



## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRATİK TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

Murat KAMAR\* - Bayram GÖKBULUT\*\*

### Öz

*Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre saptamasıdır. Araştırma, 2020-2021 Eğitim Öğretim yılında Batı Karadeniz Bölgesinde okullarda görev yapan 366 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak "Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği", "Öğretmen Motivasyonu Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı, mesleki kıdem ve okul türü değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin içsel motivasyonları ve dışsal motivasyonları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma öğretmenlerle gerçekleştirilmiş olup, okul yöneticileri ile benzer çalışmalar yürütülebilir.*

**Anahtar kelimeler:** Demokratik tutum ve davranışlar, Öğretmen motivasyonu, Örgütsel bağlılık.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS 'DEMOCRATIC ATTITUDES AND BEHAVIORS AND TEACHERS' LEVELS OF MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT\*

### Abstract

*The purpose of this research is to determine the relationship between democratic attitudes and behaviors of school administrators and motivation and organizational commitment levels of teachers according to teachers' perceptions. The research was carried out with 366 teachers working in public education institutions in a province in the Western Black Sea Region in the 2020-2021 academic year. The "Democratic Attitude and Behaviors Scale of School Administrators", "Teacher Motivation Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used as data collection tools. The findings revealed that according to teachers' perception, the democratic attitudes and behaviors of school administrators did not differ according to the gender variable, but according to the variable of professional seniority and school type. It was concluded that there is a positive and significant relationship between teachers' intrinsic and extrinsic motivations and their organizational commitment. The study was carried out with teachers, and similar studies can be carried out with school administrators.*

**Keywords:** Democratic manners and behaviors, Teacher motivation, Organizational commitment.

<sup>1</sup> Bu çalışma Doç. Dr. Bayram Gökbulut danışmanlığında yürütülen Murat Kamar'a ait yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

\* Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [muratkamar406@hotmail.com](mailto:muratkamar406@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-8500-8655>

\*\* Doç. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi, Eğitim Programları ve Öğretim, [bayramgokbulut@hotmail.com](mailto:bayramgokbulut@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-7218-5900>

## 1. Giriş

Toplumsal bir kurum olan eğitim, bireylerin toplumsallaşma sürecinde bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirme ve geliştirme sürecine hizmet eder. Eğitim sürecinin sağlıklı ilerlemesi ise örgütlenmiş bir yapıyı gerektirmektedir. Türk Eğitim Sistemi, Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenmiş olan amaçlara okul alt sistemleri ile ulaşmaya çalışmaktadır (Uğurlu, 2017). Eğitim sistemlerinin tesirli olması eğitim kurumlarının etkili yönetimi ile sağlanabilir (Eren, 2011). Okulları metaforik olarak geleceğin inşa edildiği kurumlar şeklinde tanımlarsak bu kurumlarda eğitim-öğretim sürecinin yönetilmesinde aktif rol üstlenen okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve değerlerin öğretmenler kanalıyla öğrencilere kazandırılması ve öğretmenlerin verimlilik düzeylerinin üst seviyelere taşınması için demokratik bir yönetim anlayışıyla hareket etmeleri gerekmektedir. Demokratik tutum düzeyi yüksek olan bireyler, sosyal becerisi yüksek, hümanist, yargı mekanizması gelişmiş, tenkitlere açık, olumlu ve yaratıcı bireylerdir (Lök, vd., 2009). Demokratik tutum, bireyin adalet, sorumluluk, eşitlik, hak ve kişiliklere saygı, fikirlere açık olma, dürüstlük, anlayış, iş birliği, takdir gibi öğeleri özümseme ve davranış edinme yetisidir (Selçioğlu Demirsöz, 2010).

Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için paydaşların oluşturduğu okullarda, kişiler ve gruplar arasında ilişkiler kurarak demokratik bir yönetim geliştirmek okul yöneticisinin sorumlulukları arasında yer almaktadır (Balcı, 2002). Okul yöneticisinin sergileyeceği tutum ve davranışlar öğretmenleri okulun amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte hareket etmelerini sağlayacaktır (Yalçın, 2017). Okul yöneticisi bu bütünlüğü sağlayabilmesi için demokratik yönetim biçimini benimsemelidir (İlgar, 1996; Akt. Ören, 2019). Okul yöneticisi tüm üyelerin fikirlerini alarak personeli ile sağlıklı bir iletişim kurmalı ve bu iletişimin sürekliliği için gerekli tedbirleri almalıdır (Saraç, 2019). Okul yöneticisi tüm personeline karşı adil, eşit davranan, ikna kabiliyeti yüksek, destekleyen, güven telkin eden, paylaşımcı tutum ve davranışlar sergilemelidir (Sarıtaş, 1997). Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış sergilemeleri okul örgütüne pek çok olumlu yansımaları olacaktır. Demokratik okul yönetiminde her şeyin açık bir şekilde ortaya konulması örgüt üyeleri arasında iş birliğinin geliştirilmesine, yönetimde yaşanabilecek zorlukların azalmasına katkı sağlayacaktır (Özcan, 2008). İş görenlerin fikirlerinin alınması aktif, verimli çalışmalarına, örgütsel bağlılıklarının gelişmesine, yöneticiler ile aralarında güven bağlarının oluşmasına ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunur (Costley vd., 1994; Akt. Karataş, 2020). İş gören verimini belirleyen en önemli unsurlar arasında yer alan motivasyon, bireyin performans ve yeteneklerini ortaya konulmasında önemli rol oynamaktadır (Bleight, 2012; Akt. Kurtar, 2018).

Genç (2012), Motivasyonu, bireyleri eyleme geçiren güdü veya güdülerin toplamı olarak tanımlamıştır. Waterman (2005)'a göre motivasyon, bireyi davranış için eyleme yönelten iç unsurlar ile davranışa teşvik eden dış unsurlardır (Waterman, 2005; Akt. Karakaya & Ay, 2007). Robbins (2003), motivasyonu; bir takım kişisel gereksinimleri giderme gayretiyle koşullanan, örgütsel hedeflere yönelik yüksek düzeyde çaba sergileme istekliliği şeklinde tanımlamıştır (Robbins, 2003; Akt. Varshalomidze, 2019). Munn ise iç ve dış uyaranların birleşimi şeklinde tanımlamıştır (Munn, 1968; Akt. Uzun, 2014). İşlerine motive olan bireyler işlerini yapmaktan keyif alırlar, işlerini zamanında standartlara uygun olarak yaparak kaliteli iş üretirler, monotonluk açmazına kapılmaz ve iş doyumunu yaşarlar (Küçük, 2008, s. 10). Motivasyonu örgütsel davranış biçimi olarak tanımlamak ve anlamlandırmak için pek çok yönetim bilimci ve psikolog araştırmalarının yönünün motivasyon kavramı üzerine çevirerek çeşitli teorik modeller ortaya koymuşlardır (Varshalomidze, 2019). Örgütsel motivasyon üzerine yapılan çalışmalarda iş görenlerin motivasyonlarının içsel ve dışsal şeklinde iki başlık üzerine odaklandığı görülmektedir (Steers vd., 2004; Akt. Argon & Ertürk, 2013). Davranış bilimciler motivasyon konusunu 1940'lı yıllarda sadece dışsal motivasyon olarak ele alırken, 1940'lı

yıllardan sonra ihtiyaç kuramcılar içsel motivasyon kavramını geliştirmişlerdir (Raffini, 1996; Akt. Ceviz, 2018). İçsel motivasyon bireyin kendi içinden gelen motivasyon iken, dışsal motivasyon dışarıdan gelen bireyi motive eden unsurlardır (Uludağ, 2019). Motivasyonun kaynağı kişisel tercihler ise içsel motivasyon, dış etmenlerden kaynaklanıyorsa dışsal motivasyon söz konusudur (Hoy & Miskel, 2015; Akt. Taşdemir & İpek, 2019). İçsel ve dışsal motivasyonun farkı, bireyi eyleme geçiren yani bireyi motive eden etmenlerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bireyin motivasyonu kişisel tercihlerden kaynaklı ise içsel motivasyon, dış etmenler kaynaklıysa dışsal motivasyon söz konusudur (Hoy & Miskel, 2015; Akt. Taşdemir & İpek, 2019). Yöneticilerin başarıları çalışanların kabiliyet ve yeteneklerini örgüt amaçlarına hizmet etmeleri sağlaması, onları motive etmesi ile ilgilidir (Demirel, 2007). Motivasyonu yüksek örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri zorla yapma yerine, görevleri özümseyerek yerine getirme eğilimindedir (Özgan & Aslan, 2008).

Eğitim sisteminin önemli bir alt sistemini meydana getiren okulların başarılı olması önemli ölçüde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin verimli çalışmalarına bağlıdır. Okul yöneticileri okulların en üst seviyesindeki yetkili kişilerdir. Okulların hedeflerini gerçekleştirip niteliklerini geliştirecekler ise okul yöneticileridir. Okulun hedeflerinin gerçekleşmesinde öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Okul hedeflerine öğretmenlerin etkili ve verimli çalışmalarının neticesinde ulaşılabacaktır (Ünal, 2009). Toplumsal gelişmenin çekirdeğini oluşturan okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksekliği öğrencilerinin akademik başarıları ve sosyal becerilerinin gelişimine katkı sağlayarak öncelikle öğrencileri olmak üzere okullarına ve topluma yansıtacaktır (Çökerdenoğlu, 2019). Eğitim örgütü olarak okullarda, yöneticilerin benimseyeceği demokratik yönetim anlayışı ve bu anlayışa uygun olarak sergileyecekleri demokratik tutum ve davranışlar, öğretmenlerin motivasyonuna ve dolayısıyla performanslarına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, küreselleşme, değişen eğitim politikaları, sosyo-ekonomik gelişmeler okulların misyon ve vizyonlarını yerine getirme sürecinde yöneticilerin benimsemiş oldukları yönetim anlayışlarında da birtakım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda emir komuta mekanizmasına dayanan geleneksel yönetim anlayışının günümüz okul sistemlerinde uygulanması oldukça zordur. Dolayısıyla okul yöneticilerinin demokratiklik, liderlik, kurum kültürü oluşturma gibi birtakım vasıflara sahip olması ve bunları destekleyen bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin bahse konu olan eğitim örgütü okulların amaçlarına ulaşması için eğitim kurumlarının çarkları olarak nitelendirebileceğimiz öğretmenlerin motivasyon düzeylerine olumlu katkı sağlayacak demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeleri oldukça önemlidir. “Demokratik yönetim anlayışı” bağlamında yapılan çalışmaların sınırlı olması ve demokratik anlayışın okul sisteminden başlayarak öğretmenlere, öğrencilere ve dolayısıyla toplumun tüm kesimleri üzerindeki sonuçlarının önemi, bu araştırmayı yapmada itici güç olmuştur.

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışların, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerine etkisinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevaplar aranmıştır.

Öğretmen algılarına göre;

- Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem, okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yordayıcı mıdır?

## 2. Yöntem

Araştırmada nicel yöntemlerden genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte veyahut devam eden bir durumu mevcut haliyle betimlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın konusunu teşkil eden olay, durum, kişi veya obje, kendi şartları içerisinde ve mevcut haliyle tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2018).

### 2.1. Araştırma Deseni

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modellerindedir (Karasar, 2018). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde cinsiyet, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerinin etkisi incelendiğinden araştırma nedensel karşılaştırma türünden de bir araştırmadır. İlişkisel araştırmanın örneklerinden olan nedensel karşılaştırma türünde sınanacak bağımsız değişkene göre gruplar kurulur ve diğer değişkene kıyasla aralarında farklılaşmanın olup olmadığı incelenir (Karasar, 2018).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma 2020-2021 akademik yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 366 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Batı Karadeniz Bölgesi'nde bir ilde yer alan anaokulundan 23, ilkokuldan 105, ortaokuldan 149 ve liselerden 89 öğretmen çalışmaya katılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin 126'sı erkek, 240'ı ise kadındır.

### 2.3. Araştırma süreci

2020 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgını ve buna bağlı olarak uzaktan eğitime geçilmesi nedeniyle Google Formlar aracılığı ile 15.12.2020-15.03.2021 tarihleri arasında çevrimiçi olarak toplanmıştır. Verilerin toplanma aşamasında veri toplama aracına ait anket linki okul yöneticileri ile paylaşılmış, ankete ilişkin bilgilendirme ve teşekkür notu okul-öğretmen whatsapp iletişim gurupları üzerinden öğretmenlere ulaştırılmıştır.

### 2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veriler üç adet ölçme aracı kullanılarak toplanmıştır. Bu ölçekler "Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği", "Öğretmen Motivasyonu Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"dir.

Araştırmada kullanılan birinci ölçme aracı olan "Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği" Bakır (2007) tarafından geliştirilmiştir ve 33 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert (Her zaman-5, Hiçbir zaman-1) derecelendirmeye sahip ölçek tek faktör yapısındadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach's Alpha .98'dir. Araştırmadaki güvenirlik katsayısı Cronbach's Alpha katsayısı da .98'dir.

Araştırmada ikinci olarak kullanılan "Öğretmen Motivasyonu Ölçeği", Uçar (2015) tarafından geliştirilmiştir. 19 maddeden oluşan ölçekte içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki faktör yer almaktadır. 5'li likert derecelendirmeye sahip ölçek Hiç katılmıyorum-1 ve Tamamen katılıyorum-5 aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğin "içsel motivasyon" faktöründe güvenirlik katsayısı

Cronbach's Alpha değeri .86 iken "dışsal motivasyon" faktöründe .91 olarak elde edilmiş olup ölçek genelinde .90'dır. Yapılan çalışmada "içsel motivasyon" faktöründe güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha .89; "dışsal motivasyon" faktöründe .87 olarak hesaplanırken ölçek genelinde bu değer .90 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçme aracı "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" 17 madde ve tek faktörden oluşmaktadır. 5'li likert derecelendirmeye sahip ölçek Her zaman-5 ve Hiçbir zaman-1 aralığında puanlanmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha .96'dır. Araştırmadaki güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha katsayısı da .98'dir.

## 2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi öncesinde dağılımın normalliği kontrol edilmiştir. Analiz neticesinde üç ölçekte Kolmogorow-Smirnov test sonuçları incelenmiş, ( $p < 0.05$ ) olduğu görülmüştür. Normal dağılıma karar vermede Kurtosis ve Skewness değerleri kontrol edilmiş, bu değerlerinde -1.5 ile +1.5 arasında olmadığı görülmüş olup, verilerin normal dağılıma uymadığına ve parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmada bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek alt boyut ortalamaları arasında Mann Whitney U Testi, ikiden fazla kategorik değişken bulunması durumunda ise tek yönlü varyans analizi ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA'da istatistiksel açıdan farklılık bulunması durumlarında ise bu kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını saptamak amacıyla Post-Hoc testlerinden Tamhane çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca araştırmanın hipotezini sınamak üzere basit regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir.

## 2.6. Araştırma Etiği

Bu araştırma, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu 03/02/2020 tarihli 733 sayılı kararı ile alınan izinle, etik ilkelere uyularak yürütülmüştür.

## 3. Bulgular

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney-U test sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki farka dair Mann Whitney-U test sonuçları

Ölçme Araçları	Alt Faktör	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Sd	U	p
Demokratik Tutum ve Davranış		Erkek	126	191.60	14100	-1.06	.28
		Kadın	240	179.25			
Motivasyon	İçsel motivasyon	Erkek	126	170.90	13532	-1.65	.09
		Kadın	240	190.12			
	Dışsal motivasyon	Erkek	126	169.64	13373.50	-1.88	.06
		Kadın	240	190.78			
Örgütsel Bağlılık		Erkek	126	192.61	13972.50	-1.89	.23
		Kadın	240	178.72			

Tablo 1 incelendiğinde, Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının ( $U = .28$ ,  $p > 0.5$ ), içsel motivasyon alt boyutu ( $U = -1.65$ ,  $p > 0.5$ ), dışsal motivasyon alt boyutu ( $U = -1.88$ ,  $p > 0.5$ ) ve Örgütsel Bağlılık ( $U = -1.89$ ,  $p > 0.5$ ) ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının mesleki kıdem değişkeni arasındaki farka ait Anova test sonuçları

Kıdem (Yıl)	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
0-5	39	139.87	Gruplararası	5891.14	4	1472.78	1.78	.13	---
6-10	82	136.24	Gruplarıçi	297497.79	361	824.09			
11-15	95	131.76	Toplam	303388.94	365				
16-20	67	138.43							
21 Yıl ve üzeri	83	142.84							
Toplam	366	137.36							

Tablo 2 incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinde mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılığa [F (4,361)=1.78; p>.05] rastlanılmamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin içsel motivasyonları ile mesleki kıdemleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin içsel motivasyonları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki farka ait Anova test sonuçları

Kıdem (Yıl)	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
0-5	39	39.15	Gruplararası	230.668	4	57.66	1.65	.16	--
6-10	82	38.56	Gruplarıçi	12588.50	361	34.87			
11-15	95	37.65	Toplam	12819.16	365				
16-20	67	37.70							
21 yıl ve üzeri	83	39.61							
Toplam	366	38.46							

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiki olarak [F(4,361)=1.65; p>.05] anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin dışsal motivasyonları ile mesleki kıdemleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin dışsal motivasyonları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki farka ait Anova test sonuçları

Kıdem (Yıl)	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
0-5 yıl	39	47.58	Gruplararası	116.09	4	29.02	1.73	.14	--
6-10 yıl	82	47.57	Gruplarıçi	6026.57	361	16.69			
11-15 yıl	95	47.07	Toplam	6142.66	365				
16-20 yıl	67	45.97							
21 Yıl ve üzeri	83	46.77							
Toplam	366	46.96							

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile mesleki kıdem arasında istatistiki olarak [F(4,361)=1.73; p>.05] anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış olup, istatistiki olarak anlamlı farka [ $F(4,361)=2.54$ ;  $p<.05$ ] rastlanmıştır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-Hoc testlerinden Tamhane testi uygulanmış olup, test sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki farka ait Anova test sonuçları

Kıdem (Yıl)	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
0-5 yıl	39	68.53	Gruplararası	2853.76	4	713.44	2.54	.03*	11-15>21 ve üzeri
6-10 yıl	82	66.45	Gruplariçi	101234.45	361	280.42			
11-15 yıl	95	64.84	Toplam	104088.21	365				
16-20 yıl	67	70.04							
21 Yıl ve üzeri	83	72.15							
Toplam	366	68.20							

\* $p<.05$

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri 11-15 yıl arasında olanların örgütsel bağlılık düzeyleri ( $\bar{X}=64.84$ ), mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlardan daha düşük ( $\bar{X}=72.15$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri ile görev yaptıkları okul türü arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış olup, istatistiki olarak anlamlı farka [ $F(4,361)=2.54$ ;  $p<.05$ ] rastlanmıştır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-Hoc testlerinden Tamhane testi uygulanmış olup, test sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile okul türü değişkeni arasındaki farka ait Anova test sonuçları

Okul Türü	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
Anaokulu	23	141.39	Gruplararası	9551.85	3	3183.95	3.92	.00	İlkokul>Ortaokul
İlkokul	105	144.84	Gruplariçi	293838.08	362	811.70			
Ortaokul	149	133.28	Toplam	303388.94	365				
Lise	89	134.33							
Toplam	366	137.76							

\* $p<.01$

Tablo 6 incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri ilkokullarda çalışan öğretmenlerin ( $\bar{X}=144.84$ ), ortaokullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek ( $\bar{X}=133.28$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile görev yaptıkları okul türleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış olup, istatistiki olarak anlamlı farka [ $F(4,361)=7.43$ ;  $p<.05$ ] rastlanmıştır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-Hoc testlerinden Tamhane testi uygulanmış olup, test sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin içsel motivasyonları ile okul türü değişkeni arasındaki farka ait Anova test sonuçları

Okul Türü	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
A) Anaokulu	23	40.95	Gruplararası	743.51	3	247.83	7.43	.00	A>C, B>C
B) İlkokul	105	40.16	Gruplarıçi	12075.65	362	33.35			
C) Ortaokul	149	37.06	Toplam	12819.16	365				
D) Lise	89	38.17							
Toplam	366	38.46							

  

Okul Türü	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
A) Anaokulu	23	48.17	Gruplararası	94.34	3	31.44	1.88	.13	--
B) İlkokul	105	47.49	Gruplarıçi	6048.32	362	16.70			
C) Ortaokul	149	46.71	Toplam	6142.66	365				
D) Lise	89	46.47							
Toplam	366	46.96							

\*p<0,01

Tablo 7 incelendiğinde anaokulunda görev yapan öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ( $\bar{X}$ =40.95), ortaokullarda çalışan öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinden ( $\bar{X}$ =37.06) yüksek, benzer şekilde ilkokullarda çalışan öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ortaokullarda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile görev yaptıkları okul türleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış olup, test sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin dışsal motivasyonu ile okul türü değişkeni arasındaki farka ait Anova test sonuçları

Okul Türü	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
A) Anaokulu	23	48.17	Gruplararası	94.34	3	31.44	1.88	.13	--
B) İlkokul	105	47.49	Gruplarıçi	6048.32	362	16.70			
C) Ortaokul	149	46.71	Toplam	6142.66	365				
D) Lise	89	46.47							
Toplam	366	46.96							

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile görev yaptıkları okul türü değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı [ $F(3,362)=1.88$ ;  $p>.05$ ]. farklılığa rastlanılmamıştır

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile görev yaptıkları okul türleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış olup, istatistiki olarak anlamlı farka [ $F(4,362)=3.65$ ;  $p<.05$ ] rastlanmıştır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Post-Hoc testlerinden Tamhane testi uygulanmış olup, test sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul türü değişkeni arasındaki farka ait Anova test sonuçları

Okul Türü	N	$\bar{X}$	Varyansların kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Fark
A) Anaokulu	23	70.43	Gruplararası	3058.03	3	1019.34	3.65	.01	B>C
B) İlkokul	105	72.30	Gruplarıçi	101030.18	362	279.08			
C) Ortaokul	149	65.46	Toplam	104088.21	365				
D) Lise	89	67.39							
Toplam	366	68.20							

\*p<0.01

Tablo 9 incelendiğinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ( $\bar{X}$ =72.30) ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden ( $\bar{X}$ =65.46) daha yüksek olduğu görülmektedir.



Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup, analiz sonuçları Tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 10.** Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki korelasyon katsayısı sonuçları

Ölçek	Tutum	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Örgütsel Bağlılık
Demokratik Tutum ve Davranış	1.00			
İçsel Motivasyon	.58**	1.00		
Dışsal Motivasyon	.61**	.60**	1.00	
Örgütsel Bağlılık	.78**	.68**	.60**	1

\*\*p<0.01

Tablo 10 incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin içsel motivasyonları arasında ( $r=.58$ ;  $p<.05$ ) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal motivasyonları arasında ( $r=.61$ ;  $p<.05$ ) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile ( $r=.60$ ;  $p<.05$ ) pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin dışsal motivasyonları ile içsel motivasyonları arasında ( $r=.60$ ;  $p<.05$ ) pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri içsel motivasyonları arasında ( $r=.68$ ;  $p<.05$ ) pozitif yönlü orta düzey, dışsal motivasyonları ile ( $r=.60$ ;  $p<.05$ ) pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları, öğretmenlerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla basit regresyon analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçları Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 11.** Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	T	p
Tutum	İçsel Motivasyon	-1.20	.16	-.02	-.73	.46
	Dışsal Motivasyon	1.03	.22	.14	4.65	.00
	Örgütsel Bağlılık	1.16	.05	.79	23.01	.00

R=.86

R2= .75

F(3,362)= 365.54

p= .00

Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli,  $F(3,362)=365.54$ ,  $p<.01$ , ve bağımlı değişkendeki varyansın %75'ini ( $R2_{adjusted}=.75$ ) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin tutum üzerindeki göreceli önem sırası; bağlılık, dışsal motivasyon ve içsel motivasyondur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde dışsal motivasyon ( $\beta=.14$ ,  $T(362)=4.65$ ,  $p<.001$ ,  $pr2=.00$ ) ve örgütsel bağlılık ( $\beta=.79$ ,  $T(362)=23.01$ ,  $p<.001$ ,  $pr2=.00$ ) değişkenlerinin tutum üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

#### 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışların, motivasyonları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve okul türü değişkenleri arasındaki farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışların, içsel ve dışsal motivasyonları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri ile cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Alanyazında araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Bakır, 2007; Bayır, 2016; Saraç, 2019; Özan vd., 2012; Özer, 2019). Bu bulgunun haricinde Gülmek (2012), Özbek (2016) ve Özdemir 'in (2012) yapmış oldukları araştırmaya göre erkek öğretmenler okul müdürlerinin kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde demokratik tutum sergilediğini düşünmekteyken; Terzi ve Kurt (2005), Ören (2019) ve Akyel'in (2015) araştırmasında ise kadın öğretmenler erkek öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde demokratik tutum sergilediğini düşünmektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçları ile alanyazında yer alan bazı çalışmalar arasında farklılıklar görülmektedir. Farklılığın nedeni araştırmanın yapıldığı dönemsel farklılıklar, örneklem gurubunu oluşturan öğretmenlerin eğitim düzeyleri veya kurumda çalışma sürelerinden kaynaklanıyor olabilir. Araştırma bulguları ışığında ise okul yöneticilerinin öğretmenlerin kadın veya erkek olmalarına göre farklı tutum ve davranış göstermediği ya da eşit davrandığı söylenebilir.

Öğretmen motivasyonu ölçeği neticesinde ulaşılan bulgulara göre cinsiyet değişkeni bakımından içsel motivasyon alt boyutu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Alanyazında araştırma sonuçlarına benzer araştırma sonuçları mevcuttur (Ağca & Ertan, 2008; Argon & Ertürk, 2013; Cansu, 2019; Canpolat, 2011; Çalışır, 2020; Deviren, 2019; Kaçmaz, 2020; Karataş, 2020; Marakçı, 2020; Taşdemir, 2019; Ugar, 2019; Yıldırım, 2019). Araştırma bulguları ve alanyazındaki araştırma sonuçlardan hareketle öğretmenlerin herhangi bir dış unsura gerek kalmaksızın içsel olarak motive olmalarının kadın veya erkek olmalarına göre değişmediği söylenebilir.

Öğretmen motivasyonu ölçeği neticesinde ulaşılan bulgulara göre cinsiyet değişkeni bakımından dışsal motivasyon alt boyutu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Alanyazında araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Aksel, 2016; Cansu, 2019; Çalışır, 2020; Karataş, 2020; Marakçı, 2020; Taşdemir, 2019; Ugar, 2019; Yıldırım, 2019). Deviren (2019) yapmış olduğu çalışmasında cinsiyet değişkeni açısından dışsal motivasyon alt boyutu için erkek öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dışsal motivasyonun kaynağı dışarıdan gelen, okul yöneticisinin tutum ve davranışı ya da okul içi iletişim kaynaklarıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeği neticesinde ulaşılan bulgulara göre cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Alanyazında araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Canbaz, 2019; Çakır, 2007; Çınar, 2016; Dönmez, 2018; Gülmek, 2012; Kaçmaz, 2020; Karakoç, 2016; Kılıçkaya, 2019; Selbi, 2019; Türkoğlu, 2011; Özdemir, 2012; Özkan, 2008). Araştırma bulguları ve alanyazındaki araştırma sonuçlardan hareketle öğretmenlerin çalıştıkları okula ilişkin bağlılık düzeylerinin erkek veya kadın olmalarına göre değişmediği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadın veya erkek olmalarına göre farklılık göstermemesinin nedeni araştırmanın yapıldığı okullarda yönetici tutumlarının erkek ya da kadın olmasına göre değişmemesinden, kurum içi iletişim faktörlerinin de benzer şekilde erkek ya da kadın olmalarına göre değişmemesinin bir sonucu olabilir.

Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinde mesleki kıdem değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Alanyazında araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Bakır, 2007; Gülmek, 2012; Saraç, 2019; Özer, 2019). Özdemir (2012), yaptığı araştırma sonucunda 1-5 yıl kıdem grubu ile 11-15 yıl kıdem grubu arasında, 11-15 yıl kıdem grubu lehine anlamlı bir fark olduğu, 6-10 yıl kıdem grubu ile 11-15 yıl kıdem grubu arasında da 11-15 yıl kıdem grubu lehine anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özbek (2015), yaptığı araştırma sonucunda 21 yıl ve üzeri kıdem

grubundaki öğretmenler, 11-20 yıl kıdem grubundakilere göre, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları konusunda olumlu görüşlere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alanyazındaki araştırmalarda genel olarak mesleki kıdemi yüksek öğretmenlerin mesleki kıdemi daha düşük öğretmenlere kıyasla yöneticilerini daha demokratik bulduğu dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin, mesleklerini icra ettikleri süre arttıkça yöneticilerini belki daha objektif değerlendirebildikleri veyahut tolerans seviyelerinin daha arttığı ya da daha için yönetici tutumlarını daha ılımlı karşılayabildikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ve dışsal motivasyon düzeylerinde mesleki kıdem değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Alanyazında araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Cansu, 2019; Çalışır, 2020; Deviren, 2019; Karataş, 2020; Kahya, 2020; Marakçı, 2020; Taşdemir, 2019; Ugar, 2019; Yıldırım, 2019). Kaçmaz (2020) ise yapmış olduğu araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin içsel motivasyonlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlamadığını, öğretmenlerin dışsal motivasyonlarında ise kıdemi 16 ve üstü olan öğretmen görüşleri ile kıdemleri 1-5 yıl arası, 6- 10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin görüş ortalamalarında fark olduğunu, kıdemi nispeten yüksek olan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde dış motivasyona sahip olduklarını belirtmiştir. Aksel (2016) ise öğretmenlerin dışsal motivasyon boyutunda kıdem değişkenine göre öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı fakat içsel motivasyon boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre içsel motivasyon algılarının daha düşük olduğu sonucuna ulaştığını belirtmiştir. Canpolat (2011) yaptığı araştırmada hizmet süresi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeylerinin hizmet süresi daha az olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın sonucuyla uyumlu olmamıştır. Araştırma bulguları ve alanyazındaki araştırma sonuçlarından hareketle öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin mesleğe yeni başlamış olmaları veya daha uzun süre çalışmış olmalarına göre değişmediği, mesleki kıdemi ne olursa olsun öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarının aynı düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde mesleki kıdem değişkenine göre 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. 11-15 yıl kıdem aralığında yer alan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılığın bulunmadığı araştırmalar mevcuttur (Aslan & Ağiroğlu Bakır, 2014; Dönmez, 2018; Karakoç, 2016; Memişoğlu & Kalay, 2017; Toka, 2019; Uğraşoğlu & Çağanağa, 2017; Yakut, 2020). Araştırma sonucu ile alanyazındaki araştırmaların sonuçlarının farklılığı 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmen sayısının araştırma örnekleminin %26'lık kısım ile en büyük kısmını oluşturuyor olması olabilir. Ergül (2020) yaptığı araştırmasında 21-30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin “kişisel başarı” alt boyutunda diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre daha fazla mesleki tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Cemaloğlu ve Şahin (2007) yapmış oldukları araştırmada mesleki kıdem arttıkça duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinde tükenmişliğin de arttığı sonucuna ulaşmış ve bu sonucu uzun süredir hizmet veren öğretmenlerin meslek heyecanını kaybetmeleri, performans düşüklüğü yaşamaları, bıkkınlıklarının artması ile açıklamıştır. 11-15 yıldan düşük mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre mesleki tecrübelerinin az olmasından, 11-15 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ise 11-15 yıl arası öğretmenlere göre mesleki tükenmişlik ve yorgunluklarının fazla olmasından dolayı 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratiklik düzeyinde ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini demokratik bulma düzeyleri, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerini demokratik bulma düzeylerinden daha yüksektir. Özer'in (2019) yapmış olduğu çalışma araştırma bulgusunu destekler iken, Bakır (2017), anlamlı farklılığa rastlamadığını belirtmiştir. Saraç (2019) ise yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ilkokullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek, lisede görev yapan öğretmenlerin hem ilkokuldan hem de ortaokulda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alanyazındaki araştırma sonuçlarının farklılığından hareketle okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen algısının eğitim öğretim faaliyeti içerisinde bulunan öğrenci kitlesi, yaş grubu ve öğrenci sayıları gibi değişkenlere bağlı olmadığı söylenebilir.

Öğretmen motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon alt boyutunda okul türü değişkenine göre anaokulunda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin içsel motivasyonları ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin içsel motivasyonundan daha yüksek düzeydedir. Ayrıca ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin içsel motivasyonları ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin içsel motivasyonundan daha yüksek düzeydedir. Kahya (2020) yapmış olduğu araştırmada okul türü değişkenine göre öğretmenlerin içsel motivasyon boyutunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin lisede görev yapan öğretmenlere oranla içsel motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karataş (2020) yapmış olduğu çalışmada okul türü değişkenine göre içsel motivasyon alt boyutunda en yüksek ortalamaların ilkokullarda görev yapan öğretmenlerde en düşük ortalamaların ise liselerde görev yapan öğretmenlerde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ugar (2019) ve Cansu (2019) araştırmalarında öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin okul türü değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçları ve alanyazındaki araştırma sonuçlarından hareketle öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyeti içerisinde bulunduğu öğrenci gurubunun yaş seviyesi düştükçe öğretmenlerin içsel motivasyonlarının arttığı söylenebilir. Yaşça küçük öğrencilerle eğitim öğretim faaliyetinde bulunan öğretmenlerin herhangi bir dış unsura gerek kalmaksızın iç güdüsel olarak daha fazla motive oluyor olmaları küçük yaştaki öğrencilerin öğretmenlere karşı duydukları sevgiyi daha fazla ortaya koyuyor olmalarından ve öğretmenleri ile daha fazla bağ kuruyor olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerinde okul türü değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Alanyazında araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Cansu, 2019; Çalışır, 2020; Ugar, 2019). Karataş (2020) yapmış olduğu çalışmada okul türü değişkenine göre dışsal motivasyon alt boyutunda en yüksek ortalamaların ilkokullarda görev yapan öğretmenlerde en düşük ortalamaların ise liselerde görev yapan öğretmenlerde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kahya (2020) ise yapmış olduğu araştırmada okul türü değişkenine göre öğretmenlerin dışsal motivasyon alt boyutunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapan öğretmenlere oranla dışsal motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bulguları ve alanyazındaki araştırma sonuçlardan hareketle öğretmenleri motive eden dış unsurların eğitim öğretim faaliyeti içerisinde bulunan öğrenci kitlesi, yaş grubu ve öğrenci sayıları gibi değişkenlere bağlı olmadığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde okul türü değişkenine göre ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortaokulda

görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yüksektir. Alanyazında araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır. Cansu (2019) çalışmasında ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu sonuca ulaşmıştır. Çınar (2016) yaptığı çalışmada ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Toka (2019) çalışmasında ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının hem ortaokullar hem liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdemir (2019) ise yaptığı çalışmada ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu, ayrıca ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin lisede görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Dönmez (2018) ve Selbi (2019) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde okul türü değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı farklılığa rastlamadıklarını belirtmiştir. Bu sonuç araştırmanın sonucuyla uyumlu olmamıştır. Araştırma bulgularından hareketle öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim öğretim faaliyetlerinin alt kademelerinde görev yapma durumlarına göre arttığı söylenebilir. Ortaokul ve lise öğretmenlerinin öğrencileri ile geçirdikleri sürenin branş bazında haftalık ders saati ile sınırlı kalması ve öğretmenlerin girdikleri şube sayısı ile orantılı olarak öğrenci sayılarının artması, anaokulu ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin tek şube ile haftalık ders saatinin tamamında eğitim öğretim faaliyetlerini öğrencileriyle sürdürmeleri anaokulu ve ilkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okula duydukları bağlılık düzeylerinin lise ve ortaokullara göre fazla olmasının nedeni olabilir. Bununla birlikte öğrencilerin yaşlarının artmasıyla birlikte bireyselleşiyor olmaları sonucu öğretmenleri ile kurdukları anne-baba ilişkisinden uzaklaşıp öğretmen-öğrenci ilişkisinin oluşuyor olması anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise gurupları içerisinde üst basamaklarda öğretmenle olan ilişkinin kademeli olarak düşmesine ve dolayısıyla öğretmenlerin çalıştıkları okula karşı hissettikleri bağın azalmasına neden olduğu söylenebilir.

Araştırmada Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgusunu destekler yönde, Arslan (2012) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile en güçlü korelasyonu gösteren değişkenin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerce algılanan demokratik tutum puanları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Alanyazında araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır (Bayata, 2017; Gülmek, 2012; Terzi & Kurt, 2005; Özdemir, 2012). Öğretmenlerin içsel motivasyonları ve dışsal motivasyonları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Canbaba (2019) ve Cansu (2019) yaptıkları çalışmalarında iş görenlerin içsel ve dışsal motivasyonları arasında ve iş görenlerin motivasyonları ile bağlılıkları arasında araştırmamızın sonuçlarına benzer bir sonuç olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çınar (2016) çalışmasında öğretmenlerin içsel motivasyonları ve dışsal motivasyonlarının artmasının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2019) ise özel bir kurumda yaptığı çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılığı ve motivasyonları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Kırsoy (2015) öğretmenler ile yürüttüğü çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arttığı zaman motivasyonlarının da arttığı sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2020) alanyazındaki örgütsel bağlılık ile motivasyon araçları ilişkisine ait farklı sektörlerde kişilik ve

demografik özelliklere göre yapılan araştırma sonuçlarına göre iş görenlerin motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularından hareketle okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar arttıkça öğretmenlerin içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının arttığı söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları; öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel bağlılığını yordamaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, içsel motivasyonları ve dışsal motivasyonlarında okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının etkili olduğu söylenebilir.

### Öneriler

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının demokratikliğinin öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkileri diğer ülkelerle karşılaştırılabilir.

Nicel olarak gerçekleştirilen çalışmaya öğretmen ve/veya okul yöneticileri ile görüşmeler yapılarak nitel yöntem dâhil edilerek karma yöntem araştırmaları yapılabilir.

Araştırmanın örneklem kapsamı genişletilerek araştırma tasarlanabilir.

Demografik özellikler farklılaştırılarak yeni araştırmalar tasarlanabilir.

### 5. Kaynakça

- Ağca, V., & Hayrettin E. (2008). Duygusal bağlılık ve içsel motivasyon ilişkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki, Samsun ili örneği* (Tez No. 429299) [Yüksek lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akyel, Ö. (2015). *Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak, okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeylerinin belirlenmesi (Kocaeli ili izmit ilçesi örneği)* (Tez No. 381242) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Argon, T., & Ramazan E. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(2), 59-179.
- Arslan, M. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi* (Tez No. 320026) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Aslan, M., & Bakır, A. (2014). Öğretmenlerin okullardaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 189-206.
- Aydın, S. (2019). *Örgütsel bağlılık ile motivasyon ilişkisi* (Tez No. 591600) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Bakır, A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi: Malatya ili Örneği* (Tez No. 209658) [Bilim uzmanlığı tezi, İnönü Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem Yayınları.

- Bayata, G. (2017). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 451205) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Bayır, E. (2016). *Öğretmen alguları açısından ilk ve ortaokul yöneticilerinin demokratik tutumları üzerine bir araştırma* (Tez No. 440769) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Canbaba, İ. E. (2019). *İş görenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Erzincan ve Erzurum'daki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde bir çalışma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.
- Canbaz, O. (2019). *Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Tez No. 538066) [Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Canpolat, C. (2011). *Öğretmen kariyer basamakları uygulamaları ile öğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Tez No. 289692) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Cansu, R. (2019). *Yenilikçi yönetim özellikleri gösteren okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesi* (Tez No. 548719) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Cemaloğlu, N., & Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Ceviz, H. (2018). *Toplumdaki öğretmenlik mesleğine ilişkin algı ile öğretmenin mesleki motivasyonu arasındaki ilişki* (Tez No. 498202) [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 211334) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Çalışır, Ş. (2020). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımı ve motivasyonları arasındaki ilişki* (Tez No. 620147) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Çınar, İ. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarının yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi: çay ilçesi örneği* (Tez No. 434912) [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Demirel, Y. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin branş öğretmenlerini motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Tez No. 214410) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Deviren, İ. (2019). *İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Tez No. 548772) [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi

- Dönmez, E. (2018). *Okul müdürlerinin örgütsel yenilik yönetimi davranış düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 530534) [Yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta.
- Ergül, P. T. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Tez No. 630289) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin.
- Gülmek, M. N. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Zeytinburnu örneği)* (Tez No. 313297) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Kaçmaz, S. (2020). *Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Tez No. 634483) [Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* (Tez No. 616408) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel.
- Karakaya, A., & Ay. F. E. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Karakoç, B. (2016). *Öğretmenlerin okulda karşılaştıkları yıldırma davranışları ile örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Tez No. 416225) [Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 625733) [Yüksek lisans tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Kılıçkaya, H. (2019). *İmam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik alguları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul örneği)* (Tez No. 580342) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Kırsoy, İ. (2015). *Okul müdürlerinin öğrenen liderlik becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 439976) [Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Kurtar, K. (2018). *İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerine yönelik denetim alguları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki Edirne ili örneği* (Tez No. 505655) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Küçük, E. (2008). *İlköğretim okulları öğretmenlerinin okul yöneticilerine yönelik çağdaş denetim alguları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasında ilişki İstanbul ili Eyüp ilçesi örneği* (Tez No. 254553) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi



- Lök, S., Özden, T., Tekin, M., & Yıldız, M. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğretmen adaylarının çeşitli değişkenlere göre demokratik tutum düzeylerinin incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 204-212.
- Marakçı, D. B. (2020). *İlkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 623606) [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Memişoğlu, S. P., & Kalay, M. (2017). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki, (Bolu il örneği). *Turkish Studies*, 12(4), 367-392.
- Ören, A. (2019). *Demokratik tutum ve davranışlar açısından ortaöğretim kurumu müdürlerinin değerlendirilmesi* (Tez No. 571268) [Yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Özan, M. B., Türkoğlu, Z., & Gönül, Ş. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özbek, B. (2015). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri* (Tez No. 439900) [Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Özbek, B. (2016). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 59-70.
- Özcan, H. Ö. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki disiplin yaklaşımları* (Tez No. 220451) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Özdemir, A. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi, İstanbul ili Sancaktepe-Çekmeköy ilçeleri* (Tez No. 313321) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Özdemir, İ. H. (2019). *Okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* (Tez No. 582322) [Yüksek lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Özer, K. (2019). *Yöneticilerin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi ile olan ilişkisi (Şırnak İli Örneği)* (Tez No. 582328) [Yüksek lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Özgan, H., & Nebiye A. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 190-20.
- Özkan, V. (2008). *İlköğretim okulunda görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri (Sakarya İl Örneği)* (Tez No. 228665) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Saraç, G. (2019). *Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi* (Tez No. 582407) [Yüksek lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi

- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4, 527-548.
- Selbi, A. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmalarını yordama derecesi* (Tez No. 608732) [Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Selçioğlu D. E. (2010). *Yaratıcı dramanın öğretmen adaylarının demokratik tutumları, bilişüstü farkındalıkları ve duygusal zekâ yeterliliklerine etkisi* (Tez No. 253622) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Taşdemir, R. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (Nevşehir Örneği)* (Tez No. 549088) [Yüksek lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Taşdemir, R., & Cemalettin İ. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (Nevşehir Örneği). *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(16), 130-151.
- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-111.
- Toka, R. (2019). *Okul ilişkilerinde öğretmenlerin ön yargıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Tez No. 576938) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Türkoğlu, H. (2011). *İş tatmini, örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama* (Tez No. 279316) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)*. (Tez No. 446079) [Doktora tezi, Dicle Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Ugar, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki* (Tez No. 541376) [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Uğraşoğlu, İ. K., & Çağanağa, Ç. K. (2017). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of News Trends in Arts Sports & Science Education*, 6(4), 10-38.
- Uğurlu, C. T. (2017). Okul yönetimi. C. T. Uğurlu (Ed.), *Okul yönetiminde liderlik içinde* (ss.146-146). Anı.
- Uludağ, G. (2019). İş stresi ve motivasyon ilişkisine yönelik bir alan araştırması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 413-439.
- Uzun, H. (2014). Yeni bir kurumsal motivasyon örneği; Teknoloji üretim merkezleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 179-189.
- Ünal, S. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.
- Varshalomidze, M. (2019). *Motivasyon faktörlerine kültürel bir bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan Örneği* (Tez No. 564355) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi

- Yakut, S. (2020). *Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: anakkale ili rneėi* (Tez No. 621208) [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *EKEV Akademi Dergisi*, 0(69), 105-116. <https://www.doi.org/10.17753/Ekev730>
- Yıldırım, H. (2019). *şanlıurfa'daki ilköğretim okullarının yöneticilerinin liderlik tipleri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki* (Tez No. 568740) [Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Yılmaz, M. (2020). *Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Perakende sektöründe bir uygulama* (Tez No. 629843) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi