



TİASAD

Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of Turk & Islam World Social Studies

Yıl: 4, Sayı: 12, Eylül 2017, s. 92-104

Aycan ÇİÇEK SAĞLAM¹

Ali Rıza EMİRBEY²

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ³

Özet

Bu araştırmada, Denizli ili Çivril ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmış olup, araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Çivril ilçesinde görev yapan ilkokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” ve “İş Motivasyon Ölçeği (İMÖ)” ölçekleridir. ELÖ Ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,963 ve İMÖ Ölçeğinin Alpha değeri 0,924 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının ne derece sergilediklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyonu düzeyi ise “Kısmen memnunum” olarak bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Etik liderlik, Okul yöneticisi, Liderlik davranışı, Öğretmen motivasyonu

¹Doç, Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniv. Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, aycancecek@mu.edu.tr

²Çivril MTAL, İngilizce Öğretmeni, Çivril / Denizli, aemirbey@gmail.com

³ Bu çalışma Aycan ÇİÇEK SAĞLAM danışmanlığında Ali Rıza EMİRBEY tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOURS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHER'S MOTIVATION

Abstract

In this research, according to the opinions of the teachers working in the primary schools in Çivril district of Denizli province, the relationship between the ethical leadership behaviors of school administrators and teacher motivation was researched. "Relational screening model" was used in the research and primary school teachers working in Çivril district of Denizli province of 2015-2016 academic year, constitute the universe of the research. "Ethical Leadership Scale (ELÖ)" and "Business Motivation Scale (IMO)" scales. The Cronbach Alpha value of the ELO Scale was found to be 0.963 and the Alpha value of the IMO Scale was found to be 0,924. According to the findings obtained, the opinions of the teachers about the degree of ethical leadership behaviors of school administrators were identified to be in the level of "I agree". Teachers' motivation level of work was found to be "Partially satisfied".

Key words: Ethical leadership, School administrator, Leadership behavior, Teacher motivation

GİRİŞ

Okul yöneticileri ve öğretmenler, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli iki ögedir. Onların motivasyonunun yüksek olması okulun amaçlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Öğretmenler nasıl öğrencilerin motivasyonunu sağlamada önemli ise öğretmenlerin motivasyonunu sağlamada da yöneticiler önemlidir. Yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir unsur olduğu, yapılan birçok çalışmada (Çiçek Sağlam, 2007; Ebcim, 2012; Dereli ve Acat 2010) ortaya konulmuştur. Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alıç, 1996:17). Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000:104). Akat'a (1984:175) göre motivasyon ise; ferdi veya fertleri belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerinin motivasyonunu arttırmak için bir yandan örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan öğretmenlerin kişisel beklentilerini yerine getirmeyi sağlayacak ve onları çalışmaya motive edecek bir ortam yaratması, sistemin başarısı için son derece önemlidir (Ünal, 1991:2). Okul yöneticilerinin iş ortamında motivasyon faktörlerini işe koşarak, çalışanı aktif hale getirmek, onun doyuma ulaşmasını sağlamak öncelikli görevidir. Bu nedenle eğitimde verimin ve kalitenin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin okulun çalışma şartlarını iyileştirmeye, aynı zamanda öğretmenlerin bireysel ve meslekî beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri gerekmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006:5).

Bir ülkenin kalkınmasında okulların ve eğitimin önemi her geçen gün artarak devam etmektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden bazıları da şüphesiz ki eğitim yöneticileri ve

TİDSAD

öğretmenlerdir. Eğitim sistemimizde önemli bir yer tutan öğretmen ve okul yöneticilerinin, iş verimliliğini doğrudan etkileyen en önemli faktörlerinden biri de liderlik stili, işgörenlerin motivasyonu ve iş doyum düzeyleridir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerin motivasyonunun ve iş doyumunun artırılmasının, yeni nesillerimizin yetişmesinde doğrudan etki yaratacağı ortadadır.

İnsanların ihtiyaçlarının karşılandığı bir kurumda, insan ilişkilerinin iyi olduğu, güven duyulan bir ortamda çalışmak verimliliği yükseltmektedir. Motive olmayan personelin gereken performansı göstermesi beklenmemelidir. Bu nedenle bir kurumda yöneticinin en önemli görevlerinden biri kurumda çalışan her bireyin kurumun amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin bir kurum yaratmaktır. İşte bu nedenle kurumda çalışan bireylerin istekle çalışmasını sağlayabilmek için, onların motive edilmesi gerekmektedir (Oral ve Kuşluyan, 1997). Eğitim sistemimizin alt sistemlerinden biri olan ilköğretim okullarının amaçlarını gerçekleştirmesinde öğretmenlerin özverili çalışması önemlidir. Bu bağlamda, öğretmenlerin daha etkili olabilmelerinde motivasyon düzeylerinin önemli olduğu söylenebilir. Ceylan (2002) da motivasyonda temel amacın, çalışanları istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak olduğunu, yüksek motivasyonun, kişilerin beceri ve yeteneklerini tam kapasite kullanmalarını sağlayarak onların gelişimlerine katkıda sağlayacağını ifade etmektedir.

Örgüt içerisinde işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörler; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek zaman ayarlama olarak belirtilmektedir (Eren, 2001; Can, 1992).

Eğitim-öğretimin yapılmasında, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde, öğrencilerin motivasyonunun sağlanmasında, eğitimde diğer önemli unsurlar olan yönetici, veli, öğrenci arasındaki koordinasyonun ve eşgüdümün sağlanmasında en önemli unsur öğretmendir. Bu açıdan bakıldığında, eğitimde hedeflenen başarıyı yakalamak ve hedeflenen amaçlara ulaşabilmenin en önemli şartı öğretmenlerin performansıdır. Öğretmenlerin performansını doğrudan etkileyen en önemli faktörler ise işlerinde tatmin olmaları ve işlerine motive olmalarıdır (Karadeniz ve Yavuz, 2009). Öğretmenlerin başarısı ile motivasyonları arasında doğru bir orantı olduğundan, motivasyon düzeyi yüksek öğretmenler daha başarılı olacaktır (Yazıcı, 2009). Öğretmen motivasyonunun ve başarısının artırılmasında ise okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Eğitim liderliğinin dürüstlük, saygı duymak ve saygı görmek gibi erdemlerle ilgili olduğu ve böyle liderlerin çalışanların gözünde değerli oldukları söylenebilir (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Dolayısıyla okul yöneticileri, etik liderlik becerilerine sahip olmak ve bu becerilerini sergilemek durumundadır. Gerek motivasyon konusunda gerekse etik liderlik konusunda pek çok çalışma yapılmış olup bu ikisini bir arada ele alan ve ilişkisini ortaya koyan çalışmaya yapılan taramada rastlanmamıştır. Motivasyon konusu da güncelliğini hiç kaybetmeyen ve hangi işte olursa olsun mutlaka olması gereken bir konu olduğu için bu çalışmanın öğretmen motivasyonunu arttırmak ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi ortaya koymak bakımından alana katkı sağlayacağı umulmaktadır.

AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem ve okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki ilişkinin ele alındığı bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir.

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli ili Çivril ilçe sınırlarındaki ilkokullarda çalışan toplam 194 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma evrenini oluşturan bireylerin tümüne ölçekler verilmiş olup geri dönüşü sağlanan 189 (%97,42) ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve “İş Motivasyonu Ölçeği” dir. Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)” tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir. Etik Liderlik Ölçeğinin (ELÖ) güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı .97 bulunmuştur. Bu araştırmada da Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) için verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri 0,963 olduğundan verilerin güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur.

Araştırmada ikinci ölçek olarak Aksoy’a (2006) ait olan 5’li Likert tipi “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Aksoy (2006) tarafından güvenilirlik analizi sonucu ise 0,794 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada da güvenilirlik analizi tekrarlanmış olup Cronbach Alpha değeri 0,924 olarak bulunmuştur.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 20 istatistik paket programına kullanılmıştır. Etik Liderlikle ilgili ölçekle toplanan verilerin çözümlemesinde hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (K-S(z)=2,079; p<0,05). Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H Testlerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

İş motivasyonu ilgili ölçekle toplanan verilerin çözümlenmesinde hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiş ($K-S(z)=1,956$; $p<0,05$) olup, non parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H Testleri kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin Etik Liderlik davranışları ile İş Motivasyonu ilişkisinin analizinde Spearman Korelasyon Testi yapılmıştır.

BULGULAR

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ve iş motivasyonu düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine ve Motivasyon Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Ölçekler	n	\bar{X}	SS	Katılım Düzeyi
Etik Liderlik Davranışları	189	3,69	0,49	Katılıyorum
Motivasyon Düzeyi	189	3,15	0,63	Kısmen Memnunum

Tablo 1 incelendiğinde Çivril ilçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını ne derece sergilediklerine ilişkin genel ortalamanın “Katılıyorum” ($\bar{X}=3,69$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna karşın öğretmenlerin kendi motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin “Kısmen memnunum” ($\bar{X}=3,15$) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerine maddeler bazında bakıldığında en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar”, “Etrafındaki insanlara saygı gösterir”, “Bireysel hakları korur” ve “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir” ifadeleridir. En az katılım gösterdikleri ifadeler ise “Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır”, “Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar”, “Öğretmenleri teşvik eder”, “Öğretmenlere adil davranır” ve “Öğrenme konusunda isteklidir” ifadelerinin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin iş motivasyonuna ilişkin ifadelerle bakıldığında ise “Memnunum” şeklinde en yüksek katılım gösterdikleri ifadelerin “Verilen sorumluluk miktarından” ve “Yapılan sosyal aktivitelerden” memnunum ifadeleri olduğu görülmektedir. Ölçeğin kalanında yer alan ücret, saygınlık, mesleki gelişim, takdir edilme vs ile ilgili bütün ifadelerle “Kısmen Memnunum” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ve iş motivasyonu düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete, öğrenim düzeyi, göre analiz edilerek aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Mann-Whitney U Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Cinsiyet	Kadın	115	11920,00	103,65	3260,00	-2,71	0,007
	Erkek	74	6035,00	81,55			
Toplam		189					

* $p < ,01$

Tablo 2'ye bakıldığında okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ($U = 3260,00$; $p < 0,05$) görülmektedir. Bu farklılaşmaya göre kadın öğretmenler erkeklere göre okul yöneticilerinin davranışlarını daha etik değerlendirmektedirler.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Kruskal-Wallis H Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X^2	p	Fark
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	26	61,15	43,63	0,00	Var
	6-10 yıl	97	86,25			
	11-20 yıl	56	109,89			
	21-25 yıl	10	184,50			
Toplam		189				

* $p < 0,05$

Tablo 3'te görüldüğü gibi yapılan Kruskal-Wallis H testi analizine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır ($X^2 = 43,63$; $p < 0,05$). Grupların sıra ortalamalarına bakıldığında 21-25 yıl kıdemi olan öğretmenlerin diğer gruplara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini daha yüksek buldukları söylenebilir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Kruskal-Wallis H Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 arası	37	61,35	20,463	0,00	Var
	11-20 arası	133	100,32			
	21-30 arası	19	123,26			
Toplam		189				

*p<0,05

Yukarıdaki tablo 4’te görüldüğü üzere yapılan Kruskal-Wallis H testi analizine göre ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşleri, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (X²=20,463; p<0,05). Sıra ortalamalarına bakıldığında öğretmen sayısı daha fazla olan okullarda okul yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeyleri daha yüksek değerlendirilmektedir.

Tablo 5. Öğretmenlerin İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
Cinsiyet	Kadın	115	10549,50	91,73	3879,50	-1,02	0,30
	Erkek	74	7405,50	100,07			
Toplam		189					

*p>0,05

Tablo 5’e bakıldığında yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda ilkökullarda çalışan öğretmenlerin iş motivasyonları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (U= 3879,50; p>0,05). Dolayısıyla kadınlarla erkeklerin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	26	117,81	46,12	0,00	Var
	6-10 yıl	97	69,03			
	11-20 yıl	56	126,63			
	21-25 yıl	10	110,50			
Toplam		189				

*p<0,05

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır ($X^2= 46,12$; $p<0,05$) (Tablo 6). Bu farklılaşma için sıra ortalamalarına bakıldığında 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu, onları sırasıyla 1-5 yıl ve 21-25 yıl kıdemi olan grupların izlediği görülmektedir. En düşük ise 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler görülmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X^2	p	Fark
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 arası	37	107,84	9,21	0,01	Var
	11-20 arası	133	87,56			
	21-30 arası	19	122,11			
Toplam		189				

* $p<0,05$

Kruskal-Wallis H analizi sonunda ilkokullarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2= 9,21$; $p<0,05$). Sıra ortalamalarına bakıldığında 21-30 öğretmenli okullarda çalışan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülürken bunu 1-10 öğretmenli okullarda çalışanların izlediği ve en az iş motivasyon düzeyinin ise 11-20 öğretmenli okullarda çalışanların olduğu görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Testi Analizi

	Etik Liderlik Davranışları	Öğretmen Motivasyonu	
	Spearman Correlation Coefficient	1,00	0,445*
Etik Liderlik Davranışları	Sig. (2-tailed) <i>P</i>	.	,000
	<i>N</i>	189	189
	Spearman Correlation Coefficient	0,445*	1,00
Öğretmen Motivasyonu	Sig. (2-tailed) <i>P</i>	,000	.
	<i>N</i>	189	189

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermeleri ile öğretmenlerin iş motivasyonu

arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde pozitif, doğru orantılı, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($r=0,445$; $p<0,05$). Buradan hareketle etik liderlik davranışı gösteren okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonu üzerinde pozitif ve doğrusal etki oluşturduğu yani etik liderlik davranışının öğretmenlerinin motivasyonunu arttırdığı, etik davranışları ne kadar çok sergilenirse öğretmen motivasyonunun da o oranda arttığı söylenebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının ne derece sergilediklerine ilişkin genel ortalamanın “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Acar ve Kaya’ya (2012), Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012) ile Helvacı’nın (2010) çalışmalarının bulgularıyla uyumaktadır. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerine maddeler bazında bakıldığında en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar”, “Etrafındaki insanlara saygı gösterir”, “Bireysel hakları korur” ve “İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir” ifadeleridir. En az katılım gösterdikleri ifadeler ise “Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır”, “Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar”, “Öğretmenleri teşvik eder”, “Öğretmenlere adil davranır” ve “Öğrenme konusunda isteklidir” ifadelerinin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kendilerinin iş motivasyonuna ilişkin görüşleri “Kısmen memnunum” ile orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin iş motivasyonuna ilişkin ifadelerle bakıldığında ise “Memnunum” şeklinde en yüksek katılım gösterdikleri ifadelerin “Verilen sorumluluk miktarından” ve “Yapılan sosyal aktivitelerden” memnunum ifadeleri olduğu görülmektedir. Ölçeğin kalanında yer alan ücret, saygınlık, mesleki gelişim, takdir edilme vs ile ilgili bütün ifadelerle “Kısmen Memnunum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmanın bulguları Küçük (2008)’ün yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla uyumaktayken Erdem ve Gözel’in (2014) çalışma bulgularıyla örtüşmemektedir. Yine Barlı, Bilgili ve Çelik (2010) de bu araştırma bulgularının aksine öğretmen motivasyonunu yüksek bulmuşlardır. Araştırma bulgularında motivasyon düzeyinin orta düzeyde bulunması değişen şartlarda öğretmenlik mesleğinin zorluğu, yıpratıcılığı ve ekonomik olarak tatmin etmemesine bağlı olabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ve öğretmen motivasyonuna ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve okulun öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Ele edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığı ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı sergileme düzeylerini daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Bu bulgu Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya’nın (2013) araştırma bulgularıyla uyumaktadır. Ancak, Gülcan vd. (2012) ile Gültekin (2008)’in yaptıkları araştırma bulgularında cinsiyete göre anlamlı fark bulunamamıştır. Ayrıca Smith (1999), Pennington (1997) ve Everett (1988)’in çalışmalarında yine cinsiyete göre fark bulunamamıştır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşleri, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. 21-25 yıl

kıdemi olan öğretmenlerin diğer gruplara göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini daha yüksek buldukları görülmüştür. Daha kıdemli öğretmenlerin daha olumlu değerlendirmeleri onların emekliliğe yakın olmaları ve beklenti düzeylerinin düşük olması ile ilişkilendirilebilir. Elde edilen bu bulgu Gülcan vd. (2012) çalışmalarının bulgularıyla uyumaktadır. Ancak farklı bulgular da mevcuttur. Gültekin (2008)'in bulgusu ise kıdem değişkeninin etik liderlik davranışlar gösterme düzeyinde farklılık oluşturmadığı yönündedir. Ayrıca Smith (1999), Pennington (1997) ve Everett (1988)'in çalışmalarında yine kıdeme göre fark bulunamamıştır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşleri, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. 21-30 arasında öğretmeni olan okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı arttıkça okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının daha olumlu değerlendirilmesi okul yöneticileri ile birebir ilişkilerinin daha sınırlı kalması ile ilişkilendirilebilir. Bu araştırma bulgusunun aksine Smith (1999), Pennington (1997) ve Everett (1988)'in çalışmalarında okuldaki öğretmen sayısına göre fark bulunamamıştır.

Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin kendilerinin iş motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Karaköse ve Kocabaş'ın (2006) çalışmasında elde edilen bulgularıyla paralellik gösterirken, Öztürk (2006) araştırmasında aksi yönde bulgulara ulaşmıştır.

Yapılan analizlere göre öğretmenlerin kendi iş motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin en yüksek olduğu görülürken en düşük ise 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin oluşturduğu görülmüştür. Bu bulgu, mesleğin henüz ilk yıllarında olan öğretmenlerin beklentileri daha yüksek olması ve mesleğe daha idealist yaklaşımları ile ilişkilendirilebilir. Meslekte kıdemi yüksek olan öğretmenler ise beklentilerinin karşılanmamasına alışmış ve var olan koşullarda içsel olarak en iyiyi yapmaya odaklanmış olabilirler. Nitekim, Ayaydın ve Tok'un (2015) çalışmasında elde edilen bulgular da bunu destekler niteliktedir. Öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında -beklentilerle ilgili olması muhtemel- motivasyon düzeyinin düşük olduğu ve ilerleyen yıllarda artışı yargısına ulaşılmıştır.

Analizlere göre öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri onların görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. 21-30 öğretmeni okullarda çalışan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Kalabalık kadrolu okullarda öğretmenler arasındaki dayanışma, işbirliği nedeniyle daha yüksek motivasyonlu olabilirler.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiye bakıldığında ise pozitif, doğru orantılı, orta düzeyde bir ilişkinin bulunmuştur. Buna göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri arttıkça, öğretmen motivasyonu da artmaktadır diyebiliriz. Bu bulgu, Madenoğlu, Uysal, Sarıer ve Banoğlu (2014)'nin çalışmalarında elde ettiği bulgularıyla uyumaktadır.

Sonuç olarak bakıldığında ilkokullarda görev yapan öğretmenler okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerini toplamda yüksek görmekteyirler ancak, ölçek

maddelerine indirgendiğinde, çok önemli maddelerde bu düzeyin düştüğü dikkat çekmekte ve ilişkili biçimde öğretmen motivasyonu da orta düzeyde çıkmaktadır. Okulların ve eğitim sisteminin başarısı açısından öğretmen motivasyonunun önemli olduğu gerçeğinden yola çıkarak, sorun olan hususlara yönelik yapılacak iyileştirmelerin öğretmen motivasyonunu ve eğitimde verimi arttıracığı söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle, okul yöneticilerine yönelik örgütsel adalet, örgütsel öğrenme, öğretmen motivasyonu konularında yapılacak eğitimler dolaylı olarak öğretmen motivasyonuna etki edecektir. Ayrıca, ücret, yeterli çalışma koşulları, mesleki gelişim fırsatları, değer görme gibi öğretmenlik mesleğinin saygınlığını arttırmaya yarayacak düzenlemeler de öğretmen motivasyonunun artmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, G. & Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimi Dergisi*, 14 (1), 95-102.
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yöneti*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, (217): 12-16.
- Ayaydın, M. & Tok, H. (2015). Motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi (gaziantep örneği), *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 10/11 Summer 2015*, p. 187-200 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8530> ISSN: 1308-2140
- Barlı, Ö., Bilgili, B. & Çelik, S. (2010). İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: farklılıkların ve sorunların araştırılması. (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/199/194>. Erişim Tarihi: 03.08.2012).
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara:Adım Yayıncılık.
- Ceylan, C. (2002). *Yönetimsel ve organizasyonel açıdan koçluk yaklaşımı ve bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi): Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçek Sağlam, A. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dereli, E. & Acat, M. B. (2010). Okul öncesi eğitim öğretmenliği bölümü öğrencilerinin motivasyon kaynakları ve sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 173-187.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ebcim, P. (2012). *Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erdem, A.R. & Gözel, E. (2014). Sınıf öğretmeni adaylarının öğretmenlik mesleğine ilişkin motivasyon düzeyleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 1, S. 49-60.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Everett, G. B. (1988). *A Study of the relationship between principal's leadership style and the level of motivation of the teaching staff* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Tennessee State University Graduate School, Tennessee.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç. & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 123-142.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 2 (1), 391- 410.
- Karadeniz, B. C. & Yavuz, C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-509.
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), 3-14.
- Küçük, E. (2008). *İlköğretim okulları öğretmenlerinin okul yöneticilerine yönelik çağdaş denetim algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Madenoğlu, C., UYSAL, Ş., SARIER, Y. & BANOĞLU, K. 2014. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 20 (1), 47-69.
- Oral, S. & Kuşlivan, Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3, 93-11.
- Öztürk, T. (2006). *İlköğretim öğretmenlerinin motivasyonunu artıran ve idame ettiren faktörler (kağıthane-levent uygulaması)*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pennington, P. W. (1997). *Principal leadership and teacher motivation in secondary schools* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Tennessee State University Graduate School, Tennessee.
- Smith, T. M. (1999). *A study of the relationship between principal's leadership style and teacher motivation: the teachers' perspective* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Georgia State University College of Education, Georgia.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Teyfur, M., Beytekin, O. F. & Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik Liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2013) 84-106.
- Ünal, S. (1991). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*: Sayı: 7. <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/>
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 33-46.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 739– 756.