zayıf, (0.20-0.39) zayıf, (0.40-0.59) Orta düzeyde, (0.60-0.79) yüksek düzey ve (0.80-1.00) çok yüksek düzey olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2014).

Bulgular ve tartışma

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin Motivasyonel Kararlılık düzeyleri

Tablo 1: Yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerine ilişkin betimsel analiz sonuçları

Değişkenler	N	\bar{x}	ss.	Skewness	Kurtosis
Demokratik Tutum	447	4.47	.48	-.738	-.434
Motivasyonel Kararlılık Geneli	447	3.81	.63	-.173	-.260
Uzun Vadeli Hedefleri Takip	447	3.84	.70	-.255	-.514
Mevcut Hedefleri Takip	447	4.04	.66	-.560	.446
Ulaşılamayan Hedefleri Yineleme	447	3.60	.74	-.132	-.434

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlere göre okul yöneticileri çok yüksek düzeyde ($\bar{x}=4.47$) demokratik tutum sergilemektedir. Bu memnuniyet verici bir durum olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan öğretmenler kendilerinin genel olarak motivasyonel kararlılık düzeylerini yüksek düzeyde ($\bar{x}=3.81$) olduğunu ifade ederken, Motivasyonel Kararlılık alt boyutlarından “Ulaşılamayan Hedeflere Yenileme” boyutunda sadece orta düzeyde ($\bar{x}=3.60$) kararlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Diğer boyutlarda da öğretmenlerin kararlılıkları yüksek düzeydedir.

Tablo 2: Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeylerine ilişkin t-test analizi sonuçları

Cinsiyet	\bar{x}	Ss.	t	df	p
Kadın	4,47	,48	-,172	445	,863
Erkek	4,48	,45			

Tablo 2'deki verilerden anlaşıldığı üzere araştırmaya dahil olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı, yani cinsiyetin bu konuda görüş farklılığına sebep olmadığı ($p>.05$) anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Mezun olunan fakülte türü değişkenine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleriyle ilgili t-test analizi sonuçları

Mezun Olunan Fakülte Türü	\bar{x}	Ss.	t	df	p
Eğitim Fakültesi	4,47	,48	-,231	445	,818
Diğer Fakülteler	4,48	,47			

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim fakültesinden ya da başka bir fakülteden mezun olmaları okul yöneticilerinin demokratik tutum sergilemelerine ilişkin görüş farklılığına sebep olmadığı ($p>.05$) görülmektedir.

Tablo 4: Eğitim düzeyi değişkenine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleriyle ilgili one way anova testi analizi sonuçları

	N	\bar{x}	Değişim	K.Top.	df	K.Ort.	F	p
Ön Lisans	27	4,56	G. arası	,352	2	,176	,759	,469
Lisans	353	4,46	G. içi	102,838	444	,232		
Lisansüstü	67	4,50	Toplam	103,189	446			

Tablo 4'teki veriler incelendiğinde öğretmenlerin eğitim düzeylerinin, yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin görüşlerinde farklılaşmaya sebep olmadığı ($p>.05$) anlaşılmaktadır.

Tablo 5: Mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleriyle ilgili one way anova analizi sonuçları

Mesleki Kıdem	N	\bar{x}	Değişim	K.Top.	df	K.Ort.	F	p
1-5 yıl	167	4,53	G. arası	1,498	4	,375	1,628	,166
6-10 yıl	100	4,41	G. içi	101,691	442	,230		
11-15 yıl	53	4,46	Toplam	103,189	446			
16.20 yıl	57	4,50						
21 yıl+	70	4,38						

Tablo 5'teki verilere göre yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık ($p>.05$) göstermemektedir.

Tablo 6: Görev yapılan okuldaki kıdem değişkenine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleriyle ilgili one way anova analizi sonuçları

Okuldaki Kıdem	N	\bar{x}	Değişim	K.Top.	df	K.Ort.	F	p
1-5 yıl	342	4,49	G. arası	1,378	3	,459	1,998	,113
6-10 yıl	81	4,44	G. içi	101,812	443	,230		
11-15 yıl	13	4,17	Toplam	103,189	446			
16.20 yıl	11	4,44						

Tablo 6'daki verilere göre yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde görev yapılan okuldaki mesleki kıdem anlamlı farklılaşmaya yol açmadığı ($p>.05$) anlaşılmaktadır.

Tablo 7: Görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre yöneticilerin demokratik tutum düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleriyle ilgili one way anova analizi sonuçları

	N	\bar{x}		K.Top.	df	K.Ort.	F	p	Fark
Okulöncesi	22	4,68	G.arası	2,919	3	,97	4,29	,005*	1-4
İlkokul	238	4,46	G.içi	100,271	443	,22			3-4
Ortaokul	86	4,56	Toplam	103,189	446				
Lise	101	4,36							

Tablo 7'deki veriler ayrıntılı biçimde incelendiğinde öğretmenlerin görev yapmakta olduğu eğitim kademesi açısından anlamlı görüş farklılığına sahip oldukları ($p < .05$) anlaşılmaktadır. Buna göre okul öncesi kurumlardaki öğretmenler ($\bar{x}=4.68$) liselerde görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{x}=4.36$) okul yöneticilerini daha fazla demokratik tutuma sahip olduklarını düşünmektedirler. Ortaokullarda görev yapan öğretmenler de ($\bar{x}=4.56$) okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler gibi liselerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha fazla demokratik bulmaktadırlar. Genel olarak değerlendirildiğinde liselerde görev yapan öğretmenler diğer kademelerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha düşük düzeyde demokratik tutuma sahip olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 8: Öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşlerine ilişkin t-test analizi sonuçları

Motivasyonel Kararlılık	Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss.	t	df	p
Motivasyonel Kararlılık Geneli	Kadın	334	3,79	,62	-,851	445	,395
	Erkek	113	3,85	,64			
Uzun Vadeli Hedefler	Kadın	334	3,85	,68	,631	445	,529
	Erkek	113	3,80	,77			
Mevcut Hedefler	Kadın	334	4,03	,65	-,261	445	,794
	Erkek	113	4,05	,68			
Ulaşılamayan Hedefleri Yineleme	Kadın	334	3,56	,76	-2,166	445	,031*
	Erkek	113	3,73	,67			

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin kendilerinin motivasyonel kararlılığında cinsiyete göre görüşlerinin farklılaşmadığı ($p < .05$), yalnızca alt boyutlardan ulaşılmayan hedeflerini yinelemede görüş farklılığının olduğu anlaşılmaktadır. Kadın öğretmenler ($\bar{x}=3.56$) erkek öğretmenlerden ($\bar{x}=3.73$) daha düşük düzeyde motivasyonel kararlılık göstermektedirler.

Tablo 9: Öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin mezun olunan fakülte türü değişkenine göre t-test analizi sonuçları

Mezun Olunan Fakülte Türü	Fakülte Türü	\bar{x}	Ss.	t	df	p
Motivasyonel Kararlılık Geneli	Eğitim Fakültesi	3,78	,59	-1,520	445	,129
	Diğer Fakülteler	3,87	,70			
Uzun Vadeli Hedefler	Eğitim Fakültesi	3,77	,70	-2,827	445	,005*
	Diğer Fakülteler	3,97	,71			
Mevcut Hedefler	Eğitim Fakültesi	4,02	,64	-,969	445	,333
	Diğer Fakülteler	4,08	,70			
Ulaşılamayan Hedefleri Yineleme	Eğitim Fakültesi	3,59	,67	-,518	445	,605
	Diğer Fakülteler	3,63	,88			

Tablo 9.'daki veriler incelendiğinde mezun olunan fakülte türünün öğretmen görüşleri, *genelde ve mevcut hedeflerle ulaşılmayan hedefleri yinelemede* farklılaşmamaktadır ($p > .05$). Buna karşılık *uzun vadeli hedeflerde* eğitim fakültesinden mezun öğretmenler ($\bar{x}=3.77$) diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere göre ($\bar{x}=3.97$) kendilerinin daha düşük düzeyde motivasyonel kararlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 10: Öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre one way anova analizi sonuçları

M. Kararlılık	E. Düzeyi	N	\bar{x}	Değişim	K. Top.	df	K.Ort.	F	p	Fark
Genel	Ö.Lisans	27	4,21	G.arası	5,909	2	2,955	7,645	,001	1-2
	Lisans	353	3,76	G. içi	171,588	444	,386			
	L.üstü	67	3,91	Toplam	177,498	446				
Uzun Vadeli Hedefler	Ö.Lisans	27	4,28	G.arası	5,771	2	2,886	5,858	,003	1-2
	Lisans	353	3,80	G. içi	218,718	444	,493			1-3
	L.üstü	67	3,84	Toplam	224,489	446				
Mevcut Hedefler	Ö.Lisans	27	4,37	G.arası	4,770	2	2,385	5,537	,004	1-2
	Lisans	353	3,99	G. içi	191,256	444	,431			
	L.üstü	67	4,16	Toplam	196,026	446				
Ulaşılamayan Hedefleri Yineleme	Ö.Lisans	27	4,03	G.arası	7,972	2	3,986	7,295	,001	1-2
	Lisans	353	3,54	G. içi	242,611	444	,546			
	L.üstü	67	3,76	Toplam	250,583	446				

Tablo 10'daki veriler ayrıntılı şekilde incelendiğinde, eğitim düzeylerine göre öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkla ilgili genelde ve tüm alt boyutlarda farklı görüşlere ($p < .05$) sahip oldukları anlaşılmaktadır. Genel olarak öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerine bakıldığında ön lisans mezunu öğretmenler ($\bar{x}=4.21$) lisans mezunu öğretmenlere göre ($\bar{x}=3.76$) kendilerini daha yüksek düzeyde motivasyonel kararlılığa sahip olduklarını düşünmektedirler. Uzun vadeli hedeflere yönelmede ön lisans mezunu öğretmenler ($\bar{x}=4.21$) hem lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{x}=3.76$) hem de lisansüstü öğrenim görmüş öğretmenlere göre ($\bar{x}=3.84$) kendilerinin daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip olarak düşünmektedirler. Benzer biçimde hem mevcut hedeflere yönelmede ($\bar{x}=4.37$) hem de ulaşılmaayan hedefleri yinelemede ($\bar{x}=4.03$) ön lisans mezunu öğretmenler lisans ve lisansüstü mezuniyeti olan öğretmenlere göre daha fazla motive durumda olduklarını belirttikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 11: Öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre one way anova analizi sonuçları

Mesleki Kıdem(Yıl)	N	\bar{x}	Değişim	K. Top.	df	K.Ort.	F	p	Fark	
Ulaşılamayan Hedefleri Yineleme	1-5	167	3,65	G.arası	8,050	4	2,012	3,667	,006*	1-5
	6-10	100	3,73	G. içi	242,534	442	,549			2-5
	11-15	53	3,61	Toplam	250,583	446				
	16.20	57	3,59							
	21+	70	3,31							

Tablo 11 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre öğretmen görüşlerinin motivasyonel kararlılığın ulaşılmaayan hedefleri yineleme boyutunda mesleki kıdeme göre farklılaştığı ($p < .05$) anlaşılmaktadır. Buna göre mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ($\bar{x}=3.65$) kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlere ($\bar{x}=3.31$) göre kendilerini ulaşılmaayan hedeflere tekrar yönelmede daha fazla motive olduklarını düşünmektedirler. Benzer biçimde 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler de ($\bar{x}=3.73$) mesleki kıdemi 21 yıl ve daha fazla olan öğretmenlere ($\bar{x}=3.31$) göre ulaşılmaayan hedeflere yönelmede daha fazla motivasyona sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 12: Öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin okuldaki kıdem değişkenine göre one way anova analizi sonuçları

	Okuldaki Kıdem	N	\bar{x}	Değişim	Kareler T.	df	Kareler Ort.	F	p	Fark
Motivasyone Kararlılık Genel	1-5 Yıl	342	3,82	G.arası	3,414	3	1,138	2,896	,035	1-3
	6-10 Yıl	81	3,86	Grup içi	174,084	443	,393			2-3
	11-15 Yıl	13	3,34	Toplam	177,498	446				
	16.20 Yıl	11	3,65							
Uzun Vadeli Hedefler	1-5 Yıl	342	3,84	G.arası	4,758	3	1,586	3,197	,023	1-3
	6-10 Yıl	81	3,91	Grup içi	219,732	443	,496			2-3
	11-15 Yıl	13	3,26	Toplam	224,489	446				
	16.20 Yıl	11	3,84							
Mevcut Hedefler	1-5 Yıl	342	4,04	G.arası	2,126	3	,709	1,619	,184	1-3
	6-10 Yıl	81	4,08	G. içi	193,900	443	,438			2-3
	11-15 Yıl	13	3,65	Toplam	196,026	446				
	16.20 Yıl	11	4,00							
Ulaşılamayan Hedefleri Yineleme	1-5 Yıl	342	3,62	G.arası	4,463	3	1,488	2,678	,047	1-3
	6-10 Yıl	81	3,65	Grup içi	246,120	443	,556			1-4
	11-15 Yıl	13	3,15	Toplam	250,583	446				2-3
	16.20 Yıl	11	3,23							2-4

Tablo 12'deki veriler ayrıntılı biçimde incelendiğinde öğretmenlerin motivasyonel kararlılık genelinde ve tüm alt boyutlarında farklı görüşlere ($p < .05$) sahip oldukları anlaşılmaktadır. Genel olarak motivasyonel kararlılık göstermede kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3.82$) kıdemi 11-15 yıl öğretmenlerden ($\bar{x}=3.34$) daha fazla motive olmuş olarak anlaşılmaktadır. Benzer biçimde genel motivasyonel kararlılıkta kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler ($\bar{x}=3.86$) kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlere ($\bar{x}=3.34$) göre daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Uzun vadeli hedeflere yönelmede de kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3.84$) kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerden ($\bar{x}=3.26$) ve kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin de ($\bar{x}=3.91$) kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlere ($\bar{x}=3.26$) göre daha yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Mevcut hedeflere yönelik motivasyonel kararlılıkta da benzer şekilde, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler ($\bar{x}=4.04$) kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerden ($\bar{x}=3.65$) ve kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin de ($\bar{x}=4.08$) kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlere ($\bar{x}=3.65$) göre daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ulaşılamayan hedefleri yinelemede kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler kendilerini ($\bar{x}=3.62$) kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerle ($\bar{x}=3.15$) ve kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerden ($\bar{x}=3.23$) daha yüksek düzeyde motivasyona sahiptirler. Aynı alt boyutta kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler ($\bar{x}=3.65$) kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlere ($\bar{x}=3.23$) göre daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 13: Eğitim kademesi değişkenine göre öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleriyle ilgili one way anova analizi sonuçları

	Eğitim Kademesi	N	\bar{x}	Değişim	Kareler Top.	df	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Motivasyonel Kararlılık	O.Öncesi	22	4,22	G.arası	6,685	3	2,228	5,779	,001	1-2
	İlkokul	238	3,74	G. içi	170,812	443	,386			
	Ortaokul	86	3,74	Toplam	177,498	446				
	Lise	101	3,93							
Uzun Vadeli Hedefler	O.Öncesi	22	4,22	G.arası	7,695	3	2,565	5,242	,001	1-2
	İlkokul	238	3,78	G. içi	216,794	443	,489			
	Ortaokul	86	3,72	Toplam	224,489	446				
	Lise	101	3,99							
Mevcut Hedefler	O.Öncesi	22	4,37	G.arası	4,474	3	1,491	3,449	,017	1-3
	İlkokul	238	4,04	G. içi	191,552	443	,432			
	Ortaokul	86	3,89	Toplam	196,026	446				
	Lise	101	4,09							
Ulaşılamayan Hedefler	O.Öncesi	22	4,10	G.arası	11,355	3	3,785	7,009	,000	1-2
	İlkokul	238	3,48	G. içi	239,228	443	,540			
	Ortaokul	86	3,63	Toplam	250,583	446				
	Lise	101	3,76							

Tablo 13'teki veriler detaylı biçimde incelendiğinde yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarının genelde ve tüm alt boyutlarda görev yapılan eğitim kademelerine göre farklılaştığı ($p < .05$) görülmektedir. Genel olarak motivasyonel kararlılıkta okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler ($\bar{x}=4.22$) hem ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{x}=3.74$) hem de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{x}=3.74$) daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Benzer biçimde uzun vadeli hedeflerle ilgili okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler ($\bar{x}=4.22$) hem ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{x}=3.78$) hem de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{x}=3.89$) daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Mevcut hedeflerle ilgili olarak okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler ($\bar{x}=4.37$) ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{x}=4.04$) daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ulaşılamayan hedefleri yinelemeye okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}=4.10$) hem ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{x}=3.48$), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin de ($\bar{x}=3.48$) liselerde görev yapan öğretmenlere ($\bar{x}=3.76$) göre daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 14: Öğretmen görüşlerine yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeyleri arasında ilişkiye ilişkin pearson correlation analizi sonuçları

		DT Genel	MK Genel	UV Hedefler	M. Hedefler	U.H. Tekrarlama
Demokratik Tutum Genel	r	1	,362**	,326**	,299**	,334**
	p		,000	,000	,000	,000
	N	447	447	447	447	447
Motivasyonel Kararlılık Genel	r	,362**	1	,897**	,881**	,886**
	p	,000		,000	,000	,000
	N	447	447	447	447	447
Uzun Vadeli Hedefler	r	,326**	,897**	1	,783**	,652**
	p	,000	,000		,000	,000
	N	447	447	447	447	447
Mevcut Hedefler	r	,299**	,881**	,783**	1	,628**
	p	,000	,000	,000		,000
	N	447	447	447	447	447
5-Ulaşılamayan Hedefleri Tekrarlama	r	,334**	,886**	,652**	,628**	1
	p	,000	,000	,000	,000	
	N	447	447	447	447	447

Tablo 14'teki veriler ayrıntılı biçimde incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasında zayıf ($r=.362$) düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilerin demokratik tutumundaki bir birimlik artış, öğretmenlerin genel olarak motivasyonel kararlılıklarında $.362$ 'lik bir artışa yol açmaktadır. Yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılık alt boyutlarından uzun vadeli hedeflere yönelme arasında ($r=.326$), mevcut hedeflere yönelme arasında ($r=.362$) ve ulaşılamayan hedefleri yinelemede ($r=.299$) düşük düzeyde ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu verilere göre yöneticilerin demokratik tutumlarındaki bir birimlik artış öğretmenlerin uzun vadeli hedeflere yönelmelerindeki $.326$ 'lık bir artışa, mevcut hedeflere ilişkin motivasyonel kararlılıkta $.299$ 'luk bir artışa ve ulaşılamayan hedefleri yinelemeye ilişkin motivasyonel kararlılıkta da $.334$ 'lük bir artışa yol açmaktadır.

Tablo 15: Okul yöneticilerinin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Hata Miktarı
1	,362 ^a	,131	,129	,58867

a.Predictors: (Constant), Demokratik Tutum

Tablo 15'teki veriler bir bütün olarak incelendiğinde yöneticilerin demokratik tutumlarının öğretmenlerin motivasyonel kararlılığına ilişkin varyasyonun %13.1'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin demokratik tutumları öğretmenlerin motivasyonel kararlılığını [$R=.131$], ($R^2=\%13.1$) düşük düzeyde yordamaktadır.

Tartışma, Sonuç ve öneriler

Yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin Motivasyonel Kararlık düzeylerine ve farklılaşmaya ilişkin tartışma ve sonuçlar

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri çok yüksek düzeyde demokratik tutum sergilemektedir. Karatekin, Meray ve Kuş (2013) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin demokratik tutumları orta düzeyde bulunmuştur. Diğer bir çalışmada (Gül ve Saraç, 2018) da bu çalışmanın aksine öğretmenlere göre okul müdürlerinin “demokratik tutum ve davranış sergilemediklerini” belirlenmiştir. Diğer taraftan okul müdürlerinin yüksek düzeyde demokratik tutum sergilediklerine ilişkin sonuçlar, Terzi ve Kurt (2005), Ağiroğlu Bakır (2007), Özdemir (2012) ve Özbek (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin genel olarak öğretmenlerin görüşleri arasında bir tutarlılık bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının öğretmenlere göre yüksek düzeyde olması Türkiye gibi demokratik bir ülkede umut verici bir durumdur.

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Boydak Özcan, Türkoğlu ve Şener (2010) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin görüşleri daha iyimser düzeydedir. Buna karşılık Gülmek (2012) tarafından yapılan çalışmada erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin görüşleri kadın öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumlu bir düzeydedir. Türkiye’de gerçekleştirilen birçok çalışma verilerinde ve Milli Eğitim Bakanlığı istatistiklerinde (M.E.B., 2021) kadın öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlerden daha fazla olduğu verileri göz önüne alındığında bu durumun daha kapsamlı yeni çalışmalarda netleştirilmesi demokratik eğitim açısından yararlı olacaktır.

Yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde mezun oldukları fakülte türüne göre farklılaşmamaktadır. Farklı fakülteden mezun olmanın okul yöneticilerinin demokratik tutumuna ilişkin öğretmen görüşlerini etkilememesi öğretmenlerin demokratiklik konusunda ortak görüşe sahip olduklarının bir ip ucu olabilir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlik mesleğinin özel bir ihtisas mesleği olduğunun yasalarla da belirlenmiş (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973) olmasına, öğretmen yetiştiren kurumlarda görevli öğretim elemanlarının sohbet ve tartışmalarında öğretmenlerin en iyi şekilde eğitim fakültelerinde yetiştirilebileceği varsayımına pek uymayan bir durum ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri, yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin görüşlerinde farklılaşmaya

sebepl olmamaktadır. Öğretmenlerin eğitim düzeyinin yöneticilerin demokratik tutumuna ilişkin görüşlerinde etkili olmaması öğretmenlik mesleğinin mesleki bakış açısı bakımından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilirken, buna karşılık Gülmek (2012) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerinin demokratik tutumlarını önlisans eğitimi almış olan öğretmenler, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu düzeyde algıladıklarının belirlenmiş olması eğitim düzeyinin demokrasi algısında farklılaşmaya sebep olabilmektedir yorumunda alan açmaktadır. Yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin mesleki açıdan tecrübeli olma ya da olmamanın yöneticilerin demokratik tutumuna ilişkin görüşlerinde etkili olmaması genel olarak öğretmenlerin ortak bilince ulaşmış olabileceğini düşündürmektedir. Benzer biçimde Gülmek (2012) tarafından yapılan araştırmaya göre yöneticilerinin demokratik tutumlarına öğretmen görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde görev yapılan okuldaki mesleki kıdemleri etkili olmamaktadır. Mesleki kıdemde olduğu gibi öğretmenlerin yöneticilerin demokratik tutumuna ilişkin görüşlerinde hangi okulda görev yaptığının etkili olmaması genel olarak öğretmenlerin ortak bilince ulaşmış olabileceğini düşündürmektedir. Öğretmenlerin farklı eğitim kademelerinde görev yapıyor olmaları yöneticilerin demokratik tutumlarına ilişkin görüşlerinin farklılaşmasına yol açmaktadır. Okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha fazla demokratik tutuma sahip olduklarını, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin liselerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha yüksek düzeyde demokratik tutuma sahip olduklarını düşünmektedirler. Diğer taraftan ortaokullarda görev yapan öğretmenler de liselerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini daha fazla demokratik bulmaktadırlar. Topluca değerlendirildiğinde liselerde görev yapan öğretmenler diğer kademelere göre yöneticilerinin daha düşük düzeyde demokratik tutum sergilediklerini düşünmektedirler. Bu sonuçlardan farklı olarak, Boydak Özcan, Türkoğlu ve Şener (2010) tarafından yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin karşı demokratik tutum sergilemesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu verilere göre görev yapılan eğitim kademesi yükseldikçe öğretmenlerin daha fazla eleştirel olmaya başladıkları yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeyleri ve bu düzeylerin farklılaşmasına ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin genel olarak motivasyonel kararlılıkları yüksek düzeyde ve ulaşılamayan hedeflere yeniden yönelmede orta düzeydedir. Bu araştırma sonuçlarını destekler nitelikte, Aydın (2021) tarafından yapılan araştırmaya göre öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin motivasyonel olarak yüksek düzeyde kararlılığa sahip olduğunun farklı araştırmalarla da belirlenmiş olması eğitim sistemi açısından umut verici bir durum olarak değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin motivasyonel kararlılığında cinsiyetin görüşlerinde farklılaşmaya yol açmadığı anlaşılmıştır. Bu sonucu destekler nitelikte Aydın (2021) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak Büyükkaragöz ve Kesici (1996) tarafından yapılan araştırmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Bu araştırmada ulaşılamayan hedefleri yinelemeye kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha düşük düzeyde motivasyonel kararlılığa sahip olması ilgili araştırmayla çelişen bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun da yeni araştırmalarla netleştirilmesi ve sebebinin ortaya konması eğitim uygulamaları açısından yararlı olabilir.

Mezun olunan fakülte türüne göre öğretmen görüşleri, genelde ve mevcut hedeflerle ulaşılamayan hedefleri yinelemeye farklılaşmamaktadır. Buna karşılık uzun vadeli hedeflerde eğitim fakültesinden mezun öğretmenler diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde motivasyonel kararlılığa sahiptir. Buna göre eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlerin uzun vadeli hedeflere daha fazla odaklanabildiği yorumu yapılabilir. Öğretmenlerin motivasyonel genel olarak, öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeyleri ön lisans mezunu öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre kendilerini daha yüksek düzeyde motivasyonel kararlılığa sahiptirler. Uzun vadeli

hedeflere yönelmede ön lisans mezunu öğretmenler hem lisans mezunu öğretmenlere hem de lisansüstü öğrenim görmüş öğretmenlere göre kendilerinin daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip olarak görmektedirler. Benzer biçimde hem mevcut hedeflere yönelmede hem de ulaşılamayan hedefleri yinelemede ön lisans mezunu öğretmenler lisans ve lisansüstü mezuniyeti olan öğretmenlere göre daha fazla motive durumdadırlar. Aydın'ın (2021) yapmış olduğu araştırmada ise bu bulguların tersine öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin eğitim düzeyi değişkeni göre anlamlı farklılaşmadığı rapor edilmiştir. Burada ilginç bir durum söz konusudur. Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe motivasyonel kararlılıklarının düşmesi, üzerinde durulması ve kapsamlı biçimde sebebinin araştırılması gereken bir durum olarak kabul edilebilir.

Motivasyonel kararlılığın ulaşılamayan hedefleri yineleme boyutunda 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlere göre daha fazla motive olduklarını düşünmektedirler. Benzer biçimde 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler de mesleki kıdemi 21 yıl ve daha fazla olan öğretmenlere göre ulaşılamayan hedeflere yönelmede daha fazla motivasyona sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu sonuçların tersine Aydın'ın (2021) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Mesleki tecrübesi daha az olan öğretmenlerin daha fazla motive olmaları genel olarak beklenen bir durumdur. Bu sonuç, mesleğin tadına varma, gelecekte daha fazla çalışabilme, önemli hedefler belirleyip gerçekleştirme beklentisinin daha fazla olması gibi etkenlerden kaynaklanmış olabilir.

Okuldaki kıdemlerine göre öğretmenler, motivasyonel kararlılıkla ilgili genelde ve tüm alt boyutlarında farklı görüşlere sahiptirler. Genel olarak kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin kıdemi 11-15 yıl öğretmenlerden daha fazla motive olmuş durumdadırlar. Benzer biçimde genelde kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde motivasyonel kararlılığa sahiptirler. Uzun vadeli hedeflere yönelmede kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler, kıdemi 11-15 yıl olanlardan ve kıdemi 6-10 yıl olanların da kıdemi 11-15 yıl olanlardan daha yüksek düzeyde motivasyona sahiptirler. Mevcut hedeflere yönelik motivasyonel kararlılıkta kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler kıdemi 11-15 yıl olanlardan, kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin kıdemi 11-15 yıl olanlardan daha yüksek düzeyde motivasyona sahiptirler. Ulaşılamayan hedefleri yinelemede kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenler kıdemi 11-15 yıl olanlar ve kıdemi 16-20 yıl olanlardan daha yüksek düzeyde motivasyonel kararlılığa sahiptirler. Aynı alt boyutta kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlere göre daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip olduklarını düşünmektedirler. Mesleki kıdemdeki duruma benzer bir sonucun ortaya çıkmış olması, okuldaki kıdemde de görülmesi, okulda yeni olmanın heyecanı, farklı beklentilerin oluşmuş olması, kendisini okula kabul ettirme gibi etkenlerden kaynaklanmış olabilir.

Öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarının genelde ve tüm alt boyutlarda görev yapılan eğitim kademelerine göre farklılaştığı görülmektedir. Aydın'ın (2021) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin görev yapılan eğitim kademesine farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Genel olarak, okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler hem ilkokullarda hem de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden daha fazla motivasyonel kararlılığa sahiptirler. Benzer biçimde uzun vadeli hedeflerle ilgili okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden daha fazla motivasyonel kararlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Mevcut hedeflerle ilgili olarak okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden fazla motivasyonel kararlılık göstermektedirler. Ulaşılamayan hedefleri yinelemede okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin ilkokullarda görev öğretmenlerden, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin de liselerde görev yapan öğretmenlerden daha fazla motivasyonel kararlılık göstermektedirler. Bu sonuçlardan farklı olarak, Aydın (2021) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin motivasyonel kararlılık düzeylerinin cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine, mesleki kıdeme ve eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği rapor edilmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesi yükseldikçe motivasyonel kararlılıkların düşüyor olması üzerinde durulması ve sebebinin araştırılması gereken bir durumdur. Bununla birlikte eğitim kademesi yükseldikçe öğretmenlerin iletişimde oldukları

öğrencilerin yaşlarının gereği daha sorgulayıcı, gelişim özelliklerinin gereği daha farklı davranışlar sergilemesinden kaynaklanabilir.

Öğretmen görüşlerine yöneticilerin demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonel kararlılık algı düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin demokratik tutumundaki bir birimlik artış, öğretmenlerin genel olarak motivasyonel kararlılıklarında .362'lik bir artışa yol açmaktadır. Yöneticilerin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılık alt boyutlarından uzun vadeli hedeflere yönelme arasında, mevcut hedeflere yönelme arasında ve ulaşılamayan hedefleri yineleme arasında düşük düzeyde ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu verilere göre yöneticilerin demokratik tutumlarındaki bir birimlik artış öğretmenlerin uzun vadeli hedeflere yönelmelerindeki .326'lik bir artışa, mevcut hedeflere ilişkin motivasyonel kararlılıkta .299'lük bir artışa ve ulaşılamayan hedefleri yinelemeye ilişkin motivasyonel kararlılıkta da .334'lük bir artışa yol açmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarının birçok etkenle ilişkili olduğunu rapor eden (Aydın,2021; Demir ve Peker, 2017; Polat, 2020) çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak okul yöneticilerinin demokratik tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişkiyi irdeleyen bir araştırmaya rastlanmamış ve karşılaştırma yapılamamıştır. Ancak, demokrasi inancı ve bunun kişiliğin genel bir tutumu olarak kabullenilmesi bireye verilecek olan demokrasi eğitimi ile mümkün olabilir (Büyükkaragöz ve Kesici, 1996). Anlayışı Türk eğitim sisteminin temel ilkelerinden “demokrasi eğitimi (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973)” okullarda demokratik tutumun önemine vurgu yapmaktadır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin çok yüksek düzeyde demokratik tutuma sahip olduğunun belirlenmiş olması Türk eğitim sistemi açısından memnuniyet verici bir durumdur.

Öğretmen görüşlerine yöneticilerin demokratik tutum düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonel kararlılık algı düzeylerini yordayıcılığına ilişkin sonuçlar

Yöneticilerin demokratik tutumlarının bilinmesi öğretmenlerin motivasyonel kararlılığının %13.1'ini yordamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin demokratik tutumları öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları üzerinde %13.1 düzeyinde etkili olmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarını etkileyen birçok etkenin (Polat, 2020; Ekinci ve Hamarta, 2020; Sarıçam, 2014), yanında okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının da etkili olması demokratik bir toplumda doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir. Bu araştırmada düşük düzeyde de olsa yöneticilerin demokratik tutumlarının öğretmenlerin motivasyonel kararlılığı üzerinde etkisinin belirlenmiş olması önemli bir sonuç olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutumlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin araştırıldığı bir araştırmada da (Özcan, Türkoğlu ve Şener, 2010) yöneticilerin demokratik tutumlarının öğretmenlerin motivasyonunu etkilediğinin belirlenmiş olması yöneticilerinin demokratik tutuma sahip olmalarının ne kadar önemli olduğunun göstergeleri arasındadır. Bu sebeple okul yöneticilerinin demokrasi bilincinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin motivasyonuna etkisi açısından bu araştırma sonuçlarının önemini ortaya koyarken, diğer taraftan okul yöneticilerinin demokratik tutum düzeylerinin yapılan araştırmalarda yıllara göre yükselmesi Türk sisteminin demokratikleşmesi açısından arzu edilen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu araştırma sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticileri yüksek düzeyde demokratik tutuma sahiptir, öğretmenlerin motivasyonel kararlılıkları yüksek düzeydedir ve okul yöneticilerinin demokratik tutumları öğretmenlerin motivasyonel kararlılığını önemli sayılabilecek düzeyde etkilemektedir.

Öneriler

Bu araştırmada öğretmenler yöneticilerini oldukça yüksek düzeyde demokratik tutuma sahip olarak belirtmişlerdir. Bunun devam ettirilebilmesi ve yaygınlaştırılması için okul ve eğitim-öğretim sürecine yönelik kararlara öğretmenlerin de katılması gibi uygulama örneklerine yer verilebilir. Öğretmenlerin motivasyonel kararlılıklarının yüksek düzeyde belirlenmiş olması bunun sürdürülmesi ve daha da artırılması yönünde okul yöneticilerinin, öğretmenlerin çabalarının maddi, akademik takdir ve teşekkür-takdir belgeleri düzenlenerek sembolik ödüllerle destekleyici uygulamalara yer vermesi yararlı olabilir. Bu çalışma nicel veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Aynı çalışma karma desenle gerçekleştirilebilir. Aynı çalışma öğretmenlerin motivasyonel kararlılığı ile ilgili olduğu düşünülen başka değişkenler de dahil edilerek yapılabilir.

Yöneticilerin demokratik tutumlarının bilinmesi öğretmenlerin motivasyonel kararlılığının%13 açıkladığına göre başka bazı değişkenlerin de öğretmenlerin motivasyonel kararlılığı üzerinde etkili olabilir. Bu değişkenlerin belirlenmesi, öğretmenlerin motivasyonlarının artırılmasına yönelik geliştirilecek politikalara katkıda bulunabilir. Söz konusu politikalar özellikle öğretmenlerin öğrenme-öğretme süreçleri üzerinde etkili olacağı ve eğitim süreçlerinin verimliliğine katkı sunacağı söylenebilir

Kaynakça

- Açar, O. (2019). Antik Yunan demokrasiden liberal demokrasiye siyasal katılım. [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi. (Malatya ili örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaş, G. (2018). *Yabancı dil dersi öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini etkileyen yönetsel ve örgütsel faktörler*. [Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, İ. (2006). *Farklı ülkelerde okul öncesi öğrencilerine yönelik çevre eğitimi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, A., Gediksiz, E., Şahin, F., Özbek, R. ve Toprak, H. (2013). Turkish version of the motivational persistence scale. Paper presented at the *13th European congress of psychology (ECP 2013)*, 9-12 July, Stockholm, Sweden.
- Anderson, L. W. ve Çıkrıkçı, N. (1991). Tutumların ölçülmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 24(1), 241-250.
- Aydın, N. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel destek ve sinizm algıları ile motivasyonel kararlılıkları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, uygulama ve araştırma*, Ankara: Erek Ofset.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, M. ve Dedeoğlu Orhun, B. (2013). Öğretmen adaylarının mesleğe ilişkin motivasyonlarını etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 3 (14)*, 129-151.
- Baştürk, S. ve Taştepe, M. (2013). *Evren ve örneklem*. S. Baştürk (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (139). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 109-127.
- Bilgen, H. N. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim: ders geçme ve kredi uygulaması*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Bostan, C. M. (2015). The Role of motivational persistence and resilience over the well-being changes registered in time. *Symposion: Theoretical and Applied Inquiries in Philosophy and Social Sciences*, 2 (2), 215-241. <https://doi.org/10.5840/symposion20152212>.
- Boydak Özcan, M., Türkoğlu, A. Z. ve Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1).
- Büyükkaragöz, S. ve Kesici, Ş. (1996). Öğretmenlerin hoşgörü ve demokratik tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(7), 353-365.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler*. [Doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Constantin, T., Holman, A., & Hojbotă, M. A. (2011). Development and validation of a motivational persistence scale. *Psihologija*, 45(2), 99-120.
- Court, D. (2004). Education in a troubled, democracy voices from Israel. *Curriculum Inquiry*. 34(1), 47-68.
- Çankaya, D. ve Seçkin, O. (2004). Demokratik değerlerin benimsenmesi açısından öğretmen ve öğretmen adaylarının görüş ve tutumları. *Uluslararası Demokrasi Eğitimi Sempozyumu*, 20-21.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.
- Çökerdenoğlu, H. (2019). *Öğretmenlerin kuşak bağlamında değişen motivasyon araçları: x ve y kuşağı öğretmenleri aynı araçlarla mı motive olur?* [Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, M. ve Peker, A. (2017). Motivasyonel kararlılık ile okul tükenmişliği arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Trakya University Journal of Social Science June*, 19(1), 289-300.
- Demir, N. (2010). Demokrasinin temel ilkeleri ve modern demokrasi kuramları. *Ege Academic Review*, 10(2), 597-611.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (2005). *Sosyal bilimler sözlüğü*, 6. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.
- Durmuş, İ. (2020). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin genç bireylerin yaşam tarzları ile girişimcilik niyetleri açısından incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1731-1749.
- Efil, İ. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Ekinci, N. (2019). *Azım eğitim programının azim ve motivasyonel kararlılık düzeylerine etkisinin incelenmesi*. [Doktora Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ekinci, N. ve Hamarta, E. (2020). Azım eğitim programının azim ve motivasyonel kararlılık düzeylerine etkisinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(28), 962-996.
- Erdoğan, M. (1999). *Anayasal demokrasi*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, S. (1993). *Diktacı Tutum ve Demokrasi*. Ankara: Kültür Bakanlığı.
- Garrison, W. H. (2003). Democracy, experience, and education: Promoting a continued capacity for growth. *Phi Delta Kappan*, 84(7), 525-529.
- Gökberk, M. (2011). *Felsefe tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Gözler, K. (2004). *Anayasa hukukuna giriş*. www.anayasa.gen.tr.
- Gözübüyük, A. Ş. (2010). *Yönetsel yargı*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Gözütok, F. D. (1995). Öğretmenlerin demokratik tutumları. *Ankara University. Journal of Faculty of Educational Sciences*, 40(1), 135-156.
- Gül, İ. ve Saraç, G. (2018). Okul müdürlerinin demokratik tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 155-172.
- Gülmeç, M. N. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki: Zeytinburnu örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülmez, M. (2001). *İnsan hakları ve demokrasi eğitimi: egemenlik insanındır*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Güven, A. (2008). Demokratik vatandaşlık ve tarih eğitimi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 337-350.
- Hakyemez, Y. Ş. (2003). Çoğunlukçu demokrasi anlayışı, Rousseau ve Türk anayasaları üzerine etkisi, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 52 (4), 69-92.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Howells, T. H. (1933). An experimental study of persistence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28(1), 14. <https://doi.org/10.1037/h0076059>.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakütük, K. (2001). *Demokratik ve laik eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karatekin, K., Meray, Z. ve Kuş, Z. (2013). Öğretmen adayları ve öğretmenlerin demokratik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 561-574.

- Koç, Y. (2008). *Beden eğitimi öğretmenlerinin demokratik tutumlarının belirlenmesi ve çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının, okul yöneticilerinde olması gereken demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 8(6) 413-430.
- Kütük, A. (2019). *Akdeniz Üniversitesi uluslararası öğrenci kabul sınavı'na (Akdeniz YÖS-2018) ilişkin ölçme değişmezliğinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lazarides, R., Buchholz, J., & Rubach, C. (2018). Teacher enthusiasm and self-efficacy, student-perceived mastery goal orientation, and student motivation in mathematics classrooms. *Teaching and Teacher Education*, 69, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.08.017>.
- Man, M. (2016). Behavior intended to damage the organization or members of the organization. *Land Forces Academy Review*, 21(2), 145-150.
- McEwan, E. K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: from good to great performance*. Corwin Press, A Sage Publications Company, 2455 Teller Toad Thousand Oaks, California, 91320.
- M.E.B., (2021). *Millî eğitim istatistikleri (2020/2021)*. <http://sgb.meb.gov.tr/www/mill-egitim-istatistikleri-yayinlanmistirorgun-egitim-20202021/icerik/425>. [Erişim: 28.02.2022].
- Millî Eğitim Temel Kanunu, (1973). Resmî gazete, 14574, Haziran 1973. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf>. [Erişim:28.02.2022].
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nohutçu, A. (2011). *Türk yönetim geleneğinde değişim: siyaset odaklı bürokrasiden kamu politikası odaklı bürokrasiye: Kamu Yönetimi Üzerine İncelemeler* (Edt: Nagihan Talat Arslan), Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Oğuzkan, A. F. (1991). *Öğretmen eğitimi*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Okutan, M. (2010). Türk eğitim sisteminde demokrasi eğitimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 938-946.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özbek, B. (2016). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 59-70.
- Özcan, B., Türkoğlu, A. Z. ve Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özdemir, A (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı ile ilişkisi (İstanbul İli Sancaktepe-Çekmeköy İlçeleri)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özsoy, O. (2005). *Değişen Dünyada Meslek Seçimi, Geleceğin Meslekleri*. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim hizmetleri.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde işgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667.
- Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: Theory, research and applications*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Polat, M. (2020). Ahlaki kimliğin motivasyonel kararlılık üzerindeki etkisi: yükseköğretimdeki turizm öğrencileri üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, TBMM 100. Yıl Özel Sayısı*, 28-45.

- Samancı, O. ve Yıldırım, G. (2015). Sınıf öğretmeni adaylarına göre öğretim elemanlarının demokratik ve demokratik olmayan tutum ve davranışları. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 115-128.
- Sarıçam, H. (2014). Academic focus of control and motivational persistence: structural equation modeling (Akademik kontrol odağı ve motivasyonel kararlılık: yapısal eşitlik modellemesi). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi- Journal of Educational Sciences Research*, 5 (1), 79-92.
- Sarıçam, H., Akın, A., Akın, U. ve İlbay, A. B. (2013). Motivasyonel kararlılık ölçeğinin Türkçe formu: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Turkish Journal of Education*, 3(1), 60-69.
- Sartori, G. (1993). *The theory of democracy*, Chatham House, London.
- Sartori, G., & Karamustafaoğlu, T. (2011). Demokrasi teorisine geri dönüş. *Liberal Düşünce Dergisi*, (62), 39-48.
- Selçioğlu Demirsöz, E. (2010). *Yaratıcı dramanın öğretmen adaylarının demokratik tutumları, bilişüstü farkındalıkları ve duygusal zekâ yeterliliklerine etkisi*. [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tanilli, S. (1987). *Nasıl bir demokrasi istiyoruz?* (Vol. 1). Amaç Yayıncılık.
- Tanilli, S. (2000). Demokrasi: Özgürlükle eşitliğin sentezi. *Felsefe Logos*, (11), 51-55.
- Tanrıoğlu, A. (1988). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarhan, N. ve Şar, S. (2021). Sağlıkta bireysel yenilikçilik, motivasyonel kararlılık ve performans. *Lokman Hekim Dergisi*, 11(1), 10-15.
- Tarhan, N. (2018). *İlaç endüstrisindeki yöneticilerin motivasyonel kararlılıklarının ve bireysel yenilikçiliklerinin iş performansına etkisi*. [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tarhan, N., ve Sevgi, Ş. A. R. (2021). Sağlıkta bireysel yenilikçilik, motivasyonel kararlılık ve performans. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 11(1), 10-15.
- Tavşancıl, E. (2018). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi.6. Basım*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tekindal, S. (1988). Okula ilişkin tutum ile akademik başarı arasındaki ilişki. *Çağdaş Eğitim*, (139), 29-33.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, (166), 98-113.
- Tunç, H. (2008). Demokrasi türleri ve müzakereci demokrasi kavramı. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1113-1132.
- Urhan, F. (2018). *Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etki eden değişkenlerin analizi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünlü, S. ve Hakan, A. (2001). *Psikoloji*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayın. <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/EHSM/1024/unite12.pdf> [Erişim: 05/07/2016].
- Ünsar, A.S., İnan, A. ve Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Vatansever Bayraktar, H. (2015). Sınıf yönetiminde öğrenci motivasyonu ve motivasyonu etkileyen etmenler. *Electronic Turkish Studies*, 10(3), 1079-1100.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Bulletin*, (92): 548-573.
- Wright R.A., Brehm J.W. (1989). Energization and goal attractiveness. In: *Goal concepts in personality and social psychology*, (Edt. Pervin, L.A., Lawrence), England: Erlbaum Associates, Inc., Hillsdale, NJ.
- Yeşil, R. (2002). İnsan hakları ve demokrasi eğitimi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 27(292), 31-36.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

Etik kurul onayı: T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu, 25.06.2021 tarih ve 2021/06 sayılı onayı.

Araştırmacıların katkı oranı beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar çatışması beyanı: Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.