

SIIRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI

**İLKOKULDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN HİZMETKAR
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ

SIIRT-2020



T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "İlkokulda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

20.02.2020

Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI



T.C.
SIİRT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ danışmanlığında, Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI tarafından hazırlanan bu çalışma 20.02.2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL
Jüri.Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Baki MİNAZ
Jüri.Üyesi (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ

İmza:
İmza:
İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

20.02.2020
İmza
Doç. Dr. Veysel OKÇU
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TEŞEKKÜR	IX
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1
PROBLEM DURUMU	1
ÇALIŞMANIN AMACI	4
ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	4
ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI	6
ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI	6
TANIM	6
BİRİNCİ BÖLÜM	8
KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
1.1.LİDERLİK KAVRAMI	8
1.1.1.Liderlik Özellikleri.....	9
1.2.Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi ve Tanımı	10
1.2.1.Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri.....	12
1.2.2.Hizmetkâr Liderin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Benzerlikleri ve Farklılıkları.....	15
1.2.3.Hizmetkâr Liderlik Modelleri	17
1.2.3.1.Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkâr Liderlik Modeli	18
1.2.3.1.1.Güçlendirme.....	18
1.2.3.1.2.Hesap Verebilirlik.....	18
1.2.3.1.3.Geride Durma	18
1.2.3.1.4.Tevazu.....	18
1.2.3.1.5.Otantiklik.....	19
1.2.3.1.6.Cesaret.....	19
1.2.3.1.7.Sorumlu Yöneticilik.....	19
1.2.3.1.8.Affetme.....	19
1.2.3.2.Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli	19
1.2.3.3.Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Modeli	20

1.2.3.4. Russel ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli	21
1.2.4. Hizmetkâr Liderik İle İlgili Araştırmalar	22
1.3. MOTİVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	24
1.3.1. Motivasyon Kavramı ve Özellikleri	24
1.3.2. Motivasyon Kuramları	24
1.3.2.1. İçerik Kuramları	24
1.3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı	25
1.3.2.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar	26
1.3.2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları	27
1.3.2.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar	27
1.3.2.1.1.4. Saygı İhtiyacı	28
1.3.2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	28
1.3.2.1.2. Frederick Hezberg'in Çift Faktör Kuramı	29
1.3.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	29
1.3.2.1.4. Clayton Aldrfer'in ERG Kuramı	30
1.3.2.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı	31
1.3.2.2. Süreç Kuramları	32
1.3.2.2.1. Beklenti Kuramı	33
1.3.2.2.2. Bekleyiş Kuramı	33
1.3.2.2.3. Eşitlik Kuramı	34
1.3.2.2.4. Amaç Kuramı	34
1.3.2.2.5. Koşullandırma Kuramı	35
1.3.3. Motivasyon Türleri	37
1.3.3.1. İçsel Motivasyon	37
1.3.3.2. Dışsal Motivasyon	38
1.3.4. Motivasyonun Önemi	39
1.3.4.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	40
1.3.4.2. Eğitim Kurumları Açısından Motivasyonun Önemi	41
1.3.4.3. Liderler Açısından Motivasyonun Önemi	41
1.3.5. Motivasyon Süreci	42
1.3.6. Motivasyonu Arttıran Unsurlar	43
1.3.6.1. Amaç Belirleme	44

1.3.6.2.Kendine Güven	44
1.3.6.3.Başarıya Odaklanma	45
1.3.6.4.Yapıcı Rekabet.....	45
1.3.6.5.Ödüllendirme	45
1.3.6.6.Geribildirim	46
1.3.7.Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçlar.....	46
1.3.7.1.Yönetmel Motive Araçları.....	47
1.3.7.2.Psiko-Sosyal Motive Araçları.....	47
1.3.7.3.Ekonomik Motive Araçları	48
1.3.8.Eğitim Sürecinde Öğretmen Motivasyonu.....	49
1.3.8.1.Motivasyon Düzeyi Yüksek ve Düşük Olan Öğretmenlerin Özellikleri	50
1.3.8.2.Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler.....	51
1.3.8.3.Öğretmenlerin Motivasyonlarının Arttırılması.....	53
1.3.8.4.Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki.....	56
1.3.9. Motivasyonla İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	56
İKİNCİ BÖLÜM.....	61
YÖNTEM.....	61
2.1.ARAŞTIRMANIN DESENİ.....	61
2.2.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	61
2.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	63
2.3.1.Kişisel Bilgi Formu.....	63
2.3.2.Öğretmen Motivasyonu Ölçeği.....	63
2.3.3.Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	64
2.4.VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	66
BULGULAR.....	66
3.1.ÖĞRETMEN MOTİVASYONLARI İLE HİZMETKÂR LİDERLİK DÜŞÜNCELERİ İLE İLGİLİ BULGULAR	66
3.2.Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular	68
3.3.Yaş Değişkenine Göre Ait Bulgular	70
3.4.Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular	71
3.5.Medeni Durum Değişkenine Ait Bulgular.....	73

3.6.Kıdem Yılı Değişkenine Ait Bulgular	75
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	79
TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	79
TARTIŞMA	79
4.2.SONUÇ	84
4.3.ÖNERİLER.....	86
4.3.1.Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Çalışan Yöneticilere Yönelik Öneriler	86
4.3.2.Daha Sonra Yapılacak Olan Araştırmalara Yönelik Öneriler	87
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	105
EK-1. Veri Toplama Aracı.....	105
EK-2. Valilik Onay Yazısı.....	105
EK-3 Anket Uygulama İzin Belgesi.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	111

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKOKULDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN HİZMETKAR LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI

2020, 123 sayfa

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ

Jüri Üyesi (Başkan):Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi M.Baki MİNAZ

Betimsel nitelikli, ilişkisel tarama modelindeki bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmanın evreni Siirt il merkezinde bulunan tesadüfi olarak belirlenen 350 ilkokul öğretmeninden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veri analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin dağılımını belirlemek için basıklık, çarpıklık, ortalamaları incelenmiş, verilerin normallik ölçütlerini karşıladığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırma dahilinde güvenilirlik analizi, frekans tabloları, bağımsız örneklem t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut regresyon analiz sonuçları yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonunu anlamlı düzeyde yordadığı sonucu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Hizmetkâr Liderlik, Öğretmen, Okul, Yönetici.

ABSTRACT
MASTER THESIS

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVICE
LEADERSHIP FEATURES AND TEACHERS 'MOTIVATIONS OF THE
DIRECTORS IN THE PRIMARY SCHOOL**

Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI

2020, 123 page

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ

Jüri Üyesi (Başkan):Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi M.Baki MİNAZ

The aim of this descriptive qualified, relational scanning model study is to determine the relationship between the leadership properties of school administrators and the motivation levels of teachers. The research universe of the study is consisted of randomly chosen 350 primary school teachers located at Siirt city center. Two different scales were used as data collection tools. SPSS package program was used during the analysis of collected data within the study. To determine the distribution of research data, skewness and kurtosis means were analyzed, and it was determined that the data meets normality measures. Package program was used during the analysis of collected data within the study. Reliability analysis, frequency tables, independent sample t-test, ANOVA, correlation and regression analysis were applied within the study.

As a result of the study, it was found out that according to perceptions of the teachers, servant leadership attitudes of school administrators are at a high level. It was found out that the motivation level of the teachers is at a high level. The findings of the study put forward that there is a meaningful relationship between motivation levels of the teachers and servant leadership attitudes of school administrators considering perceptions of the teachers. The results of the current regression analysis were determined as the result that the managers' servant leadership characteristics predicted teacher motivation significantly.

Keywords: Motivation, Servant Leadership, Teacher, School, Administrator.

TEŞEKKÜR

Eğitim süresi boyunca benimle her türlü bilgi birikimini ve deneyimini paylaşan, desteğini her aşamada hissettiren ve yol gösteren danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Abdulvehap BOZ' a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez savunmamda jüri olarak yer alan Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL, Dr. Öğr. Üyesi M. Baki MİNAZ, Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI, Doç. Dr. Veysel OKÇU hocalarıma katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecinde katkılardan dolayı Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Doç.Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ, Dr. Öğr. Üyesi RasimTÖSTEN, Dr. Öğr. Üyesi H. Coşkun ÇELİK hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugünlere gelmemde emeği olan ve beni yetiştiren aileme, tez çalışmam süresi boyunca desteğini hiç esirgemeyen değerli eşim Osman MARAKÇI ve neşe kaynağım yavruma sonsuz teşekkürler...

Siirt/2020

Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	62
Tablo 2: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular.....	66
Tablo 4. Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 5: Öğretmen Motivasyon Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular.....	67
Tablo 6. Öğretmen Motivasyon Ölçeği Normal Dağılım Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları.....	68
Tablo 8. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları.....	69
Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	70
Tablo 10. Yaş Değişkenine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	71
Tablo 11. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları.....	72
Tablo 12. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları.....	73
Tablo 13. Medeni Durum Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları.....	74
Tablo 14. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları.....	74
Tablo 15. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	75
Tablo 16. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait ANOVA Testi Sonuçları.....	76
Tablo 17. Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Korelasyon Testi Sonuçları.....	77
Tablo 18. Öğretmen Motivasyonun Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Etkisinin Regresyon Analizi ile Gösterilmesi.....	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli.....	20
Şekil 2.1. Motivasyon Kuramları.....	26
Şekil 3. Motivasyon Süreci.....	42



GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklara, varsayımlara ve tanımlara yer verilmiştir.

PROBLEM DURUMU

Yaşamın her alanında ortaya çıkan değişim ve dönüşümlerden toplumların en dinamik bileşenlerinden biri olan eğitim kurumlarının etkilenmemesi olası değildir. Dinamik yapıları ve çevreleriyle kurdukları karşılıklı ilişki bağlamında değerlendirildiğinde söz konusu değişim ve dönüşümden en çok eğitim kurumları başka bir deyimle okulların etkilenmesi doğal bir sonuç olarak görülmelidir. Dünyamızın giderek “küresel bir köye” dönüşmesi kurumların yaşanan en ufak çaplı değişimden dolayı veya doğrudan etkilenmesi sonucunu doğurmuştur. Bu hızlı ve dramatik değişim yönetim paradigmasında da kuramsal ve uygulama yönünden radikal değişimlere aracılık etmiş ve yeni yönetim felsefeleri ortaya çıkmıştır. Çağın gereği olarak ortaya çıkan yeni yönetim anlayışlarının okul yönetimine yönelik anlayışı da etkilediği söylenebilir.

Sosyal bir sistem olan okulların başarısında pek çok faktörün etkili olduğu bilenen bir olgudur. Ancak öğrenme çıktıları üzerinde etkili oldukları bilenen kaliteli, düzenli ve verimli bir öğrenme çevresinin ve olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasında okul müdürünün rolünün hayati önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde okul yöneticisinin davranış ve tutumlarıyla şekil bulan liderlik tarzının öğrenme çıktılarıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. İnsancıl, bireyi önceleyen, bütün paydaşların karar alma sürecinde aktif olarak yer almasını sağlayan, iki yönlü iletişim ve paydaşlar arasında işbirliğini geliştiren, destekleyici bir yönetim felsefesine sahip liderlik yaklaşımlarının daha başarılı olacağı şüphesizdir. Bu bağlamda düşünüldüğünde hizmetkar liderlik yaklaşımının okula yönelik beklentilerin karşılanması noktasında etkili olacağı varsayılmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırma bulguları bu savımızı destekler niteliktedir. Nitekim ilgili literatür incelendiğinde hizmetkar liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde iş görenlerin motivasyon (Harwiki, 2013), performans (Harwiki, 2013; Schwarz, Newman, Cooper ve Eva, 2016) mesleki bağlılık (Lapointe ve Vandenberghe, 2018), iş doyumu (Cerit, 2009; Eren ve Yalçıntaş,

2017), üye etkileşimi (Köse, Uğurluoğlu ve Köse, 2015) örgütsel vatandaşlık (harwiki, 2013), örgütsel güven (Köse, Uğurluoğlu ve Köse, 2015) ve iyi oluş (Maula-Bakhsh ve Raziq, 2016), düzeylerinin yüksek olduğu ve bunun da örgüt içerisinde olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasıyla sonuçlandığı (Black, 2010) görülmektedir.

Mevcut sonuçlar okul liderinin öğrenim çıktılarına etkisini ortaya koyması açısından anlamlıdır. Bu durumda tartışılması gereken konu hangi liderlik yaklaşımının okul müdürlerince tercih edilmesi gerektiği sorusudur. Bu noktada örgütsel çıktıları olumlu açıdan etkilediği araştırma bulgularıyla ortaya konan hizmetkâr liderlik tarzının okul müdürlerince benimsenmesi gereken bir liderlik yaklaşımı olduğu ileri sürülebilir. Çünkü hizmetkâr liderlik yaklaşımının eğitim kurumları tarafından belirlenen amaçlara ulaşması noktasında önemli katkılar sunması beklenmektedir.

Eğitim kurumlarına dönük alınan bütün karar ve uygulamaların merkeziyetçi bir yaklaşım tarafından belirlendiği ülkemizde, okul yöneticilerinin okullarına ilişkin karar alma yetkilerinin son derece sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik gibi öncelikle liderin kendisini hizmetkâr olarak benimsediği, bireyin gelişimini, empati ve öznel iyi-oluşunu (Spears, 2010) temel alan ve yetki paylaşımını önceleyen liderlik yaklaşımının okulun tüm paydaşları açısından olumlu sonuçlara aracılık edeceği düşünülmektedir. Çünkü hizmetkâr liderlik konusunda yapılan çalışmaların çoğu hizmetkâr liderlik yaklaşımının örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Fındıkçı (2009) hizmetkâr liderin söz, mimik, ima ve davranışlarıyla örgüt üzerinde olumlu ve yapıcı bir etki bırakması gerektiğinden bahseder. Çaldıranlı (1998) da hizmetkar liderin insanları zorlama yerine onların akıl, kalp ve ruhlarına hitap ederek, akıllarını, hislerini ve ruhlarını da fethederek onlara işleri yaptırırlar ifadelerini kullanmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde hizmetkâr liderlik yaklaşımının okul yöneticileri tarafından benimsenmesi, okullara yönelik beklentilerin yanıt bulmasında etkili bir rol üstleneceği düşünülmektedir.

Ülkemizdeki nüfus artış hızı dikkate alındığında eğitim sisteminde girdi olarak yerlerini alan öğrenci sayısının gelişmiş ülkelere oranla çok daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bu durum temel varlık sebeplerini toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya borçlu olan eğitim kurumlarının dolayısıyla okul yöneticilerinin omuzlarındaki yük ve sorumluluğu artırmaktadır. Okulların söz konusu beklentilere yanıt vermesi ancak

örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan paydaşlar ile mümkündür. Bu da olumlu bir örgütsel iklime aracılık ettiği bilinen (Black, 2010) hizmetkâr liderlik yaklaşımının okullarımızda pratikte yaşam alanı bulmasıyla olası görülmektedir.

Liderler insanların koymuş oldukları hedeflerine ulaşabilmeleri için onları yönlendiren kişilerdir. Liderler okul yönetiminde de planlı çalışmalı, eğitim öğretim süreçlerini takip etmeli, öğrencilerin öğrenme ortamlarını geliştirmeli, üzerlerine düşen görevleri özenle yerine getirmelidir. Böylelikle yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıyabilmeleri, gelecek öngörülerinin yüksek olması öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyon seviyelerinde pozitif etkiler yaratacaktır. Okul yöneticileri liderlik özelliğini taşıyamıyorsa öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Lider durumundaki yöneticiler öğretmenlerin gereksinimlerini karşılayarak onlara büyük destek sağlamaktadır. Öğretmenlerin okuldaki kişisel ihtiyaçlarının anlaşılması ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması motivasyonlarını zinde tutmalarına olanak sağlayacaktır. Öğretmenlere sağlanan motivasyon öğrencilere yansiyarak onların daha kaliteli ve verimli eğitim almaları sağlanacaktır. (Northouse, 2013).

Öğretmenlerin kendini okula ait hissetmesinin, kendisini kurumun değerli bir çalışanı olarak görmesinin motivasyon oranını oldukça yüksek tutmasına neden olacağı düşünülmektedir. Buradaki en önemli görev de okul yöneticilerine düşmektedir. Öğretmen kendisini memnun hissettikçe yeteneği, verimi artacak ve doğal olarak kurumunda başarısı artış gösterecektir. Motive olmaya adapte olmuş bir öğretmen gelişen ve değişen eğitim sistemlerine rahatlıkla ayak uydurabilecek ve değişimi uygulamakta yeterli performansı gösterebilecektir.

Bu çalışmada hizmetkar liderliğin öğretmen motivasyonuna olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Hizmetkar liderlik yaklaşımıyla öğrenme çıktılarına doğrudan etkileri olduğu bilinen öğretmenlerin motivasyonu arasında ilişkinin düzeyinin belirlenmesi ve söz konusu ilişkiden doğan etkinin boyutunun belirlenmesi eğitim kurumları açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmada elde edilecek bulguların alana katkı sunması ümit edilmektedir.

ÇALIŞMANIN AMACI

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak hizmetkâr liderlik anlayışının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları ne düzeydedir?
- 2) İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algıları;
 - a) Cinsiyet,
 - b) Yaş,
 - c) Eğitim seviyeleri,
 - d) Medeni Durum,
 - e) Çalışma Süreleri, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) İlkokulda görev yapan öğretmenlerin motivasyon algıları;
 - a) Cinsiyet,
 - b) Yaş,
 - c) Eğitim Seviyeleri,
 - d) Medeni Durum,
 - e) Çalışma Süreleri, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 4) İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 5) İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonlarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Gelişen ve değişim gösteren zaman koşullarına uygun olarak kişilerde değişim süreci geçirmiş, duygular ve genel değerlerin önemi artmış ve liderlik düşüncesi de geliştirilmiştir. Bu nedenle liderlerin kalite çatışması öne çıkmıştır. Bu kalite çatışmalarına çağımızdaki gereksinimler de eklenerek hizmetkar liderlik tekrar ele alınmalıdır. Hizmetkar liderliğin özellikle gelişmekte olan ülkelerde ilgi odağı olduğu ve konu ile ilgili çok sayıda araştırma yapıldığı bilinmektedir. Ancak konuya Türkiye

bağlamında gerekli özenin gösterildiği ve yeterince tartışıldığını söylemek güçtür (Yazıcı, 2009).

Çağımızda toplumların değişmesi ve ilerleyebilmeleri aynı zamanda da bu duruma uyum sağlayabilmeleri bireylerin eğitimleri ile mümkün olabilir. Bu durum sadece okullarda uygulanmakta olan eğitim çalışmalarının etkin ve başarılı bir biçimde devam etmesi ile sağlanabilir. Araştırmalar okul yöneticilerinin pozitif bir öğrenme ikliminin oluşmasında ve olumlu öğrenme çıktılarının elde edilmesinde hayati bir role sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Tschannen ve Gareis, 2015; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008).

Okul yöneticileri hizmetkar liderlik ile öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutabilecek teşvikler sağlamalı ve motive edici bir tutum sergileyerek eğitim ve öğretimin niteliğini yüksek tutmalıdır (Polat, 2013). Yapılan çalışmalar genellikle yönetim ve işletme alanında görülmektedir. Ancak eğitim bilimleri ile ilgili çalışmanın çok az olduğu görülmüştür.

Liderlik, insanları harekete geçirerek belirlenen amaçlara ulaşabilmelerine yardımcı olma kabiliyeti olarak ifade edilebilir. Lider olan okul müdürleri okuldaki bütün etkinliklerin başarısından sorumludur. Okul müdürlerinin etkin birer lider olması öğrencilerin ve çalışanların başarısını arttırmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki ilişkinin iyi bir şekilde devam etmesi öğrencilerin ve kurumun başarısı için en önemli adımlardan birisidir. Bu nedenle yapılacak olan çalışma okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek önemli olacaktır (Murray, 2016).

Okulların kalitesi toplumun ihtiyaçlarına yanıt bulabilme kapasitesiyle yakından ilintilidir. Okulların kendilerinden beklenen rol ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde öğrenme çıktılarına dolaylı ve doğrudan etkileri olan okul müdürlerinin rolü oldukça kritiktir. Okul yöneticileri öğretmenler aracılığıyla öğrenme çıktılarını etkileyebilmektedir (Tschannen ve Gareis, 2015). Yönetimsel uygulamalarında hizmetkar liderlik davranışlarını sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini artıracığı ve bununda öğrenme çıktılarına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

Mevcut araştırmada elde edilecek bulgular okul m¼d¼rlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gerçekleştirme ve ¼ğretmen motivasyon d¼zeyini belirleyecektir. Araştırma kapsamında ulaşılacak bulgular ayrıca okul m¼d¼rlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile ¼ğretmenlerin motivasyon d¼zeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyacaktır. Okul m¼d¼rleri tarafından sergilenen hizmetkâr liderlik davranışlarının ¼ğretmen motivasyonunu ne nerece etkilediğinin ortaya konması araştırmanın diğerk önemli bir bulgusu olacaktır. Bu bağlamda d¼ř¼n¼ld¼ğ¼nde araştırmanın öncelikle ilgili literat¼re önemli katkılar sunacağı ümit edilmektedir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerinin ¼ğretmenlerin motivasyon d¼zeylerine etkisinin ortaya çıkarılmasının, okul yöneticilerin ¼ğrenme çıktılarını geliştirme noktasında önemli katkılar sunacağı varsayılmaktadır. Mevcut araştırma bu bağlamda önem arz etmektedir.

ÇALIşMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın ana k¼tlesi,

- 2019-2020 eğitim ¼ğretim yılı kapsamaktadır.
- Siirt il merkezinde bulunan ilkokul ¼ğretmenlerinden oluşmaktadır.
- Hizmetkar liderlik ve ¼ğretmen motivasyon ¼lekleri kullanılmıştır.
- ¼rneklem grubu olan 350 ¼ğretmen ile sınırlıdır.

ÇALIşMANIN VARSAYIMLARI

Çalışma için belirlenen varsayımlar aşağıdaki gibidir;

- Araştırmaya katılan ¼ğretmenlerin hizmetkar liderlik ve motivasyon ¼leklerine samimi cevaplar verdiği varsayılmıştır.

TANIM

Lider: TDK, liderliği: Liderin g¼revi ve ¼nderlik olarak tanımlamıştır. Lider, insanlara yol g¼steren, imkânları belirleyen, insanların daha rahat ve g¼vende hissetmelerini sağlayan kişidir. Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme s¼recidir (Turan ve Bektaş, 2014: 295)

Motivasyon: Motivasyon: Bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve b¼ylece tatmin olmasını sağlayan g¼t¼r (Bentley, 1999: 180).

Hizmetkar Liderlik: Hizmetkar lider, bir hedefe hizmet etmek amacıyla bireylere öncülük eden, sosyal çalışmalar yapan ve bunları yöneten kişiler olarak ifade edilir (Akiş, 2004). Hizmetkar lider davranışları insanları değerli görme ve gelişimlerine katkı sağlama, bir grup oluşturarak insanların başında durma ve onları yönlendirme olarak açıklanabilir

Yönetici: Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın,1984, s.145).

Okul Yöneticiliği: Okul yöneticisi: Okul, eğitim örgütünün en küçük birimidir. Bu birimin başında ise okul yöneticisi bulunmaktadır. Okulun amaçlarını yaşatacak, geliştirecek ve okulda uygun çalışma ortamını koruyacak iç öğelerin lideri ve formal yetkilerden güç alan bir üst olan okul müdürüdür (Bursalıoğlu, 1982: 59).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde kuramsal çerçeve kapsamında hizmetkar liderlik ve öğretmen motivasyonu kavramları üzerinde durulmaktadır.

1.1.LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramının tarihsel yolculuğu uzun zaman öncesine dayansa da kavramın bilimsel açıdan incelenmesi 1920'li yıllara dayanmaktadır. Söz konusu tarihten sonra çok sayıda araştırmaya konu olan liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda yapılan tüm olay ve davranışlara öncülük etme süreci olarak ifade edilebilir (Akyüz, 2002). Bu yönü ile liderler kendisini takip eden kişilerle iletişim halindedir ve yapılacak tüm işlerde başarılı sonuçlar almak için çalışmaktadır. Başka bir ifadeyle liderlik kavramı, bir amaç için bir araya gelen bireylerin bu amaç çerçevesinde ilerlemelerini sağlamak olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2008).

Liderlik, geçmişten bugüne var olduğu bilinen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların gruplar arasındaki hayat tarzı için lidere ve çeşitli liderlik tiplerine gereksinim duyulduğu görülmektedir. Sosyal, toplumsal ve genel oluşumlardan birisi liderlik kavramıdır. Bireylerin beraber yaşam sürdüğü ve harekete geçtiği her alanda liderlik söz konusudur (Erdem, 2009). Birlikte yapılan her hareketin sonucunda lider tutumu ile ilişki olmakta, kurumların başarısı ve başarısızlığı lidere yüklenir hale gelmektedir. Literatürde ve uygulamada lider kavramı üzerinde durulmasının asıl sebebi kurum içi ve kişisel hedef olarak öne sürülmektedir (Cemaloğlu, 2007: 7).

Genel anlamda liderlik, bir grup insanı ortak amaçlara yönelten, amaçları benimseten, kişilerarası köprü kuran, güç ve otoriteye dayalı olarak kurulan bir ilişki olarak da ifade edilebilir (Kırmaz, 2010). Aynı zamanda liderlik, insanların davranış, tutum ve fikirlerini etkileme ve peşinden sürüklenme kabiliyetidir (Erdem, 2009). Drucker (1955)'e göre ise liderlik, bir bireyin bakış açısını yükseklere taşımak, o bireyin performansını yüksek standartlara çekmek olarak tanımlanmaktadır. Kısa hali ile liderlik, belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir grup insanı etkileme kabiliyetidir (Bayram, 2013).

Lider, davranışlarını kendisinin arzu ve dileklerine göre düzenleyen ve düzenlerken de yol gösterici olan kişidir. Lider, öğretici, aydınlatıcı, emir ve talimat verici, çalışanların dileklerini zamanında yapan birey olarak şekil almaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). Örgüt kültürünün gelişmesinde, ortamının meydana gelmesinde ve kültürün uygulamasında lider önemli yer tutmaktadır. Örgüt içinde kişisel etkinlikte bulunan liderin davranışlarının örgüt kültürü açısından etkilendiği düşünülmektedir. Liderliği elde eden bireyler gelecek hayatlarında da her alanda varlığını sürdürecektir ve toplumu yönlendirecektir (Bakan, 2008: 13-14).

Lider, bir amaç için bir araya gelen bireyleri cesaretlendiren ve onlara öncülük eden kişi olarak tanımlanabilir (Başaran, 1992). Liderlik ise bireylerin oluşturduğu bu gruba amaçlar oluşturma ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini devam ettirme süreci olarak ifade edilir (Arslan, 2007). Liderler bir araya gelen bireyleri yönlendirme, konuşmalarıyla onları etkileyebilme ve yönlendirebilme gibi özelliklere sahiptir (Şişman, 2014). Liderlere ait bu özellikler doğuştan olabildiği gibi daha sonradan da edinilebilir. Geliştirilebilir olması yönüyle de çoğu eğitim programlarında liderlik kavramı bulunmaktadır. Bu gibi eğitimler liderlerin kendilerini daha çok geliştirmeleri açısından ve içinde buldukları sistemi daha iyi idare edebilmeleri açısından faydalı olacaktır (Kurt, 2013).

1.1.1. Liderlik Özellikleri

Ünal (2002) göre günümüz şartlarında bir liderde bulunması gereken temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Öncelikle bir lider kendisini tanımalıdır.
- Liderin dinleyici özelliğinin ön planda olması gerekmektedir. Çünkü başkalarını dinlemesi bir lider için önemlidir.
- Lider olduğu işi iyi bilmeli ve en basit haliyle insanlara sunmalıdır.
- Ekibinde bulunanları tanımalı ve ekip içerisinde güven olmalıdır.
- Liderin bir amaç ve strateji çizgisi olmalıdır
- Kendinden emin olmalı ve hızlı kararlar verebilmelidir.
- Ekip içerisinde bir karar alınırken lider demokratik davranmalıdır, tüm görüşleri değerlendirmelidir.

- Liderin gelecek stratejisi olmalıdır, ileri görüşlü olmalı ve bu doğrultuda planlar yapmalıdır.
- Belirlediği amaçlar için sabır, karar ve azimle hareket etmelidir.
- Her koşula hazır olmalıdır ve motivasyonu her zaman yüksek olmalıdır.
- Her durumu değerlendirebilmeli, yeniliklere de açık olmalıdır.
- Ekibinde birlikteliğe önem vermeli ve ekip motivasyonunu da sağlamalıdır.
- Gereken koşullarda risk almaktan kaçınmamalıdır.
- Zaman yönetimini iyi yapabilmelidir.
- Her zaman eleştiriye açık olmalıdır.

Yukarıda belirtilen özelliklerden de anlaşılacağı gibi, liderleri diğer kişilerden ayıran birtakım özellikler, farklılıklar söz konusudur. Bu özelliklere sahip bireyler, ekip çalışmasında daha etkin olma ve ayrıca insanları etkileyip uyum içerisinde çalışmalarını sağlama durumlarından dolayı lider olmaları daha muhtemeldir. Liderlerin öne çıkan özellikleri arasında istikrarlı ve tutarlı olma, dürüst ve girişken yapıda olma, yüksek özgüvene sahip olma ve dışa dönük yapıda olma gibi özellikler görülmektedir (Ünal, 2012).

1.2. Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi ve Tanımı

İlk kez Robert K. Greenleaf'ın 1970 tarihinde kullanılan ve tanıtılan hizmetkâr liderlik kavramı Doğu Yolculuğu (Journeytothe East) adlı kitapta ele alınmıştır. Yapılan tanımlamalar ile kitapta hizmetkâr liderlik kavramı kavramsallaştırılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde 1990'lı Duyan ve Dierendonck, (2014) yıllardan itibaren hizmetkar liderlik kavramına yönelik artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Söz konusu ilgili kavramın çok sayıda araştırmaya kaynaklık etmesine yol açtığı belirlenmiştir. Hizmetkâr liderliğin literatüre kazandırılmasında önemli katkıları olan (Greenleaf'ın (1977) yaşamındaki üç olay yazarın konuya yönelmesine neden olmuştur. Bu olayları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Greenleaf'ın Hz. İsa'nın hayatını okuması ve ona göre Hz. İsa'nın hizmetkâr liderlik kavramını ilk uygulayan kişi olması,
- Greenleaf'ın AT&T' deki kariyer süreci,

- Son olarak ise Greenleaf' in "Doğu'ya Yolculuk" adlı kitabı okumasıdır. Hermann Hesse' nin yazmış olduğu bu kitap Greenleaf' e göre hizmetkâr liderlik kavramının doğuşunda önemli bir etkidir (Ergen, F. D., 2013).

Hizmetkâr sözcüğü Arapçadaki "*hidmet*" ve Farsça dilindeki "*kâr*" sözcüklerinin birleşiminden meydana gelen bir kelimedir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre hizmetkâr "ücretle iş gören genellikle erkek işçi, uşak" anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel felsefedir. Bakan ve Doğan'a (2012) göre hizmetkârlık herhangi bir çıkar ilişkisine dayanmayan ve sadece başkalarına yardım etmeyi amaçlayan bir dayanışma ve yardımlaşma sürecidir. Hizmetkâr liderlik özünde kendisine hizmet etmek yerine başkalarına hizmet etmeyi temel alan çağdaş liderlik kuramıdır. Hizmetkar liderlik örgüte ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı ilke edinen bir liderlik stildir (Kahveci ve Aypay, 2012).

Hizmetkar lider, bir amaca hizmet etmek amacıyla bireylere öncülük eden, sosyal çalışmalar yapan ve bunları yöneten kişiler olarak ifade edilir (Akiş, 2004). Hizmetkar lider davranışları insanları değerli görme ve gelişimlerine katkı sağlama, bir grup oluşturarak insanların başında durma ve onları yönlendirme olarak açıklanabilir. Yapılan başka bir tanımlamaya göre hizmetkar lider, belli bir amaç için ikna yöntemleri ile insanları yönlendiren kişiler olarak ifade edilir (Joseph & Winston, 2005).

İlgili literatürde hizmetkâr liderlik kavramının çok sayıda araştırmacı tarafından tanımlandığı görülmektedir. Hizmetkâr liderlik konusunda en çok bilinen ve atıf yapılan tanım Greenleaf (1970) tarafından yapılmıştır. Greenleaf (1970) hizmetkâr lideri doğal bir hisle hizmet eden liderler olarak tanımlamaktadır.

Kavrama ilişkin yapılan diğer bir tanımlamada Page ve Wong (1998) hizmetkâr liderliği öncelikle astlarına hizmet ederek gelişimlerini sağlama ve böylece onları ortak amaçlar için harekete geçirme süreci olarak nitelendirmektedir. Akis'e (2004) göre ise Hizmetkar lider, bir amaca hizmet etmek amacıyla bireylere öncülük eden, sosyal çalışmalar yapan ve bunları yöneten kişiler olarak ifade edilir. Başka bir tanımda hizmetkar lider davranışları insanları değerli görme ve gelişimlerine katkı sağlama, bir grup oluşturarak insanların başında durma ve onları yönlendirme olarak açıklanmaktadır. Yapılan başka bir tanımlamaya göre hizmetkâr lider, belli bir amaç

için ikna yöntemleri ile insanları yönlendiren kişiler olarak ifade edilir (Joseph & Winston, 2005).

Greenleaf (1977) ise hizmetkâr liderliği, başkalarına herhangi bir karşılık beklemezsizin yardım ve hizmet etmeyi ilke edinen, kişisel çıkar peşinde koşmayan başkalarının çıkarını kişisel çıkarına tercih eden egoizmden arınmış kişi olarak tanımlamaktadır. Hizmetkar lider, bir amaca hizmet etmek amacıyla bireylere öncülük eden, sosyal çalışmalar yapan ve bunları yöneten kişiler olarak ifade edilir (Akiş, 2004). Hizmetkar lider davranışları insanları değerli görme ve gelişimlerine katkı sağlama, bir grup oluşturarak insanların başında durma ve onları yönlendirme olarak açıklanabilir. Yapılan başka bir tanımlamaya göre hizmetkar lider, belli bir amaç için ikna yöntemleri ile insanları yönlendiren kişiler olarak ifade edilir (Joseph & Winston, 2005).

1.2.1. Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Greenleaf' in hizmetkar liderlik çalışmasını esas almak, isteyen Spears2004 yılında yaptığı çalışmada hizmetkâr liderleri diğerlerinden ayıran on özelliği ortaya koymuştur. Bunlar; kulak verme, kendini yerine koyma, bilincinde olma, inandırma, tanımlama, tedavi, ileriye görebilme, sorumluluk edinme, grup oluşturma kavramlarıdır (Dal, 2014).

1.2.1.1. Dinleme

Hizmetkâr liderliğin temel amacı liderlik ettiği ekibi dinleyip onları anlamaya çalışmak ve daha iyi bir hizmet sunabilmektir. Greenleaf' e göre dinleme iki boyutludur. Birincisi ekibi, ikincisi ise kendini dinlemektir. Hizmetkâr bir lider sadece ekibi değil kendisini de dinlemeyi bilmelidir (Coşkunlar, 2011).

Liderler alışılmış olarak haberleşme ve karar alma durumlarına göre değerlendirilmektedirler. Başarılı liderler iyi bir dinleyici olmanın sağladığı artı bir değere sahip olmaktadır. Başka kişileri dinleme yeteneği diğer insanlarla ilişki kurmak için temel bir özellik olmaktadır. Hizmetkâr lider de başkalarını içten ve isteyerek dinleme yetisi çok güçlü olan bireydir. Çalışanların isteklerini belirlemek ve gereksinimlerini gidermek için dinlemek oldukça önemli olmaktadır. Greenleaf'e göre bir hizmetkâr, problemlere öncelikle dinleme sayesinde çözüm bulmalıdır.

1.2.1.2.Empati

Karşısındakini dinleyip anlamaya çalışan bir hizmetkar lider, empati de kurabilmelidir. Eğer bunu yapabilirse çalışanını daha iyi tanıyabilir ve onu daha iyi motive edip performansını arttırmasına yardımcı olur (Özmutlu, 2011). Hizmetkar liderin başarılı olabilmesi için empati kurarak düşünmesi gerekmektedir. Taylor ve arkadaşları yaptıkları bir çalışmada, hizmetkar liderlerin empati yeteneği olursa çalışanlarının da ona saygısının artacağını ve onu takip etme konusunda hevesli olacaklarını ifade etmişlerdir.

Hizmetkâr liderler diğer insanları anlamak ve onları birbirine bağlamak için empati oluşturmaktadırlar. Başka insanların özel yeteneklerini farkedip onların gelişimlerine yardımcı olmaktadır. Beraber çalıştıkları kişilerin iyi niyetli olduklarını düşünerek, davranışları ve performansları kabul görülemez olsa dahi onları reddetmezler. Greenleaf, başarılı hizmetkar liderlerin empati kurmayı başaran, iyi bir dinleyici olduklarını öne sürmüştür.

1.2.1.3.Farkındalık

Crippen 2005 yılında yaptığı çalışma ile hizmetkâr liderin farkındalık bilincine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Liderlerin farkındalıkları dinleme, iletme, öğrenmeye hevesli olma, bağlantı kurabilme gibi yollarla gelişebilir. Spear ise 1998 yılında yaptığı çalışmada, kişisel farkındalığın hizmetkâr liderliği güçlendirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca Spears, farkındalığın birçok konuyu daha detaylı ele alabilmeyi sağladığını da ifade etmiştir (Türkmen, 2016).

Özellikle ahlaki değerleri kapsayan örgütsel iklimin farkında olmak, liderleri güçlü yapmaktadır. Örgütteki değerlerin farkına varmak insanları yönetme yetisini kuvvetlendirmektedir. Olgulara daha bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşımı sağlamaktadır. Etkili bir hizmetkar lider olmak için kendinin kim olduğunun ve diğer insanları nasıl etkileyeceğinin farkında olmak bir mecburiyettir.

1.2.1.4.İkna

Hizmetkâr liderlerin sahip olması gereken bir özellik ise ikna yeteneğidir. İyi bir hizmetkâr lider her koşulda otoritesini kullanmak yerine nazik bir şekilde ikna

yeteneğini kullanarak görüş birliğini elde etmeye çalışır. (Yılmaz, 2013). Otoritesini ise sadece kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için kullanır. Geleneksel otoriter modelden en büyük farkı da insanları bir şeylere zorlamak yerine onları ikna etmeye çalışmasıdır (Kış, 2013).

Hizmetkâr lider, diğer insanlarda olması istenilen davranış farklılığını sağlamak için ikna yeteneğine sahip olmak zorundadır. Düşünceleri, mimikleri, imaları ve davranışlarıyla insanları kendisine bağlamalı ve onlar üzerinde pozitif bir etki bırakması gerekmektedir. Dolayısıyla insanları etkileme sürecinde hizmetkâr bir liderin kullandığı en temel iletişim anahtarlarından birisi ikna etme kuvveti olmaktadır. Hizmetkâr liderler, karar verirken sahip oldukları makamın gücünü kullanmak yerine, o karardan etkilenecek olan insanları ikna etme yolunu tercih etmektedirler.

1.2.1.5.Kavramsallaştırma

Sorunların bir adım sonrasını düşünerek, olaylara daha geniş perspektiflerden bakabilme yeteneği kavramsallaştırma olarak adlandırılır. Hizmetkâr liderler sorunlarını kavram olarak düşünüp olaylara daha stratejik yaklaşabilirler (Ergen, 2013).

Hizmetkâr liderler, yeteneklerini, hayal dünyalarını dolduracak biçimde geliştirmektedirler. Sorunları kavramlar şeklinde düşünerek, problemlere bu bakış açısıyla bakarak, günlük gerçekliklerin ötesine geçerek daha geniş bir açıdan düşünmektedirler. Bu durumu devamlı pratik yaparak ve kendilerini disiplin altına alarak sağlamaktadırlar. Problemleri şu an olduğu şekliyle anlamamaktadırlar. Hâlbuki liderlik statüsünden uzak kişiler, çoğunlukla, kısa sürede sonuç elde edilebilen işlere yoğunlaşarak kendilerini tüketmektedirler. Hizmetkâr liderler ise, hem günlük rutin işleri yürütmekte hem de daha geniş bir bakış açısıyla problemlere kavramlar çerçevesinden derinlemesine yaklaşmaktadırlar (Işık, 2014).

1.2.1.6.İyileştirme

Hizmetkâr liderlerin sahip olduğu bir diğer özellik ise çalışanlarını iyileştirme özelliğidir. Çalışanların iş veya özel hayatındaki sıkıntıları, üzüntüleri çalışanın işten uzaklaşmasına ve kendisini geri çekmesine neden olabilir. Bu durumlarda hizmetkâr liderler bu sorunları fark edip çalışanın tekrar iş ortamına adapte olabilmelerini

sağlayacaktır (Aydın, 2015). Günümüzde bunu uygulayan liderlerin sayısı oldukça düşüktür. Bahsedilen liderlerin sayısında artış olması ise iş hayatında oldukça önemlidir (Işık, 2014).

Hizmetkâr lider, bir kişinin kendi bütünlüğünü bulma isteğini anlayarak buna destek sağlamaktadır. İnsanları iyileştirme potansiyelleri yüksek olmaktadır. Son zamanlarda birçok insan duygu açısından incinmiş, kalpleri kırılmış bir yaşam sürdürmektedir. Hizmetkâr liderler, bu insanlarla birebir iletişime geçerek, onların kalplerini, ortak duygularını paylaşarak ve onları daha yüce bir duygu etrafında bütünleştirerek düzeltmektedirler.

1.2.1.7. Öngörü

Hizmetkâr liderin ileriki dönemlerde meydana gelebilecek iyi veya kötü olayları fark edip bu doğrultuda karar vermesi öngörü olarak ifade edilmektedir. Spears öngörüü olası sonuçları tahmin edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Greenleaf ise hizmetkâr liderin ileriki dönemlerde meydana gelebilecek olayları önceden görebilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Duyan, 2012).

Greenleaf ve arkadaşlarının 1996 yılında yapmış olduğu bir çalışmaya göre öngörüye sahip hizmetkâr liderlerin daha iyi performans gösterdiklerini öne sürmüşlerdir. Bu yeteneğe sahip kişilerin genellikle daha üretken yapıda olduğu görülmektedir. Liderlerin öngörü özelliği özellikle kötü olaylar için birer avantaj ortamı oluşturacaktır. Bu durum önceden fark edilip konu ile ilgili tedbir almak daha rahat olacaktır (Polat, 2013).

1.2.2. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımının Diğer Liderlik Yaklaşımlarıyla Benzerlik ve Farklılıkları

Literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarının sayıca fazla olmasından dolayı hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile diğer liderlik yaklaşımları arasındaki kıyaslamayı ‘dönüşümcü liderlik’ ‘otantik liderlik’ ve ‘etik liderlik’ yaklaşımlarıyla sınırlı tutmayı uygun gördük.

Hizmetkar liderlik ile dönüşümcü liderlik yaklaşımları karşılaştırıldığında, her iki kavramın bir takım benzer özellikleri olduğu görülmektedir. Hem hizmetkar liderlik

hem de dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderlerin izleyicilerini dinlemesi, izleyenlere rehberlik etmesi ve izleyenleri görevlendirmesi gibi birtakım özelliklerin öne çıktığı görülmektedir (Stone, vd. 2004: 349). Bu iki liderlik türü arasındaki en önemli fark ise hizmetkar liderlerin dönüşümcü liderlere göre daha mütevazı, güvenilir ve amaçlara daha çok odaklanan kişiler olmalarıdır (Dierendonck, 2011: 1235).

Dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik konularını karşılaştırma adına 2004 yılında Stone ile arkadaşları bir çalışma yapmıştır. Aynı yıl içerisinde Smith, Montagno ve Kuzmenko da bu konu ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Fakat bu çalışmalar ampirik düzeyde değildir. Ampirik düzeyde yapılan ilk çalışma ise J. Parolini, Patterson ve Winston tarafından 2009 yılında yapılmıştır. Bu çalışma ile dönüşümcü liderlerin hedefinin örgüt amaçları olduğu hizmetkâr liderlerin ise izleyenler olduğu belirlenmiştir (Erdem, 2009). Bu bağlamda düşünüldüğünde dönüşümcü liderlik yaklaşımının aksine hizmetkâr liderlik yaklaşımında liderin örgütün çıkarı yerine iş görenlerin çıkar mutluluklarını öncelediğini söylemek olasıdır.

Karizmatik liderlik ile hizmetkâr liderliğin en önemli farkı ise karizmatik liderler izlenim yöntem teknikleri kullanır, bilgileri saklar ve bireysel risk almaktan çekinmez, sıra dışı davranışlarda bulunmaktan da çekinmemektedir (Yukl, 2009, 273). Hizmetkâr liderler önce hizmet anlayışı ile ilerlerken karizmatik liderler önce güç anlayışı ile ilerlemektedir.

Otantik lider ile hizmetkar lideri karşılaştırmak istersek hizmetkar liderin otantiklik ve mütevazılık özelliklerinin otantik liderliğin çıkış noktası olduğu görülmektedir. Hizmetkâr liderliğin otantiklik algısı otantik liderliği tamamen açıklayıcı özelliktedir. Ancak mütevazılık algısı otantik liderlikte sadece öğrenmeye açık olma ile ilişkilendirilebilir (Dierendonck, 2011: 1236). Cerit'e (2005) göre, hizmetkar liderliğin odak noktası takipçileridir bu insanlarla sürekli ilgilenmeyi hedeflemektedir. Merkezinde takipçilerine hizmet etmek olan hizmetkâr liderin davranışları takipçilerini; güdülemeye, etkilemeye, teşvik etmeye ve güçlendirmeye yönlendirir. Hizmetkar liderler, takipçilerini geliştirir ve onları çalışmaya teşvik ederler ve gelişmeleri için onlara destek olurlar, vizyonlarını geliştirirler, onların güvenini kazanırlar ve onları etkilerler (Özdemir, 2009: 31) Avolio ve Bass (1995) tarafından yapılan araştırmada hizmetkar liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

ortaya konulmuştur. Ayrıca Liden vd. (2014) ile Chouldhary, Akhtar ve Zaheer (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da hizmetkar liderlik algısı ile çalışanların performansları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Gül ve Alacalar'ın (2014) yaptıkları araştırmaya göre, otantik liderlik bileşenleri ile izleyicilerin performansları arasında ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, otantik liderlik bileşenleri olan; öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının tamamı ile izleyicilerin performansları arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Gül ve Alacalar, 2014, s. 547).

Diğer bir çağdaş liderlik yaklaşımı olan etik liderlik ile hizmetkar liderlik yaklaşımları karşılaştırıldığında, her iki liderlik yaklaşımı arasında bazı benzerliklerin olduğu görülmektedir. 2005 yılında Brown, Trevino ve Harrison' un yapmış olduğu çalışmada etik liderlik kavramı, bazı olayların oluşumunda ve bireysel iletişimlerde sergilenen davranışların olaylara uygun olması ve izleyenlerin bu davranışları desteklemesi olarak açıklanmıştır. Buna göre etik liderliğin organizasyonlarda davranışa odaklı normal bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Hizmetkâr liderlik ile etik liderliğin insanlara önem verme, güvenilir olma ve iyilik konuları açısından benzerlik gösterdikleri görülmektedir. Hizmetkâr liderlerin odak noktası izleyenlerin gelişimi iken etik liderlerin odak noktası izleyenlerin normal davranışlar sergilemeleridir. Hizmetkâr liderler oluşan olaylar çerçevesinde işlerin nasıl yapıldığıyla değil işin istenip istenmediğine veya yapılıp yapılmadığına bakmaktadırlar. Bunun dışında adil karar alma, güven sağlama, etik davranışlarda bulunma, çalışanlara fayda sağlama gibi konularda hizmetkâr liderlik teorisini içermektedir (Türkmen, 2016).

1.2.3. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

İlgili alan yazında hizmetkâr liderlik konusunda farklı modellerin geliştirildiği ve söz konusu modellerin en temel ilham kaynağının Greenleaf'ın (1970) çalışmaları olduğu göze çarpmaktadır. Bu alanda ilk geliştirilen modelin Page ve Wong'un (2000) modeli olduğu bunu sırasıyla yeni modellerin izlediği görülmektedir. Bu alanda en son geliştirilen model Van Dierendonck ve Nujiten'in (2011) modelidir.

1.2.3.1. Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkâr Liderlik Modeli

Yapılan çoğu hizmetkâr liderlik modelleri arasından en kabul gören Van Dierendonck ve Nujiten'in (2011) hizmetkâr liderlik modelidir.

1.2.3.1.1. Güçlendirme

Güçlendirme kavramı, çalışanların kendini tanınması için fırsat verilmesi, yüreklendirilmeleri ve yapılan işle ilgili sorumluluk verme olarak ifade edilebilir. Çalışanlarda işe yönelik motivasyon artışı olursa bu doğrultuda çalışanların kurumda devamlılığı, işindeki tatmin duygusu, işine bağlılık ve güven duyma gibi olumlu yönde etkiler ortaya çıkacaktır (Duyan, 2012).

1.2.3.1.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik özelliği sayesinde lider ve çalışanlar arasında daha sade, yalın ve açık bir ilişki kurulmuş olacaktır. Bu sayede çalışanlar hem yapmaları gereken işin hem de beklentilerinin bilincinde olup daha faydalı bir çalışma sürecinde bulunacaklardır (Dierendonck ve Nujiten, 2011).

1.2.3.1.3. Geride Durma

Liderlerin çalışanlarının gerisinde durarak onların önünü açmasını ve ilerlemelerine izin vermeyi bu kavram ile açıklamak mümkündür. Hizmetkâr liderlerin önceliği her zaman çalışanları olduğu için onlara destek olup önlerini açarak daha başarılı olmalarını sağlayacaklardır. Geride durma kavramı ile otantiklik, güçlendirme, tevazu ve sorumlu yöneticilik kavramları ilişki içerisindedir (Arslan, 2007).

1.2.3.1.4. Tevazu

Çalışanlarının isteklerini kendisinden önce tutma, onların sorumluluklarını önemseme tevazu kavramı ile açıklanmaktadır. Çalışan bir işi başarılı bir şekilde bitirirse eğer hizmetkâr lider bu durumda kendini geri çeker (Türkmen, 2016). Tevazu, alçak gönüllülük olarak da adlandırılabilir. Alçak gönüllü kişiler başkalarının değerlerine de saygı duyabilen bencillikten uzak insanlardır (Patterson, 2003).

1.2.3.1.5. Otantiklik

Hizmetkâr liderlerin hem toplum içinde hem de bireysel yaşantılarında kendilerini oldukları gibi ortaya koyabilmelerini ifade eden otantiklik kavramı, gerçeklik ve doğal olmayı esas almaktadır (Duyan 2012).

1.2.3.1.6. Cesaret

Greenleaf, cesaretin hizmetkâr liderleri diğer liderlerden ayıran bir özellik olduğunu belirtmiştir. Hizmetkar lider, zaman zaman inisiyatif kullanmalı ve alması gereken riskleri almalıdır.

1.2.3.1.7. Sorumlu Yöneticilik

Sosyal sorumluluk, bağlılık ve ekip çalışması gibi kavramlar ile ilişki içerisinde olan sorumlu yöneticilik kavramı, kişisel çıkarlardan uzak olmayı ve çalışılan kuruma karşı sorumluluk sahibi olabilmeyi ifade etmektedir. Çalışanları toplum için yararlı bireyler olmasını sağlamak hizmetkâr liderlerin amaçları arasındadır. Bu nedenle de çalışanlar için birer örnek olmaktadır (Polat, 2013).

1.2.3.1.8. Affetme

Hizmetkâr liderler, yapılan hataları affetme yeteneğine sahip olmalıdır. Çalışanlar hatalar yapabilir ama önemli olan liderin bu hataları alttan alarak onlara sabırla yaklaşım, onlarla empati kurarak onları affetmeyi bilmelidir. Bu gibi durumlar liderin de gelişimi için birer fırsat ortamı oluşturabilir (Dal, 2014).

1.2.3.2. Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli

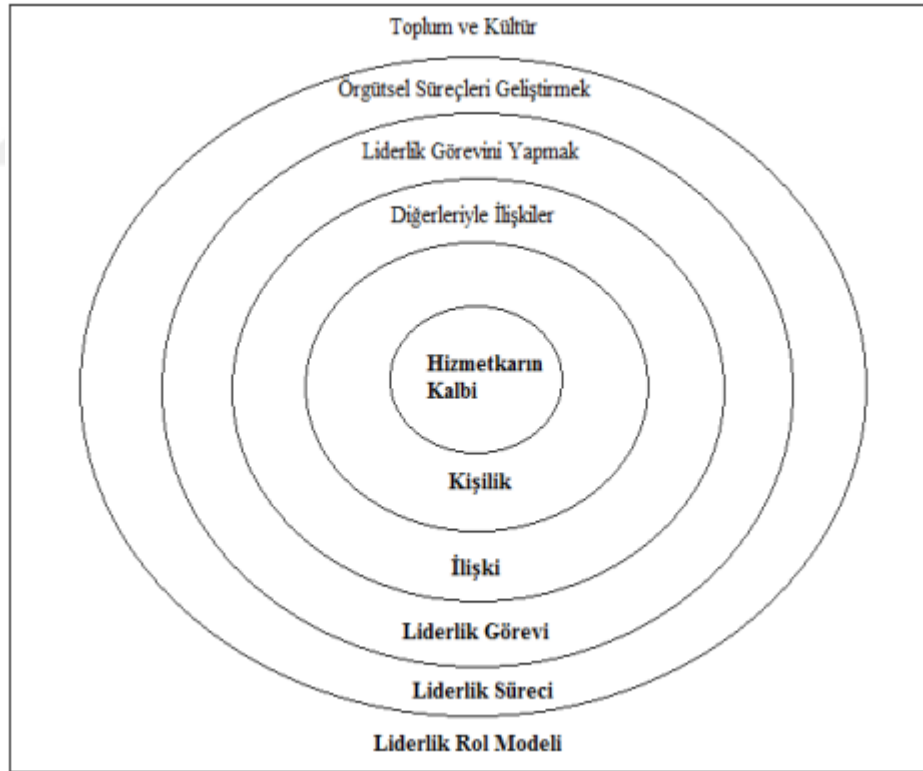
Patterson' a göre hizmetkar liderlik, çalışanları önemseyerek onlara her zaman öncelik verme olarak açıklanmıştır. Hizmetkâr liderlerin her şeyden önce erdemli olması gerektiğini vurgulayan Patterson, bu modelinde hizmetkâr lider ile ilgili davranış, tutum ve kişilik özelliklerini ele almıştır. Modelinde hizmetkâr liderliği duygu ile başlatıp hizmet ile bitiren Patterson hizmetkar liderlik için olması gereken fonksiyonları yedi maddede ifade etmiştir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Işık, 2014);

- İçsel duygu, Duruş
- Mütevazılık, Sadakat
- Yardımseverlik, Kuvvetlendirme ve Hizmettir (Patterson, 2003).

İşgörenlerin yöneticilerine ve çalıştıkları örgüte yönelik bağlılıklarını artırmanın yolu onlarla iyi bir etkileşim kurmaktan geçer. Bu durum, ciddi düzeyde performans artışına dolayısıyla da örgütsel hedeflere başarıyla ulaşılmasına yol açmaktadır. Örneğin Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert yapmış oldukları çalışmalarında çalışan bağlılığının liderle bağlantılı olarak performansı pozitif yönde etkilediğini saptamışlardır.

1.2.3.3. Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Modeli

Page ve Wong' un yapmış olduğu çalışma ile hizmetkar liderlik anlayışı her şeyden önce hizmetkâr bir kalbe sahip olmayı gerektirmektedir. Bunu aşağıdaki tablo ile ifade etmişlerdir;



Şekil1.1. Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli (Kaynak: Wong ve Page, 2003, s. 4).

Page ve Wong bu modelde hizmetkar liderlik kavramını belirli bir takım konular ile ele almıştır. Gösterilen bu özellikler kapsamında hizmetkâr lider, iş birliğini, güveni, uzun vadeli düşünmeyi, dinlemeyi, gücün ve yetkinin kanuni kullanımını destekleyerek, çalışanlar için örgütte güzel bir ortam yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Çağımızın narsist toplumu dikkate alındığında bireysel çıkarların önce gelir mantığını göz ardı ederek, benlik çıkmazını aşmış bir insan olarak kendini kişilere hizmet etmeye adanmıştır. Bilinçli bir gayret sarf ederek insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerine katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları başta olmak üzere bütün kaynakların sağlanmasında ve değer oluşturulmasında kendi rolünü hizmet etmek olarak kabul etmektedir. Örgütün değerlerine ve bütünlüğüne adapte olarak hedeflere ulaşma yolunda tüm çalışanları cesaretlendirerek ve grup çalışması ile birlik ve beraberliği özendirir (Eren, 2017).

1.2.3.4. Russel ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Russel ve Stone (2002) çalışmalarında hizmetkar liderliğin sistemsiz ve belirsiz olduğunu ifade etmiş, hep bir şeylerin eksik kaldığını düşünmüşlerdir. Bu nedenle de daha önce yapılan çalışmaları esas alıp hizmetkâr liderlikle ilgili tüm özellikleri dikkate alarak yeni bir model öne sürmüşlerdir. Belirtilen bu özellikleri ilişkili ve işlevsel başlıkları ile iki grup altında toplamışlardır. Bunlar daha detaylı olarak aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Ergen, 2013);

a. İlişkili özellikler

- İnandırma
- Görevlendirme
- Haberleşme
- Kulak verme
- Emin olma
- Gelecek öngörüsü olan
- Yüreklendirme
- Yetenek
- Etkileme
- Yöneticilik

- Öğretme
- b. İşlevsel Özellikler**
- Kuvvetlendirme
- Dürüstlük
- Onure etme
- Emin olma
- Önderlik
- Gösterim
- Çalışma

Russel ve Stone 2002 yılında geliştirdikleri bu model ile yapılmış çalışmalar için bir temel yapı olmasını ve sonraki çalışmalara da fayda sağlamasını hedeflemişlerdir.

1.2.4. Hizmetkar Liderlikle İlgili Araştırmalar

Dal ve Çobanoğlu' nun (2004) 'Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma' konulu çalışmayı ele almışlardır. Bu çalışma öğretim elemanları ve bölüm başkanlarına yapılmış olup çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik, liderler ile üye arasındaki ilişki ile boyutları arasında pozitif yönde ve doğrusal ilişki görüldüğü bulgusu elde edilmiştir.

Önen vd. (2015) yaptıkları çalışmada, kurumda çalışanların hedefleri ile kurumun hedeflerinin aynı ortak amaçta birleşmesi liderlik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Liderlere, çalışanların motivasyon seviyelerini yüksek tutmakta ve kurum-çalışan dengesini dengelemekte büyük görevler düşmektedir. Lider çalışanların performanslarını, motive durumlarını yüksek tutarak arttırabilmektedir. Kurumun elde ettiği başarı çalışanların birlikte sağladığı başarılarıdır. Gün geçtikçe bireylerin fikir ve yetenekleri aldıkları eğitime göre biçimlenmektedir. Bu da liderliğin kendi içerisinde çeşitli şekillerde ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Brown (2014) yaptığı çalışmada okul kültürünün müdürlerin tutum ve davranışlarıyla şekilleneceğini, bu tutum ve davranışların da müdürlerin gösterdikleri liderlik tarzının karşılığı olarak görülebileceğini belirtmiştir.

Güçlü ve İhtiyaroğlu (2012) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin düşünceleri doğrultusunda müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliğine sahip olup olmadığını belirlemek ve müdürlerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kuruma bağlılıklarının ne derece olduğunu incelemek istemişlerdir. Çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik özellikleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kuruma bağlılıklarının olumlu yönde ve anlamlı olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Laub (1999) doktora tezinde hizmetkâr liderlik özelliklerini ele almış ve bu özellikleri faktör analizi ile incelemiştir. Bu doğrultuda bireyleri önemseme, kişisel gelişim, topluluk kurma, doğal davranışlar, liderlik özellikleri gösterme ve liderliği sunma olmak üzere altı özellik belirlemiştir.

Farling, Stone ve Winston (1997) yaptıkları 'Hizmetkâr Liderlik: bilimsel çalışma için durum oluşturma' konulu çalışma ile bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmişlerdir. Bu modelin bilimsel sorgulamayı geliştirme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir.

Livovich (1999) yaptığı çalışma ile devlet okulundaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda eğitim derecesi yüksek, uzun yıllar okullara hizmet vermiş yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliğine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Black (2010), çalışmasında hizmetkar liderliğin okulda bulunan yöneticilerle öğretmenler arasındaki korelasyon ilişkisinin varlığını araştırmıştır. Çalışmada Laub' un (1998) Organizasyonel Liderlik Araştırması (OLA) ile okuldaki hizmetkâr liderlik anlayışının ölçümü ile Hoy vd. (1991)'deki Organizasyonel İklim Tanım Anketi'nin (OCDO-RE) okul ortamı ile ilgili yaptıkları ölçümler esas alınarak yapılmıştır. Uygulamada nicel veri analizinin yapılmasından sonra gruplarla yapılan röportajlar ile örneklerin %10 ile ilişkilendirilerek devam edilmiş ve incelenen verilerin bazılarında hizmetkar liderlik ve okul ortamı arasında olumlu korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Hays (2008), çalışmasında hizmetkâr liderliğin ilkelerini, özelliklerini eğitim alanında uygulamasının öğrencilerin ve öğretmenlerin öğrenme kabiliyetlerinde herhangi bir farklılık yaratıp yaratmayacağını belirlemek istemiştir. Liderliğin davranış şekillerini, misyonunu açıklayarak eğitim alanında birleştirmiştir. Araştırmada genel öğrenme yöntemlerini hizmetkâr eğitimi kapsayan yapıyla karşılaştırarak aradaki

farkları öne sürmüştür. Çalışma sonucunda geleneksel yöntemlerin öğretmen ve öğrenci bütünlüğünü kuvvetlendirdiğini ortaya koymuştur.

1.3.MOTİVASYON KAVRAMI

1.3.1. Motivasyon Kavramı ve Özellikleri

Motivasyon kavramı, insanların günlük hayatlarındaki çalışma performanslarını etkileyerek insanların hedeflerine ulaşması için harekete geçmesini sağlayan kavram olarak tanımlanabilir. Kişilerin harekete geçmesini sağlayan, davranış durumlarını ortaya koyan, onların yönünü belirlemesine yardımcı olan gereksinim ve kaygılar motivasyon şeklinde ifade edilebilir. Motivasyon, okulların hedeflerine ulaşabilmesi için bireylerin istek ve gayretleriyle bir şeyler yapmaya başlamasıdır (Tunçer, 2013: 91).

Bireylerin normalden daha fazla empati ve özveri ortaya koyarak çalışmaları motivasyon ile mümkün olabilmektedir. Motivasyon kavramı, çalışanların ihtiyaçları ve yaşantıları ile kurumun amaçları arasında uyum sağlayarak üretici ve randımanlı bir çalışan olmalarını amaçlamaktadır (Karakaya ve Ay, 2007). Motivasyonun seviyesi ise kişilerin önlerine koymuş oldukları amaçlara ulaşma yolunda sarf ettikleri çabalardır. Motivasyon hedeflere yönelik bir süreçtir. Öğretmen ile idareci arasındaki sağlanan güven ile kurulan iletişim idarecinin de öğretmenlik rolünü kazanmasına yardımcı olmaktadır (Koçel, 2003). Cemaloğlu (2002)'de yaptığı bir çalışmada öğretmenlerin üzerine düşen görev ve yükümlülükleri yerine getirmelerinde motivasyon düzeylerinin güçlü ve zinde olması gerektiğini ve motivasyonun önemini belirtmiştir. Ünal(2001) yılındaki çalışmasında okulun en yüksek yöneticisi olan okul müdürünün okul hedeflerine ulaşılmasında ve öğretmenlerin motivasyonunun sağlanmasında en büyük katkıyı sunması gerektiğini savunmuştur.

Motivasyon kuramları ile ilgili olarak bir takım özelliklerin göz önüne alınması gerekir. Yıldırım (2006) bu özellikleri şu şekilde sıralamaktadır.

- Motivasyon bireyseldir.
- Sadece insanların davranışlarında incelenebilir. Bu davranışların iyi bir şekilde incelenerek insanların ne derece motive olduğu öğrenilebilir.

- Motivasyon sürekli gözlemlenen ihtiyaçlara göre uygulanmayıp insanların bilmediği yönleri açısından da motive oldukları göz önünde alınabilir.
- Bireysel gereksinimler karşılanarak çalışanların verimliliği arttırabilir.
- Çalışanlara verilen mükâfat ve cezaların alelade belirlenmesi motive arttırıcı olabilir.

1.3.2. Motivasyon Kuramları

Motivasyon ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda motivasyon etkenleri üzerindeki çabalar sonucunda insanların motivasyonuna ilişkin çeşitli kuramlar geliştirilmiştir (Chung, 1969: 81). İnsanların hangi nedenlerle motive olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda birden çok kuram geliştirilmiştir (Başaran, 2008: 95). Bazı araştırmalarda temel olarak insan ihtiyaçlarını ele alırken, bazıları yeteneği, bazıları ise bireysel algıyı temel almış (Chung, 1969: 81) bunların sonucunda araştırmacılar farklı gruplandırmalar yapmıştır.

Çetinkanat (2000) motivasyon kuramlarını gereksinim kuramları ve bilişsel kuramlar olarak iki grupta ele alırken, Günbayı (2000) motivasyon kuramlarını gereksinim kuramları, süreç kuramları ve pekiştirme kuramları olarak üç grupta incelemiştir (Akt. Sağlam, 2007: 19),

Landy ve Becker (1987) ihtiyaç odaklı kuramlar, destek kuramları, adalet (eşitlik) kuramları, beklenti kuramları, hedef belirleme kuramları olarak beş kategoride açıklamıştır (Akt. Lord, 2004: 22). Ramlall (2004: 53) çalışmasında motivasyon kuramlarını ihtiyaç, eşitlik, beklenti ve iş 73 tasarım modeli şeklinde dört başlık halinde incelemiştir. Başaran (2008: 96), Northcraft ve Neale (1990: 134-135), Mercanlıoğlu (2012: 49) ve Daft (1191: 404) motivasyon kuramlarını iki başlık altına toplamışlar; içerik kuramları ve süreç kuramları şeklinde incelemiştirlerdir. Özer ve Topaloğlu (2010: 83), Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer (2010: 171) ve Keser (2006: 11) çalışmalarında motivasyon kuramlarını, kapsam ve süreç kuramları olarak iki alt başlıkta toplamışlardır. Bu çalışmada da motivasyon kuramları süreç ve içerik kuramları başlıkları altında açıklanacaktır.

Şekil-2. Motivasyon Kuramları

Kuram	Teorisyen	Temel Varsayım
İçerik Kuramları		
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Maslow	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir ve beş kademe ihtiyaç vardır.
X ve Y Kuramı	McGregor	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir.
İhtiyaç Kuramı	McClelland	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır
Çift Faktör Kuramı	Herzberg	Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar hijyen faktörünü yansıtmaktadır.
ERG Kuramı	Alderfer	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşmaktadır.
Süreç Kuramları		
Koşullanma Kuramı	Skinner	Öğrenme, bir davranışın sonucudur. Çevre tarafından benimsenen davranışlar tekrar edilmektedir.
Beklenti Kuramı	Vroom	Bireyin belli bir iş için çaba sarf etmesi bekleme ve araçsallığa bağlıdır.
Bekleme Kuramı	Lawler ve Porter	Bireyi motive eden faktörler içsel ve dışsal ödüllerdir.
Eşitlik Kuramı	Adams	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır.
Amaç Kuramı	Locke	Bireylerin amaçları, örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.

Kaynak: Paşaaahmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 156

1.3.2.1. İçerik Kuramları

Bireylerin motivasyonuna yönelik etmenlerin neler olduğuyla ilgilenen içerik kuramlarının tamamına yakını motivasyonun ihtiyaçlar üzerinden ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu kuramlar genel olarak insanların harekete geçmesini sağlayan unsurların anlaşılmasına önem vermektedir. Kaya (2007) yöneticiler; iş görenleri davranışa yönlendiren sebepleri anlayıp kavrayabilirse, bu sebepler doğrultusunda çalışanlarını daha etkili yönetebilme ve daha başarılı hale getirebilme şansına sahip olacaklarını belirtmiştir. İçsel faktörlerin daha öne çıktığı bu kuramlar bireylerin davranışıyla ilgili esas unsurların bireylerin içinden gelen etmenler

olduğunu savunmaktadır. Burada ana unsur insan ihtiyaçlarıdır. Bireylerin nasıl motive olduklarını açıklama konusunda oldukça önemli olan içerik kuramları şu şekilde sıralanabilir:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
- David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
- Clayton Alderfer'in ERG Kuramı
- Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

1.3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon konusunda gelişmelere ışık tutan ve bireylerin ihtiyaçlarını bilimsel olarak ilk defa ele alan araştırmacı Abraham Maslow 'dur (Eren, 2008: 30; Robbins ve Judge, 2012: 205). Maslow'a ait ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli insanların motivasyonlarını etkili bir şekilde ele alarak çok geniş bir bakış açısı sunmuştur. Bu model sistemli bir araştırmadan değil (Hoy ve Miskel, 2010: 128) klinik gözlemler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu temel yaklaşım insan davranışının durumsal, sosyal ve biyolojik şartlarla belirlenmesidir. Bu şartlar ile motivasyonu şekillendiren ihtiyaçlar bireylerin harekete geçmesi ile başlamış olur (Lord, 2002: 3). Bu ihtiyaçların karşılanması için insan yaşamı boyunca zorlu bir çaba içindedir. İnsanın çalışmasındaki temel amaç ihtiyaçların karşılanmasıdır (Başaran, 2008: 97).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında insan için öncelikli bir ihtiyacın önemi bilincinde var olan başka ihtiyaçların o denli önüne geçer ve aynı oranda tatmin edilmek ister (Hoy ve Miskel, 2010: 129). Üst seviyedeki ihtiyacın ortaya çıkması ancak alt seviyedeki ihtiyacın tatmin edilmesiyle olur (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 275; Owens, 1988: 97). Tatmin edilen ihtiyaç güdüleyici rolünü kaybederken, davranışı tatmin edilmemiş ihtiyaç belirler (Keser, 2006: 14). Ama bu durum üst seviyedeki ihtiyacın ortaya çıkması alt seviyedeki bir ihtiyacın tamamen tatmin edildikten sonra ortaya çıkması anlamına gelmemektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 130). Bir sonraki ihtiyacın güdüleyicisi ancak bir ihtiyacın kısmen de olsa tatmin edilmesinden sonra belirlenir (Robinson ve Judge, 2012: 205). Yani ihtiyaçların bir kısmının doyurulması bir üst seviyedeki ihtiyaca geçebilmenin ön şartıdır (Lord, 2002:3).

Bireyleri herhangi bir örgüte katılmaya, o örgütte hedefine yönelten ve orada kalmasını sağlayan gücün ihtiyaçlar hiyerarşisi olduğunu belirten Abraham Maslow (Owens, 1987: 97), hiyerarşik ilişkiyi bu ihtiyaçlar arasında kurmuş (Lord, 2002: 3; Daft, 1991: 404) ve bireylerin hayatlarını devam ettirebilmesi ile ilişkilendirerek önem sırasını bu ilişkiye göre düzenlemiştir (Hoy ve Miskel, 2010: 129). Aşağıdan yukarıya bu ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik, aidiyet-sosyal, öz saygı ve kendini gerçekleştirmedir (Lord, 2002: 3; Ramlall, 2004: 54; Güney, 2000: 482; Daft, 1991: 404).

1.3.2.1.1.1.Fizyolojik İhtiyaçlar

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında piramidin en altında bulunan ve öncelikli ihtiyaçlar olarak ifade edilen uyku, yeme, içme, cinsellik, boşaltım vb. ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Maslow'a göre bu ihtiyaçlar karşılanmadığı müddetçe insan organizmasına hükmetmekte ve geriye kalan ihtiyaçların tamamının önüne geçmekle birlikte bu ihtiyaçların giderilmesi için organizmayı harekete geçirmektedir. (Abukan, 2014). Fizyolojik ihtiyaçlarını tamamlamayan bireyin, bu hiyerarşide bulunan daha üst basamaklarında yer alan ihtiyaçlara ulaşması ve bu ihtiyaçların giderilerek tatmin edilmesi olanaksızdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

1.3.2.1.1.2.Güvenlik İhtiyaçları

Maslow'un (1943) hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçların bir üst basamağında bulunan bir sonraki temel ihtiyaç güvenlik ihtiyacı olarak kabul edilmiş ve piramitte alttan ikinci sıradaki yerini almıştır. Bu ihtiyaçlar hayatta kalmayı sağlama, finansal ve fiziksel güvenlik, zarardan korunma gibi araçları ifade etmektedir. Bir sonraki basamak olarak adlandırılan sosyal ihtiyaçlar basamağına geçmenin yolu bireylerin güvenlik ihtiyaçlarını gidermekten geçer. Çünkü sosyal ihtiyaçlar kendine saygı, aidiyet ve sevgi gibi ihtiyaçlarını kapsadığından bu ihtiyaçlara güvenlik giderilmeden geçilemeyecektir (Abukan, 2014). Bunu bir örnek ile destekleyecek olursak terörün bulunduğu yerlerden kurtulup daha güvenli bir yaşam için yaşadıkları yerleri terk eden insanlar yer almaktadır. Bu insanların çoğu sevdikleri ve ait oldukları yurtlarını güvenlik ihtiyaçlarını karşılayamadıklarından dolayı ayrılmak zorunda kalmışlardır (Kula ve Çakar, 2015).

1.3.2.1.1.3.Sosyal İhtiyaçlar

İnsanların piramidin ilk sırasında olan fizyolojik ihtiyaçları ve ikinci sırasındaki güvenlik ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşıladıkları anda bir üst basamakta bulunan sosyal ihtiyaçları karşılama isteği başlar ve bu doğrultusunda çaba sarf etmeye başlarlar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisininin üçüncü basamağını oluşturan ve sosyal ihtiyaçlar olarak ifade edilen gereksinimlerimize kısaca baktığımızda sevilme-sevme, saygı ve ait olma ihtiyaçları olarak bilindiği ve toplumun diğer insanlarla bağlantılı olma, bireylerle olumlu ilişkiler kurma, bir gruba ait olma ve insanlarla iş birliği içinde bulunma olarak ifade edilir(Onaran, 1981). Maslow cinselliği fizyolojik ihtiyaçlar arasında göstererek bu ihtiyacın sevgi- sevilme ihtiyacından farklı değerlendirmekte ve sevgiyi duygusal bağlanma ile ilişkilendirilmesi gerektiğini düşünmektedir (Abukan, 2014). İnsanların bir ortamda sevgi ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılaması bireyin kendini güvende hissetmesine, dürüstlüğü ve içtenliğin artmasına ve insanın kendini gizleme ve saklama gibi bazı durumların ortadan kalkmasında belirleyici rol oynar (Abukan, 2014).

1.3.2.1.1.4.Saygı İhtiyacı

Saygı görme ihtiyacı, Maslow'un ilk üç sıradan sonra belirlemiş olduğu ve dördüncü basamakta yer aldığı insanların içinde buldukları yerlerde veya toplumda başka insanların dikkatleri çekme eğilimlerinin olduğu ve bunun sonucunda ortaya çıkardığı bir takım gereksinimdir. Bu ihtiyaçları tatmin etmek için de ustalık, güç, beceri, başarı, ün, statü, yeterlilik, bağımsızlık ve özgürlük arzusu, prestij, şan, önem ve takdir, üstünlük, özen ve tanınma isteklerini doyurmaya çalışmaktadırlar (Omay, 2007). Bu ihtiyacın giderilmesi için özsaygılarının doyurularak, insanların geri kalan bireyler tarafından saygı görmesi gerekmektedir. Özsaygı insanların kendilerini gözlemlemeleri neticesinde meydana getirdikleri duygu ve düşünceleri kapsamaktadır. Kişiyi bir öz saygıya sahip olmak için kendini iyi tanımalı, mevcut kapasitesinin farkında olup, elde edilen başarılarını ve sınırlılıklarını belirlemiş olmalıdır. Özsaygı insanlarda ne kadar fazla olursa hedeflerini de o oranda yüksek tutmalarına neden olacaktır. Saygı ihtiyacının bazı nedenlerden dolayı baskı altında tutulması veya ihtiyacının yeterince karşılanamaması kişilerde aşağılık kompleksi, çaresizlik ve güven eksikliği gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Abukan, 2014; Hart, 1983; Onaran, 1981).

1.3.2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow tarafından dizayn edilen ihtiyaçlar piramidinde yer alan fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaçlarının belirli bir düzeyde karşılanması ile bireylerde motive edici unsur olarak kendini gerçekleştirme arzusu oluşacaktır. İnsanların kendileri için en uygun uğraşı bulması ile insanların özsaygılarını pekiştirebilmeleri için kendini gerçekleştirme ihtiyacı ilişkilendirilmektedir. Maslow bunu kişinin henüz ortaya çıkmamış potansiyel yeteneklerini kullanma eğilimi olarak nitelendirmektedir (Onaran, 1981). Kendini gerçekleştiren kişilerin sahip olduğu özellikler arasında kişileri severek onları oldukları gibi kabul etme ve onlara saygı duyma yer almaktadır. Bunlar toplumsal problemlere ilgi duymakta ve aynı zamanda ruhsal yönden daha sağlıklı oldukları bu durumun da üretkenliklerinin ve yaratıcılıklarının artmasına neden olduğu görülmektedir (Onaran, 1981). Maslow temelde bütün bireylerin kendini gerçekleştirme potansiyeline sahip olarak doğdukları ama yaşantılarına devam ederken gerçekleştirmeleri gereken görevlerin ve içinde bulunduğu zorunlu rollerin bu potansiyelin ortaya çıkmasını kısıtladığını bazen tamamen engellediğini ifade etmektedir (Abukan, 2014).

1.3.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İçerik kuramlarından olan Herzberg'in kuramı, Maslow'dan sonra en iyi bilinen kuramlar arasındadır. Herzberg'in Çift Faktör Kuramında esas olarak çalışanların çalışma ortamından beklentilerinin neler olduğu ve çalışanların motivasyonlarını nelerin artıracığının yanı sıra, işe doyumun veya çalışmaya karşı isteksizliğin hangi tür çalışma koşullarından kaynaklandığı belirlemeyi amaçlamaktadır (Başaran, 2000). Herzberg motivasyonda çift faktör teorisine göre ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi tek boyutlu değil de birbirinden bağımsız iki boyutu bulunduğunu belirtmektedir (Owens, 1987: 105):

1-Motive edici faktörler(İş doyumunu sağlayan),

2- Durum koruyucu (hijyen) faktörler (Engellendiğinde motivasyonu ortadan kaldıran ve iş doyumuna yol açar).

Herzberg'e göre bazı çalışma şartları çalışanları üst düzeyde motive etmekte, bazıları ise büyük oranda doyumunsuzluk yaratmamaktadır (Güney, 2000:483). Herzberg;

motive edici faktörlere işin kendisi, itibar kazanma, başarı, ilerleme, sorumluluklar ve gelişme imkânı gibi faktörleri sıralamış (Herzberg, 2004: 62). Bununla birlikte mevcut bulunmayan çalışma koşulları çalışanlarda doyumсуuzluğa neden olacağı ve mantıklı bir doyum düzeyini korumanında gerekliliğini savunduğu bu faktörlere durum koruyucu (hijyen) faktörler adını vermiştir. Bir kurumun teknik bilgisi, yönetimi, politikası, gözetimi, ast üst ilişkisi, ücret, iş güvenliği, kişisel yaşama olan saygı ve fiziksel koşullar bu faktörlerin bütününu oluşturur. (Güney, 2000: 483).

1.3.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Mc Clelland tarafından ileri sürülen başarma ihtiyacı Kuramı, sonradan öğrenme yöntemi ile insanların ihtiyaçlarının belirleneceğini belirtmektedir. Bu kurama göre ihtiyaçlar doğuştan değil yaşamın içinde belirlendiği, içinde bulunduğu toplumunun kültürel yapısı ve yaşadıkları dönemin belirleyici olduğu sonucunu elde edilmektedir. Mc Clelland yaşantının devamı için insanların bazı ihtiyaçlara yöneldiğini ve bunların karşılanması ile tatmin olma düzeylerinin arttığını ortaya koymaktadır.

Başarı kuramında ihtiyaçların, öğrenme sonrasında bireyler için önem kazanır hale geldiği (Güney, 2000: 484), ve elde edilen deneyimler ile öğrendikleri (Steers vd., 1996: 18) belirtilmektedir. İhtiyaçlar bu kuramda üçkısma ayrılmıştır: Bunlar; başarı, bağlılık (sosyal ilişki) ve güçlülük (Lord, 2004: 29; Certo ve Certo, 2006: 387; Eren, 2008: 522; Güney, 2000: 484; Sağlam, 2007: 26).

Başarı ihtiyacı: Bu ihtiyaç başarılabilecek hedefler belirleme, problemler karşısında sorumluluk alma, karışık birtakım görevlerin üstesinden gelme (Lord, 2004: 29) üstün olma, başarmak, başarmak için çok çaba sarf etme (Robbins, 1994: 48) gibi belli başlı unsurlarını içerir. Bireylerin çalışma ortamında mükemmeli arama ve en iyi olmaduygu ve tutkularının altında başarı ihtiyacı beklentileri yatmaktadır (Eren, 2008: 522).

Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı: İnanların kendi dışındaki topluluk veya bireylerle sosyal ilişkiler kurup bu ilişkilerini bağlılık kapsamında geliştirilmesini ifade eder. Bu ihtiyaçlar ile insanın kabul görme sevme ve sevilme gibi duygularını tatmin etmesi bakımından önem arz etmektedir (Alkış, 2008).

Güç İhtiyacı: Bu ihtiyaç türüne baktığımızda doyuma ulaşmayı başkalarını etkileme ile olacağını ifade etmektedir. İnsanların yüksek güç ihtiyacı kendi çevresini, bilgiyi, finansal ve maddi kaynakları kontrol altında tutma (Özer ve Topaloğlu, 2010: 97), otorite ve güç kaynaklarını genişletme, başkalarını etkisi altına alarak onları koruma davranışlarını sergilemektedir (Güney, 2000: 485). Mc Clelland iki çeşit güç tanımlamaktadır. Bunlar kişiselleştirilmiş güç; kendi ilgileri için kullanılan ve toplumsallaştırılmış güç; topluma faydalı ve örgütsel amaç (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 88).

1.3.2.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer tarafından ileri sürülen ve bireylerin ihtiyaçlarının üç ana başlıkta toplandığını savunan ERG kuramı ismini (Existence-Relatedness-Growth) bu aşamaların baş harflerinden almıştır. Bu ihtiyaç aşamalarının bizde karşılığı sırasıyla (Var Olma- İlişki Kurma- Gelişme) olarak ifade edilmekte olup bizdeki kısaltması ise VİG olarak isimlendirilmektedir (Yıldız, 2010).

Var olma İhtiyacı: Fiziksel yaşamın devamının sağlanması ile ilgili olup en alt düzeyde bulunur (Keser, 2006: 29). Güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçları içeren ve İnsanın var oluşunu ve varlığını devam ettiren maddesel özelliğe sahip olduğu ifade edilmektedir (Steers, vd, 1996: 16). Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına var olma ihtiyacı karşılık gelmektedir (Lord, 2004: 25).

İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları tarafından kabul görme, sevgi, takdir edilme, her ortamda başkalarıyla ilişki içinde olma (Keser, 2006: 29), kişilerarası ikili ilişki (Steers, vd, 1996: 16), başka insanlarla düşünce ve duyguların paylaşımı (Özer ve Topaloğlu, 2010: 91) gibi belli başlı ihtiyaçları içermektedir. Maslow'un aidiyet sosyal ihtiyacına karşılık gelen ilişki kurma ihtiyacı başkalarından kaynaklanan saygıyı içermektedir (Lord, 2004: 25).

Gelişme İhtiyacı: Bireylerin potansiyeline ulaşma büyüme ve gelişme isteği ile ilgilidir. İş ortamında gelişme ihtiyacı esas olarak bireyin hali hazırda iyi durumda olduğu ve becerebildiği işlerde değil de kendisine farklı bir misyonda görev verilmesinde yetenek ve becerisini burada da göstermesi ile ilgilidir (Lunenburg ve

Ornstein, 2013: 83). Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına gelişme ihtiyacı karşılık gelmektedir ve öz saygıyı içermektedir (Lord, 2004: 25).

1.3.2.1.5. Mc Gregor X ve Y Kuramları

Douglas McGregor aslında kendisi de bir yönetim bilimci olup bir örgütü yöneten kişi veya kişilerin sergiledikleri davranışların, bunların başkalarına karşı algı ve görüşleriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Öktem, 1991; Şahin, 2004). Mc Gregor kuramının temelini X ve Y diye isimlendirmiştir. Mc Gregor tarafından X Kuramı olarak belirlenen kuram olumsuz yönetici davranışlarını, Y Kuramı olarak belirtilen kuramda ise olumlu yönetici davranışlarını içermektedir (Boz, 2018).

Teori X'e göre insan; sorumluluk sahibi olmayan ve sorumluluk almayan güvenilmez aynı zamanda gelişmemiş kişilerdir. İnsan, doğasında fırsatını bulduğunda işten kaçan ve işi sevmeme eğiliminde olmaktadır. Bu sebepten korkutularak kontrol edilmelidir. Ayrıca insanlar bir yönetici tarafından yöneltmeyi tercih ederek sorumluluk almaktan kaçınır ve güvenlik ararlar (Lord, 2004: 26; Eren, 2008: 26; Robbins, 1994: 44). Örgütün amaçlarını bir kenara bırakarak kendi amaç ve arzularını aynı zamanda bencilliklerini ön planda tutarlar. Sürekli bir isyan içinde olup yenilik ve değişikliklere de kapalıdır. Bir konunun çözümünde ya katkı sağlamaz ya da çok az etkileri vardır. Kolaylıkla kandırılabilen kişiler olup parlak zekalı değildir (Eren, 2008: 26). Motive olma yolları ise ya ücret ile ödüllendirme ya da ceza vererek korkutmadır (Lord, 2004: 26).

Teori Y'ye göre dinlenme, oyun kadar doğal bir şeydir. Burada bireyler sorumluluk sahibi olmanın yanında sorumluluğu kabul etmeyi de öğrenebilir. Kendi amaç ve menfaatleri içinde buldukları örgütün amaç ve menfaatleri ile uyuyorsa tam anlamıyla motive olmuş iseler kendilerini yönlendirebilir ve aynı zamanda yaratıcıdır. Burada bu ortamın sağlanması ve korunması ise yöneticilerin sorumluluğundadır (Lord, 2004: 26; Robbins, 1994: 44).

1.3.2.2.Süreç Kuramları

Bu kuramlar süreç kuramları altında toplanarak, "herhangi bir davranış sergileyen bir bireyin bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?" sorusunun yanıtını bulmaya çalışır (Tozkoparan, 2010: 105; Keser, 2006: 37). Farklı bir ifade ile bireylerin nasıl motive edildiği hangi amaçlara yöneldiği üzerinde durmaktadır (Certo ve Certo, 2006: 382).

Merkezinde birey olan bu kuramlar (Keser, 2006: 37), bireylerden kaynaklı farklılıkların motivasyonda ne derce önem arz ettiğini dikkate alır (Eren, 2008: 533), bu motivasyonun nasıl oluştuğunu anlamaya çalışır (Başaran, 2008: 104). Süreç kuramlarına göre ihtiyaç aslında bireyi davranışa iten bir faktördür .Süreç kuramları, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olarak aynı zamanda çalışanların davranışlarını da yönetmeleri konusunda fikir sahibi olur (Northcraft ve Neale: 1990: 143).

Bu kuramların başlıcaları; Vroom'un 'Beklenti Kuramı', Adams'ın 'Eşitlik Kuramı', 'Locke'nin Amaç Kuramı', Porter ve Lawler'in 'Genişletilmiş Beklenti Kuramı'(Certo ve Certo, 2006: 382) ve 'Pekiştirme Kuramı' süreç kuramlarının en önemlileridir (Tozkoparan, 2010: 106; Sağlam, 2007: 30; Başaran, 2008: 10).

1.3.2.2.1. Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, Değerlik-Araçsallık-Beklenti kuramı olarak da bilinir ve (Lord, 2004: 34) motivasyon kuramlarından en çok bilinenler arasındadır (Robbins ve Judge, 2010: 76). Bu kurama göre belirleyici olan iş ve görevlerdeki başarılarından ziyade ödüllendirilen davranışların varlığından kaynaklanmaktadır (Güney, 2000: 486). Burada önemli olan çalışanları neyin nasıl motive ettiğinden ziyade motivasyonun ana belirleyicileri önemlidir (Tozkoparan, 2010: 112). Beklenti Kuramı, çalışanların bir hedef belirlerken gerçekleştirmesi için birtakım beklentilere sahip olduklarını ve onları asıl motive eden şeyin de bu beklentiden kaynaklanacak getirinin vermiş olduğu inançlarından meydana geldiğini ifade etmektedir. Wroom'a göre kuram üç ana kavram üzerine inşa edilmiştir. Bunlar:

Değerlilik: Yapılan iş sonunda kazanılacak olan ödülün bireyin gözündeki değerini ortaya koymaktadır.

Araçsallık: İşin sonuçlanması ile ortaya bir ürünün çıkması ve bireyin bir ödül ya da çıktı elde etmesi anlamına gelmektedir.

Beklenti: Bir işi başarmada gösterilen çabalar ile işi bitirme isteğinin bütünüdür (Önen ve Tüzün,2005).

1.3.2.2.2. Bekleyiş Kuramı

Bekleyiş Kuramı Lawyer ve Porter tarafından ortaya konulan, Wroom'un kuramında değindiği beklenti, değerlilik ve araçsallık kavramlarının üzerine dahil ettiği algıların yer değişikliği, gayret, yeterlilik, bilgi, yetenek, rol algısı, karakter gibi değişik kavramları da ekleyerek biraz daha kapsamlı bir kuram haline gelmiştir. Bu kuram da bireysel istek ve çabalar daima başarıyı getiremeyeceği ve bu başarıya ulaşmanın sahip olunan yeteneklerin yanı sıra bilgi birikiminin de önemli olduğu belirlenmiştir. Buradan sonuçla bireyler bazı beklentileri için aşırı gayret sarf edip motive olsalar dahi, onlarda bulunması gereken yetenek ve bilgi düzeyleri yoksa ve gerçekçi bir rol anlayışı ortaya çıkarmamışlarsa başarıya ulaşmaları o kadar zorlaşmaktadır (Bingöl, 1990). Bu kuramda verimliliğin artırılması için esas rol oynayan kişiler yöneticiler olup bunlara son derece önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler çalışanların isteklerini göz önünde bulundurarak beklentilerine cevap vermeli bununla birlikte çalışanların bilgi düzeyleri ve yeteneklerinin göz önünde tutarak hedefler belirlemelerine yardımcı olmalıdır.

1.3.2.2.3. Eşitlik Kuramı

Sosyal psikolog olan Adams eşitliğin çalışanların motivasyonuna etkisinin ne kadar önemli olduğuna değinerek eşitlik kuramını geliştirmiştir (Northcraft ve Neale, 1990:165). Eşitlik kuramının asıl temeli sosyal bir değişim kuramı olup çalışanların adil bir muameleye sahip olup olmadıklarını inceleyen bir kuramdır (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 224). Sarf edilen bir çabanın sergilenen çaba ölçüsünde ödüllendirilmesi gerektiği ilkesine dayanır (Tozkoparan, 2010: 106). Bir çalışma ortamında algılanan eşitlik veya eşitsizlik bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesiyle yakından ilgilidir (Güney, 2000: 487).

Eşitlik kuramı, çalışanların yaptıkları işler ile elde edilen fayda ile eşdeğer olarak gördükleri paydaşların elde ettikleri fayda ile mukayese düşüncesine dayanmaktadır. Bu mukayese sonrasında çalışanlar eşitliğin sağlandığına ikna olurlar ise motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülür. Çalışanlar eşdeğerleri ile aynı kazanımları elde ederlerse bunun sonucu olarak motivasyonları da artacaktır (Barutçugil, 2002). Eşitlik kuramı şimdiye kadar birçok çalışmada doğrulanmasına rağmen, yönetenler açısından önemli handikaplar barındırmaktadır. Bunların başında çalışanların kendilerini kimlerle mukayese içinde oldukları, kimleri eşit gördükleri ve kendilerini objektif olarak değerlendirmede hangi oranda başarılı oldukları ile ilgili problemler yer almaktadır (Kaş, 2012).

1.3.2.2.4. Amaç Kuramı

Locke tarafından geliştirilip şekillendirilen amaç Kuramı; insan davranışlarını ortaya çıkaran temel unsurlar ve bunların sahip oldukları amaçlar ile bilinçli hedeflerdir. Bireylerin amaç ve niyetleri bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Keser, 2006: 43). Bu amaçlar çalışanların ne kadar gayret sarf ederek ne yapmaları konusunda bilgi vermekte (Robbins ve Judge, 2012: 214), ve çalıştıkları iş ile ilgili görev stratejileri geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 220). Burada esas sorun amaçların kaynağının belirlenmesi ve kim tarafından belirleneceği ile ilgili tartışmalar bulunmaktadır. Amaç belirlemede üç farklı yoldan söz edilir; kendi amacını kendi seçme, amaçların birlikte seçilmesi son olarak bu amaçların başkaları tarafından seçilebilmesidir (Hoy ve Miskel, 2010: 139). Locke ve Latham (1990) tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda yüksek performans yaratmada dışarıdan belirlenen amaçların beraber belirlenen amaçlar kadar etkili olabileceği görülmüştür.

Bu kurama göre belirlenen amaçların gerçekleşme olasılığı ne kadar zor ise motivasyonları o kadar yüksek olacaktır. Yani zor amaçları belirleyen bireyler, kolay amaçları belirleyen bireylere göre daha yüksek motive olacak ve bunun yanında performansları da daha fazla olacaktır. Bir diğer unsurdan söz edecek olursak, motivasyonun artması kendini amaca adanma ve bu amacı kabul etme olarak ifade edilmiştir. Başka bir husus ise yöneticiler örgütün amaçlarını belirlerken, alt düzeyde çalışanların fikirlerine başvurup, onların belirlenen iş ve amaçlara katkı sunmalarını sağlamaları beklenmektedir (Silah, 2005).

1.3.2.2.5. Koşullandırma Kuramı

Yönetim bilimlerine Psikoloji biliminden dahil edilip ve sürekli kullanılmaya başlayan kavramların başında şartlandırma kavramı yer almaktadır (Yıldız, 2010). İki farklı ve önemli bilim adamı iki farklı kuram ortaya koymuştur. Bunlar;

- İvan Pavlov'un Klasik Şartlandırma Kuramı
- Skinner'in Davranışsal Şartlandırma Kuramı

Motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve yükseltilmesi için Skinner tarafından ortaya atılan Davranışsal Şartlandırma kuramıdır. Bu kuramda asıl ele alınan temel konu davranışların oluşma sürecinin nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktır. Bu kurama göre öğrenmenin davranışlarda ortaya çıkan bilinçli değişimlerin olduğu kapsamlı bir şekilde yapılan araştırma sonucunda Skinner tarafından ortaya konmuştur (Eren, 1998). Bazı davranışların şartlandırılarak karşılaşılan sonuçlara ait varsayımlar bu kuramın temel fikrini oluşturur (Alkış, 2008). Ayrıca Skinner çevreden gelen tepkilerin insan davranışlarının değişmesinde önemli bir etken olabileceğini de ifade etmiştir. Eğer sergilenen davranış ilgili çevre tarafından onaylanmıyorsa terk edilmeye başlanacak ya da tekrarlanmayacak, sergilenen davranış çevre tarafından onaylanıyorsa bu davranış yapılmaya devam edecektir (Yüksel, 1997).

1.3.3. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon türlerini içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki grupta tanımlamak mümkündür.

1.3.3.1.İçsel Motivasyon

Motivasyon kavramı insanları hareketlendirme anlamından dolayı hedef, eğitim, tutum, heyecan, performans, çıkar, dilek ve korku gibi kavramları da kapsamaktadır. İçsel motivasyonda bu kavramlar açısından önemli olan bir motivasyon çeşididir.

İçsel motivasyon, kişilerin hissettikleri enerjileri hareketlendiren beklenti ve bireysel niteliklerini ele alarak geliştiren yöntemdir. Bir etkinliğin direkt olarak kişinin içinde olan bir ihtiyacını gidermeye yönelik olması da içsel motivasyondur (Hagemann, 1997). Kişinin hedeflerine ulaşmak istemesi ve sorumluluklarını yerine getirmesi de

buna örnektir. İçsel motivasyon ile çalışmaya başlayan insanlar daha istekli ve heyecanlı olmaktadır. Dışarıdan verilen herhangi bir etkenle harekete geçmeyip kendi içgüdüleri ile harekete geçen bir birey içsel motivasyonun önemli bir özelliğini uygulamış olmaktadır (Kaplan, 2007). Bu motivasyon çeşidi insanların kendi içlerinden gelen bir çaba olduğundan dolayı diğer motivasyon çeşitlerine kıyasla daha etkili bir yöntemdir. Kurumlar da bu durumu gözeterik içsel motivasyon türlerini geliştirmelidirler (Argon & Eren, 2004: 118).

Uzun' un 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada içsel motivasyonu kişilerin işlerinde ilgili olması ve yaptıkları işi hevesli yapıyor olmaları olarak ifade etmektedir. İçsel motivasyon kişilerin isteklerini çoğaltmakta ve gereksinimlerini gidermekte enerjilerini artırmaktadır (Cokley, 2000). Deci vd. 1985 yılında yapmış oldukları çalışmaya göre yeterlilik, doğayla etkin bir iletişimde bulunma ve doğaya ayak uydurma kapasitesidir. Yetkinlik gereksiniminde ise kişilerin yaptıkları fiiller basit olarak değerlendirilmekte ve dönütlerin negatif olması içsel motivasyon seviyelerini düşürmektedir (Lee, 2011: 7).

Eğitim açısından içsel motivasyon amaçlara ulaşmak için önemli etkenlerden birisidir. İçsel motivasyonu güçlü olan öğrenciler eğitim hayatlarında daha başarılı olmakta ve başarısızlık konusunda daha az endişe duymaktadırlar. Öğretmen ile ailelerin uygulayacağı bazı yöntemlerle öğrencilerin öğrenme ve sistemli bir başarı sağlaması içsel motivasyonu arttırabildiği gibi aksi durum da söz konusu olabilmektedir (Onay ve Ergüden, 2011).

1.3.3.2.Dışsal Motivasyon

Kişilerin gereksinimlerini doğrudan değil de dolaylı yoldan karşılaması dışsal motivasyon olarak tanımlanabilir. Çalışılan işte yükselme, liderler tarafından onure edilmek çalışanların motive olmasını sağlamaktadır (Bentley, 1999). Dışsal motivasyon kişilere dışarıdan sağlanan imkan, mükafat gibi etkenlerle sağlanmaktadır. İçsel motivasyona kıyasla motive gücü daha az olan bu motivasyon çeşidinin verilen mükafatların etkisini yitirmesi ile gücü daha da düşmektedir. Pozitif etki meydana getiren mükafatlandırma olayı motivasyon açısından etkili bir yöntemdir (Garih, 2000).

Deci ve Ryan (1985)'a göre dışsal motivasyon, kişinin kendi iradesi dışında etkisi altında kaldığı baskı veya istekler yönünde biçimlenen bir motivasyon türüdür. Bu motivasyon türü kaynağını genel olarak mükafat ve ceza gibi dış olaylardan elde etmektedir. Öğrencilerin sınavlarda başarı sağlamaları için öğretmenlerin onlara belli bir konuda dönütler sağlaması, ailelerin dersteki başarı seviyeleri açısından öğrenciler üzerindeki etkileri bu motivasyon türüne örnek verilebilir (Deci ve Ryan, 1985).

Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon bireyler üzerinde etkilidir. Fakat bazı durumlarda dışsal motivasyon içsel motivasyonun yerine geçebilmektedir. Kişi bazı durumlarda sadece ödül almak için içsel güdüden çok ödüle odaklanarak işi yapmaktadır (Sercan, 2010). Bir öğretmenin sadece takdir duymak için veya ödül almak için öğretmenlik yapması öğretmeyi sınırladığı için negatif etki yaratmaktadır. Buradaki dış faktörler içsel faktörlerin etkilerini düşürmektedir. Böyle bir durumda öğretmeni faaliyete geçirecek olan içsel dürtülerin ne olduğunu iyi belirlemek önem arz etmektedir (Güney, 2012).

1.3.4. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, insanların aralarında ilişki kurduğu tüm objelerle alakalıdır. Yaşamın her anında herkes tarafından bilinerek ya da bilinmeyerek farklı biçimlerde yürütülmektedir. Ebeveynler çocuklarının davranışlarını yönlendirmek için onlara ödüller sunarak motive ederken, ülkeler de halkın koyulan kurallara uyması için onları ödül ya da ceza ile motive ederler. Bu nedenle kişilerin hal ve hareketlerini yönlendirmek isteyen herkes motivasyon yöntemini kullanmaktadır (Karakaya ve Ay).

Lider ve çalışanların başarılı sayılabilmesi motivasyon seviyelerinin yüksek olmasından geçmektedir. Yüksek motivasyonla çalışanlar bir hedef belirleyerek bu hedefe doğru ilerlerken daha yoğun ve gayretli bir çalışma göstermektedirler (Özer ve Topaloğlu, 2008). Düşük motivasyonla yapılan bir çalışma başarısız olmayı sağlamaktadır. Aynı şekilde bir eğitim kurumunda da öğretmenlerin ve öğrencilerin başarılı olabilmesi için yöneticiler öğretmenlere destek olarak motive etmeli, öğretmenlerde öğrencilere kaliteli ve etkili bir eğitim sağlamalıdır. Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişim, saygı, sevgi durumu ne kadar iyi olursa sergilenen performanslar da o kadar etkili olmaktadır (Murray, 2016).

Emerson'a ait olan heyecanlı ve istekli yapılmayan çalışmalarda başarı sağlamak mümkün değildir cümlesi ile de motive olmanın ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyon herkesin çalışma hayatında büyük önem arz eden bir kavramdır.

1.3.4.1.Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

İnsanları motive edebilmek için onları nelerin motive ettiğini bilmek gerekir. Bunun için de onların çevresini anlamak, davranış ve tutumlarını anlamak gerekmektedir. Birbirlerini tanıdığını düşünen insanlar, aralarında oluşan sorunları kolay bir şekilde çözebilmekte, çalışma arkadaşları ve liderleri ile ilişkileri kuvvetli olmaktadır (Aksel, 2016).

Motivasyon insanların özelliklerini ve kabiliyetlerini rahatça göstermelerini sağlar. Düşük motivasyon, çalışanlarda birçok soruna neden olabilmektedir. Bu sorunlar çalışanların performansını düşürerek, kurumların performanslarını da azaltmaktadır (Bentley, 1999).Düşük motivasyon iş kaybına bile yol açmaktadır. Motive olamayan çalışanlar hedeflerini gerçekleştirmede zorlanır, yeteneklerini isteksiz bir şekilde kullanırlar. Bu da çalışanların işlerinde yeteri kadar verimli olamamasına ve başarı sağlayamamasına yol açmaktadır (Paşamehmetoğlu vd., 2014).

Motivasyon çalışanlara önemli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- Kişiler arasındaki pozitif rekabeti geliştirmektedir.
- Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmesini sağlar.
- Kişilerin işlerinde tatmin duygusunu yaşamalarını sağlar.
- Çalışanların yeteneklerini artırmalarına yardımcı olur.
- Çalışanların yaratıcı fikirler ortaya koymasını sağlar.

Motivasyonun sağladığı bu faydalar çalışanların işlerine bağlı olmasını ve kurumun çalışma düzeyini arttırmasını sağlamaktadır.

1.3.4.2.Eğitim Kurumları Açısından Motivasyonun Önemi

Öğretmenlerin mesleklerini severek yapmaları, işlerini motive olarak yapmaları öğrencilerin ve kendilerinin motivasyonu için oldukça önemlidir. Öğretmenlerin işlerinde uzman ve çalışmalarında motive olması öğrencilerin öğrenmeye yönelik motivasyonlarının etkili bir hale getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Öğretmenler öğretmeye motive olmadan öğrencilerinin öğrenmeye motive olmalarının beklenmesi mümkün değildir (Aksel, 2016).

Motivasyon konusunda okul yöneticilerinin yükümlülüklerinin olduğu gibi öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların da okul yöneticilerine karşı yükümlülükleri vardır (Arslan, 2007). Yalnız öğretmen ve öğrencilerin değil okul yöneticilerinin de motive olması önemlidir. Bu durum karşılıklı etkileşim içerisinde olmalıdır. Her iki tarafta yükümlülüklerini göz ardı ederse yapılan en iyi uygulamalar bile negatif etki yaratmaktadır (Güney,2012: 318-319).

Okul yöneticileri öğretmenlerin ve öğrencilerin güvenini kazanmak ve okula bağlılıklarını güçlendirmek için planlı çalışmalı, motivasyonlarını güçlü tutmalıdır. Yöneticiler, öğretmenlerin gereksinimlerini gidermek, dostça ve destekleyici tutumlarla yaklaşmak, okulun işleyişini açıkça anlatmak gibi motive eden çalışmalar yapabilirler. Bunun gibi çalışmalar öğrencileri, öğretmenleri ve diğer çalışanları bile motive etmek için ortam oluşturacaktır (Akyüz, 2002).

Okul ortamında herkesin çaba gösterdiği bir olaya veya herhangi bir çalışmaya çaba göstermeyen kişiler ilgiyi üzerine çekmektedir. Bu durum okulun çalışma ortamını veya diğer öğrencilerin öğrenme isteklerini etkileyebilir (Kış, 2013). Ders saatlerinde bütün öğrencilerin derste olmasına karşın öğrenmeye istekli olmayan bazı öğrencilerin ders dışında kalması örnek bir durumdur. Böyle bir durumda yöneticinin öğrencileri uyarmasıyla da olsa derse katılması ve öğrenme isteğinin artırılması sağlanmalıdır (Özer vd, 2008).

1.3.4.3.Liderler Açısından Motivasyonun Önemi

Liderler insanların gereksinimlerini anlayarak motivasyonu sağlamanın ve kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmenin yolunun çalışanlarla birlikte olabileceğini

bilmelidirler. Her çalışan yapılan aynı destek ve teşviklerle motive edilemez. Liderlerin bunun bilincinde olması gerekmektedir (Garih, 2000). Bazı liderler çalışanların işlerini isteksiz yaptığını düşünerek onları tehdit veya mükâfat şeklindeki araçlarla motive etmeye çalışır. Fakat bu durum kısa süreli bir motivasyon ortamı oluşturarak zamanla çalışanları bıktırmaktadır (Erdem, 2009).

Liderlerin çalışanlarının davranış ve tutumlarını gözlemleyerek ne ile motive olabileceklerini anlamalı ve onlara göre uygulamalarını yöneltmelidir. Çalışanların kurum içerisindeki her türlü davranışlarının bir sebebi olabilir, liderler bu sebepleri değerlendirmelidir. Liderler çalışan motivasyonunun sürekli bir hal alması gerektiğini yükümlülüklerinden biri olarak görmeli ve çalışan motivasyonuna belirli zaman ayırmalıdır (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Çalışanlar istenilen işi yaptıklarında veya yöneticinin beklentisini karşıladığında onlar tarafından beğeni almak ve desteklenmek isterler. Liderler üzerine düşen yöneticilik görevinde başarılı olmak için çalışanlarının motive olmasını sağlamalı ve bunu devamlı hale getirmelidir (Bayram, 2013).

1.3.5. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon süreci bir amaç ortaya koyma sürecidir. Çalışanların kapasiteleri doğrultusunda ortak bir hedef belirlenerek karar verilmelidir. Bu şekilde çalışanlar davranışlarını belirlenen amaca göre düzenleyerek amaca ulaşmaya çalışır. Motivasyonun insanları hareketlendirici işlevi olduğu için dilek, hedef, eğitim, tutum, korku, bilinç, başarı gibi kelimeleri de kendi içerisinde barındırmaktadır. Bu sebeple motivasyon farklı kavramları içeren bir süreçtir.



Şekil 3. Motivasyon Süreci (Kaynak: Keskin, 2008)

Motivasyon süreci, iş doyumunu yaşanmamış, giderilmeyen veya tamamlanmayan ihtiyaçların meydana gelmesiyle başlamaktadır. Ortaya çıkan gereksinimler giderilinceye dek bireyler motive olmakta sorun yaşarlar (Aksel, 2016). Bireyler ihtiyaçlarının olduğunun farkına vardığında bunu karşılamak için bazı istek ve

amaçlarla belli tutumlar sergileyeceklerdir. Gereksinimlerin karşılanıp verilen ödül veya cezalar çalışan tarafından değerlendirilerek eksik olan gereksinimler yeniden gözden geçirilir (Garih, 2000).

Çalışanların kurumda sergilediği davranışların önem kazanması bununla beraber iş ortamındaki kişiler arasındaki ilişkilerin ilerlemesi yönetimde psikolojinin de etkisinin olduğunu kanıtlamıştır (Yazıcı, 2009). Böylece kişilerin sergilediği davranışların çözümlenmesinde motivasyon süreci psikolojik süreç olarak değerlendirilmektedir. Motivasyona yönelik açıklamalardan yola çıkarak çalışanların ve yöneticilerin hedefleri önemli olmakla birlikte bu hedeflere ulaşmanın yolu belirli bir süreçle çalışmaktan geçmektedir (Yazıcı, 2009).

Çalışanların amaçları ve hedefin ortaya çıkardığı neticeler kişiyi etkileyen önemli konulardır. Çalışanların belirli hedeflere ulaşması ve becerilerini, kabiliyetlerini kullanarak iş ortamına yansıtabilmesi için kurum gereken ortamı ve süreci sağlamalıdır (Ozan ve Bektaş, 2011). Belirli ortam hazırlanıp şartlar sağlandığında ve kişiler doğru yönlendirildiğinde daha yaratıcı ve faydalı olabilmektedir. Bu durum hem bireyin huzurlu bir hayat sürmesini hem de tatmin duygusunu elde etmesini sağlamaktadır. Böylelikle motivasyonun insanların yaşamında etkili olan bir süreç olduğu önem kazanmaktadır (Serinkan, 2008).

Sonuç olarak gereksinimler motivasyonun temelini oluşturmakta ve çalışanlar bu gereksinimleri gidermek arzusundadır. Çalışanlar gerek olumlu gerek olumsuz davranışlarıyla bu ihtiyaçları giderme çabasıdadır. Motivasyonun belli bir süreç içinde gerçekleştirilerek çalışanların iş tatminlerinin sağlanması gerekmektedir.

1.3.6. MOTİVASYONU ARTTIRAN UNSURLAR

Motivasyon içsel ve dışsal faktörlere oranla artış göstermektedir. İçsel etkenlerin etkisinin daha fazla olduğunun yanısıra dış faktörler sadece destekleyici seviyede kalmaktadır. Motivasyonu sağlamak birçok farklı yöntemle olmaktadır (Hagemann, 1997). Çalışanların her birinin kişilikleri, istekleri farklı yöndedir. Liderler için çalışanlarının neye önem verdiğini bilmek, ödül ve takdirler ile yüksek motivasyon elde etmek motivasyonu daha kolay bir şekilde yönetmeye yarar sağlamaktadır (Keskin, 2008).

Çalışanlar kuruma aitlik, değer verilme, saygınlık kazanma gibi gereksinimlerini giderebilirse kurumun amaçları ile kendi amaçlarını bir tutarlar. Gelecek öngörüsüne sahip olan liderler insan ilişkilerini önemserler. Liderler çalışanlarıyla sadece konuşarak bile en temeldeki problemlerini hissederek öğrenebilirler (Kahyaoğlu ve Yangın, 2007).

Kişiler kısa süreli de olsa kendilerine bir hedef koymuşlarsa başardıkları her hedef onlar için bir motivasyondur. Farklı hedeflerine ulaşmak içinde kendilerine sağladıkları destektir. Hedeflere ulaşabilmenin yolu motivasyon iken sonucuna varılan her hedef motivasyonun artmasında etkilidir. Motivasyon arttırıcı unsurlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Kaplan, 2007).

1.3.6.1.Amaç Belirleme

Motivasyon hedeflerin gerçekleştirilmesinde öncülük etmektedir. Ulaşılan her hedef motivasyonun artmasına yardımcı olur. Belirlenen her hedef sonuca ulaşıldığında insanlar sorumluluklarını yerine getirmenin hazzını yaşarlar. Çalışanların ilk hedefi kendi gereksinimlerini gidermektir (Onay ve Ergüden, 2011). Temel gereksinimler giderildikten sonra farklı gereksinimler ortaya çıkmaktadır. Hedeflerin ulaşılamaz olması veya uzun bir süreç içerisinde sonuca ulaşılması çalışanlarının motivasyon düzeyini düşürmektedir. Neticede çalışanların kurumla aynı hedef doğrultusunda birleşerek dengeli ve uyum içinde çalışmaları amaca ulaşmada kolay bir alternatif sağlayacaktır. Bu durumda çalışanlar sadece kendi bireysel hedeflerine yönelik çalışmış olmayacaklardır. Böylelikle çalışanlar ve kurumun arasındaki ilişki güçlenecek ve başarı artacaktır (Karakaya ve Ay, 2007).

1.3.6.2.Kendine Güven

İnsanlar hedeflerine ulaşabilmek için yeterli zaman ayırarak gerekli çaba sarf ederek ve kendilerine güvenerek becerilerini kullanır ise kolayca istediklerine sahip olabilirler (Bentley, 1999). Özgüveni olan insanlar kendilerini de rahatça ifade edebilmekte ve olumsuz durumlardan kaçınmayarak kendilerini değiştirebilmektedirler. Bireyler yaşamda karşılaştıkları başarısızlıklarına pozitif açıdan bakmalı ve bu olumsuzluklardan kendilerine ders çıkarmalıdır (Küçük, 2008). Özgüveni olmayan insanların motivasyonlarının düşük olmasına oranla özgüveni yüksek olan insanların motivasyonları daha yüksektir. Bu şekilde başarı sağlama oranları da değişmektedir.

Liderlerin çalışanlarının fikirlerini alarak işlerini ilerletmesi çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttıracaktır (Örücü ve Kanbur, 2008).

1.3.6.3.Başarıya Odaklanma

İnsanlar kendilerinin yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkarabilecek işlerde çalışmak isterler. Çalışanlar başarı gösterdikleri alanlara odaklanarak güçsüz olduğu alanlarda emek sarf etmezler (Acat, 2004). Bu onların açısından da daha verimli olmaktadır. İnsanlar bir işi başaramayacağını sürekli tekrarlırsa başaramayacağına öncelikle kendileri inanır ve doğal olarak hedeflerine ulaşmak için başarısı olsa da kendilerini yetersiz görecektir. Birey devamlı başarısız olacağını düşünürse ve buna yöneltilirse motivasyon hiçbir şekilde sağlanamaz ve başarısız olur. Aksi durumda devamlı başarılı yönlerinin üzerine gider ve başarabileceğine inanırsa motivasyon sağlanır ve başarı elde edilir (Sercan, 2010).

1.3.6.4.Yapıcı Rekabet

İnsanlar kendileriyle aynı işi yapan kişilerin başarılarının üzerinde bir çalışma sergilemek isterler. Bunu bir ihtiyaç haline de getirebilirler. Liderler bu ihtiyaç durumunu değerlendirirse kurum açısından da yüksek bir başarı elde edebilirler (Garih, 2000). Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıyla çalışanlar kendilerini mutlu, kabiliyetli, önemli hissederler. Bu durum hem kişiye yarar sağlayacak hem de motivasyon seviyesini artıracaktır (Saracaloğlu ve Bozkurt, 2000). İhtiyaçların giderilmemesi kişinin kendini yetersiz ve önemsiz görmesine sebep olur ve kişinin motivasyonunu düşürür. Liderler çalışanlarına adil olmalı ve her bir çalışanın işlerini önemle gözlemlemelidir. Gerekğinde motivasyonlarını sağlamak için takdir etmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

1.3.6.5.Ödüllendirme

Kurumların amaçlarına ulaşması ya da elindeki işleri bitirmeleri sonucunda kişiler kendilerini ödüllendirerek performanslarını artırmaktadır. Devamlı aynı heyecanla çalışmak herkesin yapısına göre değişiklik göstermektedir. Çalışanların liderleri tarafından saygı-sevgi görmeleri, takdir almaları onlar için oldukça önemli bir

davranıştır. Sadece performansları ile ödüllendirilmemeli farklı durumlarda da ödüllendirilerek performanslarının düşük olduğu izlenimi verilmemelidir (Oral, 1997).

Her çalışanın farklı şekillerde gereksinimleri olabilmektedir. Ödüllendirme de çalışanların gereksinimlerine yönelik yapılmalıdır. İki kişiye yapılan aynı ödüllendirme bir tarafın motivasyonunu artırırken diğer tarafın motivasyonunu düşürebilir (Sercan, 2010). Liderler ödüllendirme aşamasında da her çalışana adil davranmalıdır. Ödüllendirme seçeneklerinin veya şartlarının adil olduğunun herkes tarafından açıkça bilinmesi gereklidir. Liderlerinde bunu göz önüne alarak ödüllendirme yapması çalışanların motivasyonunu attıracaktır (Karaman, 2010).

Çalışanlar yaşamlarını rahatça sürdürebilmek için daha fazla para kazanmak ister ve bunun içinde işlerinde daha iyi performans sergilemeleri gerekmektedir. Gereksinim duydukları maddi alanlarda ödüllendirmek çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Maddi gelir çalışanlar için teşvik edicidir.

1.3.6.6.Geribildirim

Çalışanlar için yaptıkları işin sonucunda başarı elde edebilmek ya da başarısız olmak motivasyonlarına etki etmektedir. Her ne olursa olsun olumlu beklentiler isteği artırır ve dolayısıyla motivasyon sağlar. Çalışmalar sonucunda elde edilen başarılar motivasyonu artırır, özgüven sağlar ve çalışmaya yöneltir. Çalışanların kurumla aynı ortak amaçta birleşmeleri başarıyı ve mutluluğu getirecektir (Yazıcı, 2009). Öğretmenlerin öğrencilere empati ve hoşgörü ile yaklaşmaları okul yöneticileri tarafından takdir edilerek öğretmenin davranışını devamlı hale getirmektedir. Bu durumda okul yöneticileri ve öğretmenler hem kurumun başarısını sağlamakta hem de öğrencilerin güvenini kazanmaktadır (Türkmen, 2016).

1.3.7. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU SAĞLAYAN ARAÇLAR

Motivasyonun asıl hedefi çalışanların isteklerini arttırmaktır. Teşvik edici araçlar herkes için aynı amacı taşımayabilir. Dolayısıyla teşvik edici araçlar bireylerin kişisel özelliklerine, eğitim düzeyine, çevresel etkenlerine göre değişiklik göstermektedir (Karakaya ve Ay, 2007). Farklı birey yapısı ve farklı kurum yapısının olması motivasyonu sağlamak için ele alınacak tek çeşit etmenler değildir. Kişisel seçimlerin

önemsendiği ve değişik birey yapılarına göre çeşitlilik gösteren motivasyon araçları tercih edilmelidir. Her kurumda her çalışan için uyumlu olan bir motivasyon sitemi kurmak güç olmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008). Çalışanlarının verimli olmasını isteyen kurumlar onları geliştirecek motivasyon araçlarını kullanmalıdırlar. Kullanılan araçların hepsinin hedefi, çalışanların amaçları ile uyum içerisinde olmalıdır. Buna göre motivasyon araçları, doğru bir şekilde kullanıldığında verimli sonuçlar elde edilen sistemlerdir denilebilir. Motivasyon araçları aşağıda açıklandığı gibi üç şekilde sınıflandırılabilir (Şimşek vd.,2011).

1.3.7.1.Yönetmel Motive Araçları

Yönetmel motive araçları kuruma mali yükümlülükler getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutmasını sağlayacak olan bu motivasyon araçları, hedef birlikteliği oluşturma, yükümlülük verme, eğitim imkanlarının elde edilmesi, iletişim, iş ortamlarını geliştirme, alınan kararlara katılım sağlama, iş döngüsü gibi araçlardır. Bu araçlarla çalışanların motivasyonları güçlü tutulmaktadır (Erişen ve Çeliköz, 2003).

Kurumlarda çalışanlarla yöneticiler arasında beklentiler olmaktadır. Çalışan insanlar iş hayatındaki süre zarfında kurumdan bir karşılık beklemektedirler. Kurum ise hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlardan verimli olmalarını beklemektedir. Kişilerin gereksinimlerinin farklı olduğu gibi kurumdan beklentileri de değişiklik göstermektedir. Bu nedenle yönetmel araçlar liderler açısından çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için kullanılmaktadır (Kanbur vd., 2008: 31).

1.3.7.2.Psiko-Sosyal Motive Araçları

Yönetmel araçların yanında psiko-sosyal araçlar da önemli yer tutmaktadır. Psiko-sosyal araçlar bireylerin içsel gereksinimlerini gidermelerine yardımcı olmaktadır. Mutlu olmadığı bir ortamda çalışan bir birey başarı sağlamakta güçlük yaşamaktadır. Bu psiko-sosyal araçlar, önem ve pozisyon, doğaya uyum sağlama, tavsiye yöntemi, sosyal faaliyetler, bağımsız yaşama gibi faktörlerdir.

Hagemann (1997), önemsenme duygusunun asıl motive eden faktör olduğunu savunur. Dönütler vermek ve ilgilenmek kuruma çalışan alınmasında önem arz

etmektedir. Bireylerin kuruma yönelik asıl fikirlerinin oluşmasında ilk verilen imaj oldukça önemlidir. Bu sebeple öğretmenlerin gösterdiği performanslar sonucunda bilgilendirmek, güzel ilişkiler kurmak, okuldaki önemlerini vurgulamak görevlerinde başarılı olmaları için motive edici olmaktadır (Hagemann, 1997). Yapılan çalışmalara yönelik verilen ödüllerin, takdirlerin özel ortamlarda herkes önünde sunulması toplumsal statü elde edilmesinde etkin rol oynamaktadır. Çalışanların motive olmasına yardımcı olan psikolojik güvence çalışma hayatının önemli kavramlarından (Kaplan, 2007). Kurumda çalışan bir bireyin neyi nasıl yapacağını, kiminle iş yapacağını bilincinde olması özgüvenini büyük ölçüde sağlayacaktır. Kişiler farklı gereksinimlerini gidermek için sosyal katılım sağlamayı tercih ederler. Arkadaş edinmek, iyi ilişkiler kurmak gibi sosyal katılım gerektiren gereksinimler bu amaca yöneltir (Polat, 2013).

1.3.7.3.Ekonomik Motive Araçları

Çalışanları istekli bir çalışma hayatına yönlendiren motivasyon araçlarından biri de ekonomik motive araçlarıdır. Bu ekonomik araçlarda en önemlisi ücrettir. Ücret çalışanı kuruma bağlı tutan bir motivasyon aracı olmakla beraber kurumun verimliliğini de arttıran bir araçtır. Dolayısıyla ücret çalışanı kuruma bağlı tutmakla birlikte aynı zamanda kuruma giriş sebebidir. Bireyler yüksek bir ücret elde ettiğinde içinde buldukları ortamlarda toplumsal statüleri yükselmektedir.

Çalışanlar yaptıkları işte çabalarının karşılığını ücret olarak almak isterler. Çalışanın yaptığı iş karşılığı aldığı ücret onu tatmin etmezse çalışma verimliliği düşer ve bireyin psikolojik durumunu etkiler (Acat, 2004). Öğretmenlerinde işlerinde verimli ve hevesli olabilmeleri için onları motive edecek unsur ücretlerini arttırmak olabilir. Elde ettiği ücret ile geçimini rahat sağlayan bir çalışan veya öğretmen işinde de daha verimli olabilmektedir. Bunların dışında çalışanların iş dışında eğitimleri için yapmak istedikleri sosyal faaliyetler de para gerektiren bir durum olduğu için ekonomik araçlara gereksinimi olacaktır. Bu durumda ihtiyaçlarını karşılayamayan çalışanlar veya öğretmenler işlerine motive olmakta güçlük çekmektedir (Sağlam, 2007: 66).

1.3.8. EĞİTİM SÜRECİNDE ÖĞRETMEN MOTİVASYONU

Kişilerin işlerinde başarı göstermeleri ve bunu tekrarlamaları motivasyon sayesinde. Fakat öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olması diğer mesleklere oranla daha önemlidir (Ozan ve Bektaş, 2011). Öğretmenin sergilediği performans ve başarı ebeveyn ve öğrencileri ile olan bağlarını da etkilemektedir. Öğretmen eğitime ne kadar motive olursa çevresine de o kadar etkili olacaktır. Öğretmenlerin iç motivasyonları ile hareket etmeleri performanslarını arttırmakta ve daha başarılı kuşaklar yetiştirmesine sebep olmaktadır (Yazıcı, 2009). Öğretmenlerin motivasyonu güçlü olduğu zaman aşağıdaki sonuçlar elde edilmektedir (Küçük, 2008).

- Sıra dışı olmaktadır.
- Mesleğinden memnun kalmaktadır.
- Kendisinin eğitim sisteminde değerli bir yeri olduğunu farkındadır.
- Kısa sürede nitelikli işler başarmaktadır.
- Mutlu ve faydalı olmaktadır.
- İşini severek yapmaktadır.
- Bütün bunların sonucunda daha kaliteli bir eğitim vermektedir.

Eğitim düzeyi ülkelerin kültür seviyeleri ve refah durumları açısından sürekli göz önüne alınan durumlardan biridir. Burada öğretmenin konumu motivasyon açısından da ele alınmaktadır. Öğretmenlerin gösterdikleri başarılar ile eğitim süreci içerisindeki yeri ve önemi arasında güçlü ilişkiler vardır. Onların motivasyonunun yüksek olması öğrencilerinde performanslarına pozitif katkı sağlamaktadır. Okul yönetiminde öğretmenin duygu ve düşünceleri ile öğrencilerin heyecanı önemli yer tutmaktadır. Öğrencilerin eğitimlerindeki gelişimlerini sağlamak için motivasyon oldukça önemlidir (Karaman, 2010).

Eğitimde öğrencilerin başarılarını arttırmak için birçok değişiklik yapılmaktadır. Fakat öğretmenin niteliği ve müfredat gibi konular üzerinde durulmasından dolayı bu değişiklikler eksik kalmıştır. Bu faktörlerden en önemlisi olan öğretmen motivasyonu geriden takip edilmektedir (Erişen ve Çeliköz, 2003). En kaliteli eğitim veren okullar bile, eğitimi verecek olan öğretmenler işlerine motive değilse başarının sağlanması mümkün olmayacaktır. Okulun sosyal hayata uygunluk, okuldan memnun kalma gibi

nitelikli bir eğitim vermesi için hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin motive edilmesi önemlidir (Saracaloğlu ve Bozkurt, 2000). Öğretmenlerin eğitimdeki motivasyonu sağlanmaz ve yeterli olan eğitim verilmez ise geriye kalan okul ortamının öğrencilere hiçbir şekilde katkısı sağlanmaz. Öğretmen okul öncesinden başlayarak yükseköğretime kadar öğrencilerin yaşamının önemli parçası olmaktadır. Sonuç olarak öğretmenin ve diğer çalışanların motivasyonu okul için her şeydir (Yazıcı, 2009).

1.3.8.1.Motivasyon Düzeyi Yüksek ve Düşük Olan Öğretmenlerin Özellikleri

Öğrenme yollarını açan, öğrenimi destekleyen öğretmenlerin öğretim yöntemleri ile her düzeyde öğrenciye hitap etmesi öğretim yönetiminde kilit noktalardan birisidir. Psikolojide yapılan çalışmalar motivasyonu fiziksel ve davranışsal olarak da ele almıştır. Bu yönüyle üretilen teoriler motivasyon üzerinde ayırıcı bir algı oluşturmaktadır.

Motivasyon genel olarak, bir amaç doğrultusunda belirli davranışlar edinmek, bunları benimsemek ve sürekli hale getirmek olarak ifade edilmektedir (Schunk, 2004). Yani motivasyon kişilerin davranışlarını belirlemesi yönlendirmesi ve devam ettirmesidir. 1981 yılında Kleinginna' nın yapmış olduğu çalışmaya göre motivasyon kişilerin çalışmalarını sağlayan onları yönlendiren hisler, davranışlarını anlamlı hale getiren istekler, ihtiyaçların davranışın üzerindeki etkisi olarak ifade edilmiştir (Bomia vd., 1997).

Skinner ve Belmont' ın 1991 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre motive olmuş öğretmenler aşağıdaki gibidir;

- Okuldaki etkinliklere katılmak için gönüllüdürler.
- Görevlerini tamamlamak için çaba gösterirler.
- Bir şeyler öğretebilmek için daima uğraşırlar.
- Öğretim konusunda istekli ve aktiflerdir.
- Dersleri için geri dönüşler olumlu yöndedir.
- Gelecek için kendilerine, öğrencilerine ve işine belirli amaçlar koymuşlardır.
- İdealist yapıdadırlar.

Ayrıca Skinner ve Belmont 1991 yılında yaptıkları çalışmada daha az motive olmuş öğretmenlerin özelliklerini ise aşağıdaki gibi belirtmişlerdir;

- Verilen görevlere odaklanamazlar.
- Ders anlatımlarında daha geride bir duruş sergilerler.
- Derslerin ve yapılan etkinliklerin gerisinde kalmayı tercih ederler.
- Yönetimlere karşı ilgileri yoktur.
- Öğrencilerine, derslerine ve okula karşı bir hedef belirleyemezler.
- Öğretim sürecini devam ettirmede sıkıntı yaşarlar.

1.3.8.2.Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler

Öğretmenlerin gelişimine katkı sağlayan motivasyon kavramı birçok konu ile ilişkilidir. Shukr ve arkadaşlarının 2016 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Oral, 1997);

- Ekonomik faktörler
- Teşvik ve ödüllendirme mekanizmasının olmaması
- Zaman yönetimindeki düzensizlik ve yoğunluk
- Takdir edilmeme
- Aşırı ders yük ve kurum beklentileri
- Birden fazla işle uğraşma
- İçsel motivasyon eksikliği
- İş doyumsuzluğu, tükenmişlik
- Yetkilendirme sorunu, aşırı sorumluluk.

Yapılan çalışmalara göre öğretmenlerin motivasyonlarını negatif açıdan etkileyen en önemli unsur ekonomik eksikliktir. Ekonomik açıdan eksik olan bireyler motivasyonlarını kaybedecektir ve bu da özgüvenlerini kaybetmelerine, yeniliklere kapalı olmalarına neden olacaktır. Bu durum öğretmenleri sıradan bir hale getirecek ve kariyerinde düşüşe neden olacaktır. Brownell ve Tanner' in 2012' de yaptığı çalışmaya göre öğretmen motivasyonunu ücret, terfi, iş yükü, eğitim düzeyinin artırılması, kendini geliştirme, bulunulan çevrenin konumu, ilişkiler vb. birçok unsur

etkilemektedir. Bu unsurlardan birinin iyileştirilmesi bir şekilde öğretmenin motivasyonunun artmasına katkı sağlayacaktır (Karakaya ve Ay, 2007).

Öğretmenler çalışma ortamlarında kendi istekleri doğrultusunda bir iş aldıklarında motivasyonlarının daha da arttığı görülmektedir. Başka bir örnek olarak, öğretmenlerin, öğrencinin çalışmaya istekli olduğunu görmesi veya kendi çabasıyla bir şeyler yaptığını görmesi motivasyonuna katkı sağlayacak ve okula karşı bir aidiyet duygusu içinde olacaktır.

Bennell ve Akyeampong 2007 yılında yaptıkları çalışmaya göre, öğretmenlerin düşük motivasyonlu olması eğitim açısından birçok soruna yol açacaktır. Öğrencilerin devamsızlığı, ders saatlerine uyulmaması, mesleki açıdan kötü davranışlar sergilenmesi, yenilikçi uygulamalardan uzak durulması vb. birçok şey öğretmenin düşük motivasyonlu olması sonucunda ortaya çıkacaktır.

Öğretmenin motivasyonu ile öğrencinin başarı durumundaki ilişki net olarak bir çalışma ile ispatlanamamıştır. Fakat öğretmenlerin motivasyonları ile öğrencilerin kişiliklerine duydukları saygı arasında bir ilişki olduğu 1977 yılında Peck ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma ile ortaya koyulmuştur. Rothman' ın 1981 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre öğrencilerin kişiliklerinin oluşmasında öğretmenlerin rolü büyüktür. Çünkü öğretmenler, öğretim sürecinde öğrenci için çok fazla şeyi ifade etmektedir. Öğrencilerin örnek aldığı öncelikli kişiler işlerinde etkili olan öğretmenleridir. Etkili öğretmenlerin yüksek motivasyona ve iş tatminine sahip oldukları görülmektedir (Bishay, 1996).

Guajardo' nun 2011 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre, öğretmen motivasyonuna etki eden bazı faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- İş Yükü ve Zorluklar: Ülkelerin gelişmişliklerine göre öğretmenlere ait istekler ve zorluklar gittikçe artış göstermektedir. Bunları gidermek için öğretmenlere yeterli destek sağlanamamaktadır.
- Ücret ve Teşvikler: Öğretmenlerin aldıkları ücretler yüksek değildir ve ödemesi düzenli değildir.
- Tanınma ve Prestij: Öğretmenlere gösterilen saygı toplumsal olarak düşük seviyededir.

- Hesap Verilebilirlik: Öğretmenler fazla destek ve teşvik görmediği halde okul yönetimine daima hesap verme durumundadırlar. Bu da öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Kariyer Gelişimi: Öğretmenler kariyerlerinde gelişim sağlayamamakta ve meslekleri ön plana çıkmamaktadır. Göz ardı edilen bir seçenek haline gelmiştir.
- Kurumsal Çevre: Öğretmenler çoğu ülkede devamı farklılaşan eğitim yönetimleri ile karşılaşmaktadırlar.
- Güç: Öğretmenler okul yönetiminde etkisi çok az olan çalışanlar olarak görülmektedir.
- Öğretmen Materyali ve Olanakları: Öğretmenler öğrenme araçlarının giderilmesi konusunda yeterli teşvikleri alamamaktadır.

Ülkelerin gelişmişliğine göre öğretmen motivasyonuna yönelik yapılan bu incelemeler genel olarak gelişmekte olan ülkeler açısından bir açıklama ortaya koymaktadır. Bu duruma göre sayılan maddeler öğretmen motivasyonunu negatif yönde etkilemektedir. Oysaki motivasyonun amacı çalışanlara verimli ve istekli bir şekilde çalışacağı ortam sağlanması ile kurumuyla ortak amaca yönelik çalışmasını sağlamaktır. Bütün bu etkileşim içinde eğitimdeki liderlerin öğretmenlere olan destek ve teşvikleri, cesaretlendirmesi, kabiliyetlerini göstermelerine yardımcı olmaları son derece önemlidir (Küçük, 2008).

1.3.8.3.Öğretmenlerin Motivasyonlarının Arttırılması

2016 yılında El-Education International, öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için etkili olacak maddeleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

- Öğretmenleri mesleki anlamda değerlendirmek ve eğitim kalitelerini bağlı buldukları müfredat kapsamında muhafaza ederek öğrenme ve öğretim konularında ilerleme kaydetmelerini sağlama.
- Okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmalarına katkı sağlaması
- Öğretmenlere destek sağlayacak çalışma ortamlarının oluşturulması ve geliştirilmesi.
- Eğitim öğretim için gerekli kaynak ve araç gereçlere rahatlıkla ulaşmalarını sağlamak.
- Okulda gerekli konularda öğretmenleri yetkilendirmek,

- Öğretmenlerin mesleki anlamda alacağı eğitimleri destekleyip uzmanlaşmalarını sağlamak.
- Öğretmenlere maddi ve manevi anlamda destek sağlayacak destek çalışmalarında bulunmak.

Motivasyonu sağlanan öğretmenler, çalışma hayatındaki amaçlarına ulaşmak için ve daha başarılı olmak için bazen daha huzursuz ve stresli bir dönem geçirebilirler. Bu dönem geçici olmakla birlikte genellikle yerini iş tatminine ve yüksek düzeyde motivasyona bırakır. İçsel motivasyona sahip olan öğretmenler, daha zor işleri tercih ederek yoğun iş yükü altında çalışabilirler. Özgüvenleri daha yüksektir ve öğretme açısından da öğrenciler üzerinde gözle görülür etkiler yaratacaklarını düşünmektedirler (Sercan, 2010).

Yüksek motivasyona sahip öğretmenlerin işlerine daha çok önem ve değer verdikleri görülmektedir. Bunun sonucunda da işlerine daha çok önem verdikleri sürece daha çok değer görmektedirler. Öğretmenlerin kendini geliştirmesi ve eğitici bir tutumda olmaları onlara karşı olan değeri daha çok arttıracaktır. (Serinkan, 2008).

Öğretmenler için hem okul yönetiminden hem de meslektaşlarından destek görmek onların değerini hissetmek oldukça önemlidir. Değer verilen, sevilen, ilgi gören bir öğretmen olmak tüm öğretmenleri motive edecektir. Bunun olmadığı durumlarda ise öğretmenler kendilerini değersiz hissederek toplumdaki uzaklaşır (Kahyaoğlu ve Yangın, 2007). Kendini soyutlama durumu da motivasyon sürecini olumsuz yönde etkileyeceği için bu durum çalışma hayatına da yansiyacaktır. Bu nedenle öğretmenlerin ekip çalışmalarında yer almaları motive olmaları açısından son derece önem taşımaktadır. Sonuç olarak da motive olan öğretmenlerin duygu durumları okula yansiyacak ve çalışmalar bu yönde olumlu etkilenecektir (Yazıcı, 2009). Öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamak için iki şey yapılabilir. Birincisi yapılacak işin zorluğu ile öğretmenin ne derece işi yapabileceği konuları uyum sağlamalıdır. Diğer konu ise öğretmenlerin geçmişteki başarıları dile getirilerek grup içi motivasyon sağlanmalıdır (Williamson&Blackburn, 2018).

Öğretmenlerin motive olma sürecinde ailelerin katkıları da önemlidir. Aileler öğretmenlerle ilgili olumlu ve olumsuz deneyimlerini paylaşarak katkıda bulunabilirler.

Olumsuz deneyimler öğretmenin kendini daha çok geliştirmesine, olumlu deneyimler ise motive olmasına katkı sağlayacaktır.

Konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için uygulayabileceği bazı pratik öneriler ortaya koyulmuştur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Okul yöneticileri yapılması gereken bir konu ile ilgili zoraki yönlendirmeler yapmak yerine kibar bir ifade ile yapılması gerekeni açıklayabilirler (Lowman, 1990).
- Öğretmenler arasında rekabet ortamı oluşturmak yerine öğretmenlerle işbirliği içinde çalışabilecekleri bir ortam hazırlayabilirler (Eble, 1988).
- Öğretmenlerde tehdit algısı oluşturacak ifadeleri kullanmamalıdır. Bu durum öğretmenlerin çalışmamak için bahaneler üretmesine, işten uzaklaşmasına neden olabilmektedir.
- Öğretmenlere konular ile ilgili olumlu geri dönüşleri en hızlı şekilde yapabilirler (Cashin, 1979).
- Öğretmenlerin başarılı oldukları işleri veya konuları ödüllendirebilirler. Olumlu geri bildirimlerin hepsi öğretmeni daha çok motive edecektir ve sonuçları da en iyi şekilde işine yansıtacaktır. Yöneticisinin beğenisini kazanmak öğretmenin kendine güvenini arttıracak ve kendine saygısı da artacaktır.
- Öğretmenler kendi tarzlarını kabul edip öğretim yöntemlerini destekleyebilirler (Brooks vd., 1998). Öğretmen kendi kontrolünde yani kendi istediği gibi dersini anlatabildiğinde daha etkili sonuçlar ortaya çıkacak ve daha başarılı olacaktır.
- Okullarda öğretmenleri daha aktif tutabilirler. İşini daha etkin bir şekilde yapan öğretmen pasif durumdakine göre daha motive çalışacak ve iş tatmini daha yüksek olacaktır.
- Öğretmenlere verilecek ödüllerin belli kriterleri olmalıdır. Devamlı herkese verilen ödül sıradanlaşır, sonuç olarak da kimseyi motive etmez (Brooks vd., 1998).

Öğretmenin, meslektaşları, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin iyi olması motivasyonunu arttırarak çalışmasına katkı sağlayacaktır. Çünkü çalışanları mutlu edecek en önemli faktörlerden biri iyi ilişkiler içinde olması ve bunu devam ettirebilmesidir. Verimli bir çalışma ve yönetimin temelinde de iyi ilişkiler yatmaktadır.

Çalışanlara sağlanan iyi bir motivasyon ortamı, işlerin etkin verimli bir şekilde ilerlemesini ve öğretmenler ile yöneticilerin iş tatminlerinin yüksek olmasını, okulların kaliteli eğitim kurumları haline gelmesini sağlayacaktır.

1.3.8.4.Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

Motivasyon ile performans verimliliği kavramları çalışanlar açısından bir arada açıklanacak kavramlardır. Motivasyon kişinin çalışmasını etkilemektedir ve bu da kişinin performansına yansımaktadır. Çalışanlardan beklenen performansı görebilmek için ise uygun motivasyon ortamının oluşturulması gerekmektedir (Kırcı, 2010). Bu bağlamda motivasyon kavramı başarılı olmak için gerekli temel ögedir. Çalışma ekibinin verimlilik ve etkinlik düzeyi ekipte bulunan her bir bireyin performansı ile ilişkilidir. Yetenek ve motivasyon kavramlarının birleşmesiyle performans oluşmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

Yüksek motivasyon ile çalışan bireylerde çalışma arzusu da yüksek düzeydedir. Her problem ile sabırla uğraşarak mücadele edebilirler. Bu yapıdaki kişiler sorumluluk almayı seven başarı odaklı bireylerdir (Önen ve Tüzün, 2005). Çalışanlar işlerine motive olmadığı zaman mesleklerine karşı daha geri planda kalırlar ve girişimcilik, yaratıcılık özelliklerini ortaya koyamazlar. Bu nedenle de kendilerini bedenen ve ruhen işlerine tam anlamıyla veremezler (Aksel, 2016).

Motivasyon ve performans ilişkisi çalışanın etkin çalışmasını, verimliliğini ortaya koyabilmesi açısından önem taşımaktadır. Bireyin yaptığı iş için destek görmesi doğrudan performansını etkileyecektir. Çalışanlar ise işlerini daha iyi yapabilmeleri için motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar (Yazıcı, 2009).

2007 yılında yapmış olduğu çalışmada Yener, performansın doğuştan geldiğini ve alınacak eğitimlerle geliştirileceğini ifade etmiştir. Ayrıca performansın kişinin istek ve motivasyonunun sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Buna göre motivasyon sayesinde yeteneğin artması sonucu performans oluşmaktadır. Yüksek motivasyona sahip kişiler hedef odaklı, hırslı, problemlerle savaşıyor, güçlü kişilerdir. Bu tarz kişiler yapılacak işten kaçmayıp sorumluluk almayı seven, başarı odaklı kişilerdir (Haldun, 1982).

1.3.9. Motivasyonla ilgili yapılan çalışmalar

2002 yılında Koçak, 'İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu Keçiören Örneği' adlı çalışmasında ilkokul öğretmenlerinin iş güvenliği, öğrencilerine kolay ve kaliteli öğretim sağlamak, takdir duygusu gibi motive eden faktörlerle öğretmenlerin motivasyonunun güçlendiğini ortaya koymuştur.

2006 yılında ise Yıldırım, 'Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler' isimli araştırmasında öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutan unsurların psikolojik ve sosyal unsurlar sayesinde olduğunu kabul etmiştir. Bu sırayı ekonomik ve yönetsel unsurlar takip etmektedir. Öğretmelerin iş motivasyonunu arttırmanın diğer bir yönteminin ise onlara işlerini sevdirmeye, öğrenci ve ailelerinden gelen memnuniyet gibi faktörler olduğunu iddia etmiştir.

Konur (2006) yılında motivasyon üzerine yaptığı bir çalışmada çalışanların motivasyonunun önemini belirtmiş, çalışanların hepsine aynı motivasyon araçlarının uygulanmasının olumlu sonuç vermediğini öne sürmüştür. Motivasyonun kişisel olması gerektiğini ve her bir çalışana ayrı ayrı önem verilmesi gerektiğini savunmuştur.

Ayhan (2006) yılında yaptığı çalışmada liderlik tarzları ve çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak istemiştir. Çalışmada iş ortamının uyumlu olması, kendini geliştirme imkanları ve takdir duygusu gibi konulardan dolayı erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha üstün olduğu ve tecrübe artışının beklentileri düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Bu nedenlerden dolayı da motivasyon düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Emirbey (2017) yılındaki çalışmasında, ilkokul öğretmenlerinin fikirlerine göre okul liderlerinin etik liderlik davranışları ve öğretmenlerin motivasyon düzeyini ele almıştır. Çalışmaya göre öğretmenlerin görüşleri göz önüne alınarak yöneticilerin etik lider davranışı sergilemeleri öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu düzeyde ve istikrarlı olarak etkilemektedir ve çalışma ile orta seviyede bir istatistiksel ilişkinin varlığı iddia edilmiştir.

Ebeoğlu (2014) yılında yaptığı çalışmasında, özel ve kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin arasında farklı motivasyon yöntemleri anlamında bir çeşitlilik olup olmadığını incelemiştir. Çalışmaya göre, çalıştığı kurumda görevinin bilincinde olan işine motive edilmiş yöneticilerin kurumun başarisına olumlu yönde etki edeceğini belirtmiş, ilerleyen teknolojileri takip etmek zorunda olan eğitim kurumlarının başarılarının yüksek düzeyde kalmasının yöneticilerin performanslarına bağlı olduğunu ifade etmiştir.

zdoğru ve Aydın (2012) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu ğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul içerisinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ve istekleri belirlenerek motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın evrenini 2010–2011 eğitim–ğretim yılında, Eskişehir ili Odun pazarı ilçesinde resm ilköğretim okullarında görevli 2043 ğretmen oluşturmuştur. Veriler 2043 ğretmen içinden “basit tesadüfi örnekleme yöntemi” ile belirlenen 353 öğretmenden alınmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler, okulda alınmakta olan karar konularına “biraz” düzeyinde katılmakta iken “ok” düzeyinde katılmak istediklerini belirtmişlerdir, öğretmenlerin motivasyonları “oldukça” ’düzeyindedir. Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında doğrusal pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

zan, Türkoğlu ve şener (2010) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının ğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" adlı araştırmada Elazığ il merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu etkilemedeki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Verileri elde etmek amacıyla likert tarzında 31 maddeden oluşan beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmış bir anket kullanılmıştır. Anket 2008-2009 ğretim yılında Elazığ il merkezinde yer alan beş eğitim bölgesinden tesadüfi olarak seçilmiş 22 devlet iki özel okul olmak üzere toplam 24 ilköğretim okulunda görev yapan 408 öğretmenin görüşü alınmak üzere uygulanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetine, branşına ve kıdemlerine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde, cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin

görüşleri olumlu düzeyde bulunmuştur. Ancak kadın öğretmen görüşleri erkek öğretmen görüşlerine göre daha olumlu iken ikinci kademe görev yapan öğretmenlerin görüşleri de birinci kademe öğretmenlerinin görüşlerine göre daha olumlu sonuçlanmıştır.

Ünal ve Bursalı (2013) "Türkçe Öğretmenlerinin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Görüşleri" adlı çalışmalarında, Türkçe öğretmenlerinin görevleri sırasında motivasyon faktörlerini kullanma durumlarını ve konuya dair görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırma nitel olarak desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 10adet Türkçe öğretmeni oluşturmuştur. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler açık uçlu sorular yardımıyla toplanmıştır. Araştırmada içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre deneyimli öğretmenlerin motivasyon hakkında çok daha ayrıntılı bakış açıları olduğu ve öğretmenlerin çoğunun eğitim-öğretim sürecinde benzer yöntemlerle öğrenci motivasyonunu arttırmaya çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Wahab, Hamid, Zainal ve Rafik (2013) yaptıkları "Resmi İlkokullardaki Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki" adlı çalışmalarında Malezya'daki ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemeyi ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Örneklem olarak 12 resmi okuldan 243 öğretmen belirlenmiştir. Araştırma verileri anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik düzeyleri "yüksek", öğretmenlerin motivasyon düzeyleri "orta" seviyede bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında önemli bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Liu ve Onwuegbuzie (2014) yaptıkları "İş Doyumu ve Mesleklerini Yapmaları Açısından Öğretmen Motivasyonu: Çin ve Diğer Ülkeler Arasında Çapraz Kültürel Karşılaştırma" adlı çalışmada öğretmenleri motive eden faktörleri araştırmak için kısmen karışık eşzamanlı eşit statü tasarımını kullanmışlardır. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmış ve 510 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma

sonucunda öğretmenlerin hem içsel hem de dışsal faktörlerle motive oldukları, içsel açıdan daha fazla motive olan öğretmenlerin iş doyumlarının da yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gorozodis ve Papaioannou (2014) "Eğitime Katılmak ve Yenilikleri Uygulamada Öğretmen Motivasyonu" adlı çalışmalarında, öz yönetim teorisi temel olarak alınmıştır. Araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin yeni konuları uygulamada ve eğitimle ilgili gelecekteki kararlara katılımlarında özerk ve kontrollü motivasyon etkisini ortaya çıkarmaktır. Yapısal eşitlik modeli ile yapılan çalışmada 218 öğretmen örneklem grubu olarak belirlenmiş ve araştırma sonucunda, öğretmenlerin özerk bir şekilde motive olduklarında, gelecekle ilgili kararlara ve yenilikleri uygulamaya daha çok katılma eğiliminde oldukları, ancak kontrollü motive olduklarında bu katılım eğilimini göstermedikleri ortaya çıkmıştır.

Mansfiel ve Baldman (2014) yaptıkları "Bir Hedef İçeriği Açısından Öğretmen Motivasyonu: Yeni Başlayan Öğretmenlerin Öğretim Hedefleri" adlı çalışmada mezun ve kariyerinin başında olan öğretmenlerin mesleki hedefleri araştırılmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşan anket, 332 mezun 162 aday öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda 1633 hedef; kişisel, yerleşik ve kariyer hedefleri olarak gruplandırılan 18 çeşit mesleki hedef oluşturulmuştur. Mezun ve yeni başlayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma deseni, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi başlıkları tartışılmıştır.

2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Siirt il merkezinde bulunan ilkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonuna nasıl etki ettiğinin incelenmesi için yapılan çalışmada araştırma deseni betimsel ve ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. Bu tarama modeli, şimdiki zamanda veya geçmişte mevcut bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2012). Araştırma, yöneticilerin hizmetkâr liderlik anlayışının öğretmenlerin motivasyonunu etkileyebileceği varsayımı altında yapılmıştır.

2.2.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Siirt il merkezinde (resmi-devlet kurumunda) görev yapmakta olan 809 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit random (rastgele) yöntemiyle seçilen 350 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Ana kütlenin hepsine ulaşmak zor olacağı için ve zaman kaybı maliyet gibi sorunlar olacağından dolayı örneklem alınarak analiz gerçekleştirilmiştir. Büyüköztürk'e (2014) göre 809 kişilik evren için 350 öğretmen %95 güven aralığında yeterli görmektedir. Ayrıca bu sayının %95 güven düzeyinde yeterli olduğu Erdoğan ve Yazıcıoğlu' nun 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada da görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait kişisel bilgiler frekans ve yüzdeler Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Erkek	196	56
Kadın	154	44
Toplam	350	100
Yaş Aralığı	n	%
25-35	214	61.1
36-45	108	30.9
46 ve üzeri	28	8
Toplam	350	100
Eğitim Durumu	n	%
Lisans	322	92
Yüksek Lisans	28	8
Medeni Durum	n	%
Evli	286	81.7
Bekâr	64	18.3
Toplam	350	100
Kıdem Yılı	n	%
1-5 yıl	97	27.7
6-10 yıl	107	30.6
11-15 yıl	77	22
16 yıl ve üzeri	69	19.7
Toplam	350	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin; %56' sı erkek iken %44' ünün kadın olduğu ve yüzdelerine göre erkek ve kadınların ölçeklere katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Yaş aralığına göre, öğretmenlerin %61,1' inin 25-35 yaş aralığında olduğu, %30,9' unun 36-45 yaş aralığında olduğu, %8' inin 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu ve 25-35 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu söylenebilir. Eğitim durumuna bakıldığında %92' sinin lisans düzeyinde ve %8' inin lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu ve büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde %81,7' sinin evli ve %18,3' ünün ise bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Kıdem yılına göre değerlendirildiğinde, %27,7' sinin kıdem yılının 1-5 arasında, %30,6' sının kıdem yılının 6-10 arasında, %22' sinin kıdem yılının 11-15 arasında ve

%19,7' sının kıdem yılının 16 yıl ve üzeri olduğu ve kıdem yılları arasında oransal olarak yakınlık olduğu söylenebilir.

2.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, öğretmen motivasyon ölçeği ve hizmetkar liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklere katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yarayan bilgiler kullanılmıştır. Veri toplama araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Ölçeklerin ilk bölümünde ölçeklere katılan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, yaş aralığı, medeni durum, kıdem yılı özelliklerini belirleyen değişkenler yer almaktadır.

2.3.2. Öğretmen Motivasyonu Ölçeği

Çalışmada Fatih Taşpınar (2006) tarafından geliştirilen öğretmen motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Öğretmen motivasyonu ölçeği 24 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek iç motivasyon ve dış motivasyon olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Öğretmen motivasyonu ölçeği 5' li likert tipindedir. Bu ölçek soldan sağa doğru sırasıyla 'hiçbir zaman', 'nadiren', 'bazen', 'çoğunlukla' ve 'her zaman' olarak derecelendirilmiştir.

Öğretmen motivasyonu ölçeğinin geçerliliğini hesaplamak için faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu 0,89 olarak elde edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu 0.60 ve üzeri olması kabul görmektedir. Buradan hareketle öğretmen motivasyonu ölçeğinin geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Öğretmen motivasyon ölçeğinin güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach-Alpha testi ele alınmıştır. Cronbach Alpha sonucu 0.95 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerleri, 0.5 altında olduğunda ölçeğe güvenilmez, değer 0.8 ile 0.9 aralığında ise ölçeğin iyi olduğu, 0.9' dan fazla olduğunda ise mükemmel derecede güvenilirdir. Buna göre öğretmen motivasyon ölçeğinin mükemmel derece güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Araştırmada 2003 yılında Dennis ve Winston tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik ölçeği Türkçeye uyarlanarak ele alınmıştır. Ölçeğin orijinali üç boyut ve 23 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması 2011 senesinde Aslan ve Özata tarafından yapılan bir çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin alt boyutları ise 7 soru güçlendirme boyutu, 4 soru hizmet boyutu, 3 soru vizyon boyutu olmak üzere değerlendirme yapılmıştır. Hizmetkar liderlik ölçeği 5' li likert tipindedir. Bu ölçek soldan sağa doğru sırasıyla 'hiçbir zaman', 'çok seyrek', 'ara sıra', 'sık sık' ve 'her zaman' olarak derecelendirilmiştir

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerliliğini hesaplamak için de faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu 0.94 olarak elde edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu 0.60 ve üzeri olması kabul görmektedir. Buradan hareketle hizmetkar liderlik ölçeğinin geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Hizmetkâr liderlik ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak için Cronbach-Alpha testi uygulanmıştır. Cronbach Alpha sonucu 0.95 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerleri, 0.5 altında olduğunda ölçeğe güvenilmez, değer 0.8 ile 0.9 arasında ise ölçeğin iyi olduğu, 0.9' un üzerinde olduğunda ise mükemmel derecede güvenilirdir. Buna göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin mükemmel derece güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Öğretmen Motivasyonu Ölçeği	0.95	24
İçsel Motivasyon Alt Boyutu	0.82	12
Dışsal Motivasyon Alt Boyutu	0.85	12
Hizmetkar Liderlik Ölçeği	0.95	14
Güçlendirme Alt Boyutu	0.92	7
Hizmet Alt Boyutu	0.84	4
Vizyon Alt Boyutu	0.87	3

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik düzeylerine

bakıldığında ele alınan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu bulgusu elde edilmiştir.

2.4.VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Veri toplama araçları için ölçeği geliştiren araştırmacılara mail yolu ile ulaşılmış gerekli izinler alındıktan sonra araştırma uygun bir forma dönüştürülmüştür. Veriler toplanmadan önce gerekli mercilerden yasal izinler alınmış sonrasında örnekleme dahil edilen okullara gidilmiştir. Ölçekler hakkında öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmış olup gönüllülük esasına dayalı olarak ölçekler uygulanmıştır.

Çalışmadan elde edilen veriler IBM SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğe katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulguları belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizlerin yanı sıra ölçeklere ilişkin düzeylerin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma değerleri elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklere güvenirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov analizi yapılarak verilerin basıklık, çarpıklık değerleri ile ortalama ve medyan değerleri ele alınmış verilerin dağılımının normal dağıldığı sonucuna varılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi, bağımsız değişkenin yordayıcı etkisini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Fark testleri ve korelasyon testleri yapılmadan önce parametrik varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Verilerin normal dağılım olduğu sonucu doğrultusunda alt problemlere ilişkin analizlerin test edilmesinde ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA analizi sonucu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin uygulanan istatistiksel yöntemlerle çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular alt problemlere uygun bir şekilde verilmiştir.

3.1.YÖNETİCİLERİN HİZMETKAR LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE AİT BULGULAR

Tablo 3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan hizmetkâr liderlik ölçeğine ait normal dağılım analiz değerleri Tablo 3'te görüldüğü gibidir;

Hizmetkar Liderlik	İstatistik	sd	p	Basıklık	Çarpıklık	\bar{X}	Med.
Güçlendirme	,089	350	,000	,993	-,633	4,00	4,00
Hizmet	,111	350	,000	,102	-,436	3,78	4,00
Vizyon	,136	350	,000	,175	-,697	4,10	4,00
Genel	,073	350	,000	,864	-,709	3,96	4,00

Tablo (3) ile hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutlarının normallik sınaması yapılmıştır. Elde edilen bu tabloda görüldüğü üzere hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutlarının prob değeri 0.05' den daha küçüktür. Bu da verilerin normallik şartını sağlamadığını göstermektedir. Normallik şartı sağlanmadığında verilerin çarpıklık-basıklık durumlarının incelenmesi gerekmektedir. Verilerin çarpıklık-basıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu durumda ele alınan hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği ifade edilmektedir.

Tablo 4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmetkar liderlik ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’te verilmiştir;

Boyutlar	n	\bar{X}	s.s
Güçlendirme	350	4,00	,72
Hizmet	350	3,78	,79
Vizyon	350	4,10	,76
Genel	350	3,96	,69

Tablo (4) ile hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ait aritmetik ortalama değerleri verilmiştir. Ele alınan bu alt boyutlardan güçlendirme alt boyutunun aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 4.00$), hizmet alt boyutunun aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 3.78$) ve vizyon alt boyutunun aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 4.10$) olduğu görülmektedir. Hizmetkar liderlik ölçeğinin genel aritmetik ortalamasının ise ($\bar{X} = 3.96$) olduğu görülmektedir. Buna göre hizmetkar liderlik ölçeği alt boyutları açısından değerlendirildiğinde vizyon alt boyutunun aritmetik ortalamasının diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Öğretmen Motivasyon Ölçeği Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan öğretmen motivasyon ölçeğine ait normal dağılım analiz değerleri Tablo 5’ te görüldüğü gibidir;

Motivasyon	Kolmogorov-Smirnov			Basıklık	Çarpıklık	\bar{X}	Med.
	İstatistik	sd	p				
Dışsal	,078	350	,000	-,244	-,456	3,82	3,91
İçsel	,083	350	,000	-,262	-,407	4,08	4,08
Genel Motivasyon	,076	350	,000	,036	-,409	3,95	4,00

Tablo (5) ile öğretmen motivasyonlarının normallik incelemesi yapılmıştır. Elde edilen bu tablo ile öğretmen motivasyon ölçeğinin alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon ile genel motivasyon alt boyutlarının normallik sınaması incelendiğinde bu alt boyutların normallik varsayımını karşılamadığı görülmektedir. Bu durumda ele alınan verilerin çarpıklık-basıklık değerlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Çarpıklık basıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 arasında olması verilerin normal dağılım

gösterdiğini ifade etmektedir. Ele alınan motivasyon ölçeği ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri de -1.96 ile +1.96 arasında olduğu için ele alınan motivasyon ölçeği verileri normal dağılım göstermektedir.

Tablo 6: Öğretmen Motivasyon Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmen motivasyon ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6’da verilmiştir;

Boyutlar	n	\bar{X}	s.s
Dışsal	350	3,82	,69
İçsel	350	4,08	,53
Genel Motivasyon	350	3,95	,58

Tablo (6) incelendiğinde öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ait aritmetik ortalamaların motivasyon alt boyutlarından dışsal motivasyonun aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.82$), içsel motivasyonun ise aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 4.08$) olduğu ve genel motivasyonun ($\bar{X} = 3,95$) olduğu görülmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda öğretmenlerin içsel motivasyonunun daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.2. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyete göre değerlendirilen hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutlarına ait t testi sonuçları Tablo (7) ile verilmiştir

Hizmetkar Liderlik	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Güçlendirme	Erkek	196	3,9329	,76753	-2,118	348	,035*
	Kadın	154	4,0965	,64694			
Hizmet	Erkek	196	3,7156	,82689	,1,956	348	,051
	Kadın	154	3,8815	,73498			
Vizyon	Erkek	196	4,0527	,80245	-1,489	348	,137
	Kadın	154	4,1753	,71319			
Genel	Erkek	196	3,8965	,73619	-2,064	348	,037*
	Kadın	154	4,0519	,62464			

*p<0.05,

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde hizmetkar liderlik ölçeği alt boyutlarından hizmet ve vizyon ile cinsiyet değişkeni arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık tespit edilmemiştir. Fakat genel hizmetkar liderliği ölçeği ile cinsiyet ($p=,035$) arasında ve hizmetkar liderlik ölçeği alt boyutlarından güçlendirme ile cinsiyet değişkeni ($p= ,037$) arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre güçlendirme alt boyutunun diğer alt boyutlara göre nispeten daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 8.Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları

Cinsiyete göre değerlendirilen öğretmen motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına ait t testi sonuçları Tablo 8 ile gösterilmiştir

Motivasyon	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p																				
Dışsal	Erkek	196	3,7870	,68021	-1,024	348	,307																				
	Kadın	154	3,8636	,71399				İçsel	Erkek	196	4,0693	,51940	-,437	348	,662	Kadın	154	4,0947	,56359	Genel	Erkek	196	3,9281	,56538	-,815	348	,415
İçsel	Erkek	196	4,0693	,51940	-,437	348	,662																				
	Kadın	154	4,0947	,56359				Genel	Erkek	196	3,9281	,56538	-,815	348	,415	Kadın	154	3,9792	,60044								
Genel	Erkek	196	3,9281	,56538	-,815	348	,415																				
	Kadın	154	3,9792	,60044																							

* $p<0.05$,

Tablo (8) incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin dışsal, içsel ve toplam motivasyon puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

3.3. Yaş Değişkenine Göre Ait Bulgular

Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait ANOVA Testi Sonuçları

Aşağıda verilen Tablo (9)' da hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutları arasında yaşa göre bir farklılık bulunup bulunmadığını göstermek için yapılan ANOVA analizinin sonuçları yer almaktadır

Hizmetkar Liderlik	Yaş	n	\bar{X}	s.s	Sd	F	p
Güçlendirme	25-35	214	3,961	,777	3	,967	,409
	36-45	108	4,097	,652			
	46-55	21	3,932	,405			
	56 ve üzeri	7	4,102	,569			
Hizmet	25-35	214	3,709	,835	3	2,036	,108
	36-45	108	3,937	,712			
	46-55	21	3,833	,721			
	56 ve üzeri	7	3,785	,419			
Vizyon	25-35	214	4,071	,839	3	,723	,539
	36-45	108	4,182	,657			
	46-55	21	4,015	,532			
	56 ve üzeri	7	4,285	,487			
Genel	25-35	214	3,913	,750	3	1,294	,276
	36-45	108	4,070	,615			
	46-55	21	3,921	,440			
	56 ve üzeri	7	4,051	,466			

*p<0.05, **p<0.01

Tablo (9) incelendiğinde yüksek ortalamanın ($\bar{X}=4,285$) ile vizyon alt boyutunda 56 yaş ve üzerinde olduğu en düşük ortalamanın ise ($\bar{X}=3,709$) ile hizmet alt boyutunda 25-35 yaş aralığında olduğu görülmüş araştırmaya katılan öğretmenlerin güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkar liderlik puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p<.05$) göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 10. Yaş Değişkenine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait ANOVA Testi Sonuçları

Aşağıda verilen Tablo (10)' da öğretmen motivasyonu ölçeği ve alt boyutları arasında yaşa göre bir farklılık bulunup bulunmadığını göstermek için yapılan ANOVA analizinin sonuçları yer almaktadır.

Motivasyon	Yaş	n	\bar{X}	s.s	Sd	F	p
Dışsal	25-35	214	3,771	,695	3	2,153	,093
	36-45	108	3,912	,689			
	46-55	21	3,702	,752			
	56 ve üzeri	7	4,261	,309			
İçsel	25-35	214	4,088	,553	3	,931	,426
	36-45	108	4,076	,501			
	46-55	21	3,944	,610			
	56 ve üzeri	7	4,321	,386			
Genel	25-35	214	3,929	,592	3	1,439	,231
	36-45	108	3,994	,553			
	46-55	21	3,823	,629			
	56 ve üzeri	7	4,291	,342			

Tablo (10) incelendiğinde yüksek ortalamanın ($\bar{X}=4,261$) ile dışsal motivasyonda 56 yaş ve üzerinde olduğu, en düşük ortalamanın ise ($\bar{X}=3.702$) ile dışsal motivasyonda 46-55 yaş aralığında olduğu görülmüş araştırmaya katılan öğretmenlerin dışsal, içsel ve toplam motivasyon puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p<.05$) göstermediği tespit edilmiştir.

3.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Bulgular

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre hizmetkar liderlik ve motivasyon durumları arasında ortalama olarak bir farklılık olup olmadığını test etmek için kullanılan t testi sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 11. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları

Tablo (11)' de hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutları arasında eğitim durumuna göre yapılan t testi sonuçları yer almaktadır.

Hizmetkar Liderlik	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Güçlendirme	Lisans	322	3,975	,708	-2,641	348	,009*
	Yüksek Lisans	28	4,346	,781			
Hizmet	Lisans	322	3,777	,790	-,914	348	,361
	Yüksek Lisans	28	3,919	,802			
Vizyon	Lisans	322	4,077	,754	-2,421	348	,016*
	Yüksek Lisans	28	4,440	,826			
Genel	Lisans	322	3,940	,683	-2,243	348	,026*
	Yüksek Lisans	28	4,244	,750			

*p<0.05,

Tablo (11) incelendiğinde hizmetkar liderlik ölçeğinin alt boyutu olan güçlendirme ve vizyon alt boyutları ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Burada güçlendirme alt boyutunda en yüksek ortalama yüksek lisans mezunların da ($x=4,346$) vizyon alt boyutunda da yüksek lisans mezunu ortalama ($x=4,440$) olduğu görülmüştür. Fakat hizmet alt boyutu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak ($p<.05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun yanında genel hizmetkar liderlik ölçeği ve eğitim durumu arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre güçlendirme ve vizyon alt boyutlarının diğer alt boyuta göre nispeten daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 12. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları

Tablo (12)' de motivasyon ölçeği ve alt boyutları arasında eğitim durumuna göre yapılan t testi sonuçları yer almaktadır

Motivasyon	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Dışsal	Lisans	322	3,806	,698	-1,329	348	,185
	Yüksek Lisans	28	3,988	,642			
İçsel	Lisans	322	4,061	,542	-2,268	348	,024*
	Yüksek Lisans	28	4,300	,445			
Genel	Lisans	322	3,933	,584	-1,847	348	,066
	Yüksek Lisans	28	4,144	,512			

*p<0.05

Tablo (12)' de öğretmen motivasyonu ve dışsal ve içsel alt boyutları arasında eğitim durumuna göre yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin içsel motivasyon alt boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Burada içsel alt boyutta lisans ortalaması ($x=4,0619$), yüksek lisans ortalaması ise ($x=4,300$) olarak en yüksek değer aralığında olduğu tespit edilmiştir. Dışsal ve toplam motivasyon puanlarının eğitim düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p<.05$) göstermediği tespit edilmiştir.

3.5. Medeni Durum Değişkenine Ait Bulgular

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre hizmetkar liderlik ve motivasyon durumları arasında ortalama olarak bir farklılık olup olmadığını test etmek için kullanılan t testi sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 13. Medeni Durum Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları

Aşağıda tablo (13) ile medeni duruma göre değerlendirilen hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutlarına ait t testi bulguları gösterilmiştir.

Hizmetkar Liderlik	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p																																
Güçlendirme	Evli	286	4,0135	,69381	,471	348	,638																																
	Bekar	64	3,9665	,83484				Hizmet	Evli	286	3,8112	,76932	1,131	348	,259	Bekar	64	3,6875	,88079	Vizyon	Evli	286	4,0793	,76417	-1,418	348	,157	Bekar	64	4,2292	,76722	Genel	Evli	286	3,9698	,67525	,278	348	,781
Hizmet	Evli	286	3,8112	,76932	1,131	348	,259																																
	Bekar	64	3,6875	,88079				Vizyon	Evli	286	4,0793	,76417	-1,418	348	,157	Bekar	64	4,2292	,76722	Genel	Evli	286	3,9698	,67525	,278	348	,781	Bekar	64	3,9431	,77133								
Vizyon	Evli	286	4,0793	,76417	-1,418	348	,157																																
	Bekar	64	4,2292	,76722				Genel	Evli	286	3,9698	,67525	,278	348	,781	Bekar	64	3,9431	,77133																				
Genel	Evli	286	3,9698	,67525	,278	348	,781																																
	Bekar	64	3,9431	,77133																																			

*p<0.05, **p<0.01

Tablo (13) incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin güçlendirme, hizmet, vizyon ve genel hizmetkar liderlik puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık (p<.05) göstermediği tespit edilmiştir. Yani medeni duruma göre hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 14. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait t Testi Sonuçları

Tablo (14)' de motivasyon ölçeği ve alt boyutları arasında eğitim durumuna göre yapılan t testi sonuçları yer almaktadır.

Motivasyon	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p																				
Dışsal	Evli	286	3,8368	,68430	,916	348	,360																				
	Bekar	64	3,7487	,74395				İçsel	Evli	286	4,0726	,54973	-,581	348	,561	Bekar	64	4,1159	,48854	Genel	Evli	286	3,9547	,58202	,279	348	,781
İçsel	Evli	286	4,0726	,54973	-,581	348	,561																				
	Bekar	64	4,1159	,48854				Genel	Evli	286	3,9547	,58202	,279	348	,781	Bekar	64	3,9323	,57938								
Genel	Evli	286	3,9547	,58202	,279	348	,781																				
	Bekar	64	3,9323	,57938																							

Tablo (14) incelendiğinde medeni duruma göre değerlendirilen öğretmen motivasyonu ölçeği ve dışsal ve içsel alt boyutlarına ait t testi bulguları gösterilmiştir. Tablodan elde edilen sonuçlara göre öğretmen motivasyonu ölçeği ve dışsal ve içsel alt boyutlarının prob değeri 0.05' den büyüktür. Yani medeni duruma göre öğretmen motivasyonu ve alt boyutları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

3.6. Kıdem Yılı Değişkenine ait Bulgular

Öğretmenlerin kıdem yılına göre hizmetkar liderlik ve motivasyon durumları arasında ortalama olarak bir farklılık olup olmadığını test etmek için kullanılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 15. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik Ölçeğine Ait ANOVA Testi Sonuçları

Hizmetkar liderlik ölçeği ile alt boyutları arasında kıdem yılına göre yapılan ANOVA testi bulguları Tablo (15)' te yer almaktadır.

Hizmetkar Liderlik	Kıdem	n	\bar{X}	s.s	Sd	F	p	Fark
Güçlendirme	1-5 yıl	97	3,910	,783	3	,788	,501	
	6-10 yıl	107	4,046	,758				
	11-15 yıl	77	4,026	,728				
	16+ yıl	69	4,049	,538				
Hizmet	1-5 yıl	97	3,657	,802	3	2,651	,049	(1-5 yıl ve 16 yıl +)
	6-10 yıl	107	3,765	,869				
	11-15 yıl	77	3,789	,748				
	16+ yıl	69	4,003	,650				
Vizyon	1-5 yıl	97	4,147	,777	3	,565	,639	
	6-10 yıl	107	4,034	,890				
	11-15 yıl	77	4,099	,707				
	16+ yıl	69	4,169	,590				
Genel	1-5 yıl	97	3,888	,729	3	,846	,469	
	6-10 yıl	107	3,964	,774				
	11-15 yıl	77	3,974	,655				
	16+ yıl	69	4,062	,529				

*p<0.05,

Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Tablo (15) sonuçları incelendiğinde kıdem yılına göre hizmetkar liderlik ölçeği alt boyutlarından hizmet ile kıdem yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi kıdem yılı ile hizmet alt boyutu arasında olduğunu belirlemek için ise Post-Hoc testlerinden Tukey Testi yapılmıştır. Tukey Testi sonuçları ile hizmetkar liderlik ölçeğinin alt boyutlarından hizmet ile kıdem yılı arasındaki farklılığın hangi kıdem yılı aralığından etkilendiği belirlenecektir. Bu durumda kıdem yılı 16 yıl ve üzeri elde edilen sonuçlar ile 1-5 yıl arası kıdem yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Öğretmen Motivasyonu Ölçeğine Ait ANOVA Testi Sonuçları

Tablo (16)' de motivasyon ölçeği ve alt boyutları arasında kıdem yılına göre yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

Motivasyon	Kıdem	n	\bar{X}	s.s	Sd	F	p
Dışsal	1-5 yıl	97	3,832	,572	3	,660	,577
	6-10 yıl	107	3,814	,738			
	11-15 yıl	77	3,741	,787			
	16+ yıl	69	3,902	,678			
İçsel	1-5 yıl	97	4,120	,429	3	,259	,855
	6-10 yıl	107	4,073	,589			
	11-15 yıl	77	4,055	,571			
	16+ yıl	69	4,064	,563			
Genel	1-5 yıl	97	3,976	,469	3	,347	,791
	6-10 yıl	107	3,943	,631			
	11-15 yıl	77	3,898	,636			
	16+ yıl	69	3,983	,584			

*p<0.05, **p<0.01

Tablo (16)' da öğretmen motivasyonu ile alt boyutları arasında kıdem yılına göre yapılan ANOVA testi bulguları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin dışsal, içsel ve toplam motivasyon puanlarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p<.05$) göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 17. Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

Bu bölümde öğretmen motivasyon ölçeği ile hizmetkar liderlik ölçeği arasındaki ilişkiye ait pearson korelasyon sonuçlarına yer verilmiştir.

	A	B	C	D	E	F	G
A.Dışsal	1						
B.İçsel	,768**	1					
C.Güçlendirme	,539**	,573**	1				
D.Hizmet	,511**	,525**	,747**	1			
E.Vizyon	,531**	,597**	,802**	,749**	1		
F.Motivasyon	,955**	,924**	,589**	,549**	,594**	1	
G. Hizmetkâr	,573**	,611**	,954**	,892**	,899**	,626	1

Yukarıda gösterilen Tablo (18)' de hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutları ile öğretmen motivasyonu ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu değerlerin 0.6 ile 0.8 arasında olması ele alınan değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu, 0.8' in üzerinde olması ise mükemmel derecede korelasyonlu olduğunu göstermektedir. Buna göre öğretmen motivasyon ölçeğinin alt boyutu olan dış motivasyon ile iç motivasyonun ilişki katsayısı 0.768 olarak hesaplanmıştır. Hizmetkar liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan hizmet ile güçlendirme arasındaki ilişki katsayısı 0.747 olarak elde edilmişken, vizyon ile güçlendirme arasındaki ilişki katsayısı 0.802 ve vizyon ile hizmet arasındaki ilişki katsayısı 0.749 olarak elde edilmiştir. Genel hizmetkar liderlik ile genel motivasyon 0,626 ile yüksek korelasyon elde edilmiştir. Belirlenen bu katsayılar ölçeklerin alt boyutlarıyla ilişkilerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Öğretmen Motivasyonun Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Etkisinin Regresyon Analizi ile Gösterilmesi

Bu bölümde hizmetkar liderlik anlayışının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisine ait bulgulara yer verilmiştir.

Boyutlar	β	Std. Hata	t	p	Toleranc e	VIF	F	F (p)
Sabit	1,847	,142	13,004	,000**				
Güçlendirme	,203	,061	3,342	,001**	,308	3,249	76,042	0,000**
Hizmet	,113	,050	2,269	,024*	,379	2,635		
Vizyon	,210	,057	3,674	,000**	,306	3,273		

**p<0.01;
 $R^2=0,397$, Durbin Watson= 1,999
Bağımsız Değişkenler: Güçlendirme, Hizmet, Vizyon
Bağımlı Değişken: Motivasyon

Öğretmenlerin motivasyonunun hizmetkar liderlik ölçeği ve alt boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin anlamlı olup olmadığına bakmak için F testine bakılır. F testi sonucunda prob değeri 0.00 olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu değer yapılan regresyon analizinin anlamlı sonuç verdiğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ele alınan başka bir değer ise R^2 değeridir. Bu değer analizin açıklama düzeyini göstermektedir. Buna göre analizin açıklama düzeyi yani öğretmen motivasyonunun hizmetkar liderlik anlayışına etkisi %39 ile yordandığı hesaplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda hizmetkar liderlik alt boyutları olan güçlendirme, hizmet ve vizyonun motivasyona etkisinin anlamlı olduğu ve birbirlerini pozitif yönde olumlu yordadığı görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1.TARTIŞMA

Liderler insanların koymuş oldukları hedeflerine ulaşabilmeleri için onları yönlendiren kişilerdir. Liderler okul yönetiminde de planlı çalışmalı, eğitim öğretim süreçlerini takip etmeli, öğrencilerin öğrenme ortamlarını geliştirmeli, üzerine düşen görevi yerine getirmelidir. Yöneticilerin liderlik özellikleri ile gelecek öngörülerinin yüksek olması öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyon seviyelerinde pozitif etkiler sağlayacaktır. Okul yöneticileri liderlik özelliğini taşıyamıyorsa öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Lider yönetici öğretmenlerin gereksinimlerini karşılayarak onlara büyük destek sağlamaktadır. Öğretmenlerin okuldaki kişisel ihtiyaçlarının anlaşılması ve sağlıklı bir çalışma ortamlarının oluşturulması motivasyonlarını zinde tutmalarına olanak sağlayacaktır. Öğretmenlere sağlanacak bu motivasyon öğrencilere yansiyarak onların daha kaliteli ve verimli eğitim almalarını sağlayacaktır.

Bu çalışmada okul müdürleri tarafından sergilenen hizmetkar liderlik yaklaşımının öğretmen motivasyonuna etkisi araştırılmıştır. Öğretmelerin motivasyon düzeyleri, motivasyonun hizmetkar liderlik açısından önemi, hizmetkar liderliğin bunlara etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca bu çalışmada hizmetkar liderlik anlayışı ile motivasyon algısının öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem yılı, eğitim durumu gibi kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular öğretmenlerin okul müdürlerinin yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik davranışları sergilediklerini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle çalışmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin davranışlarında hizmetkâr liderliğin temel ilkelerini okullardaki uygulamalar aracılığıyla pratikte hayata geçirdiklerini düşünmektedirler. Konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarının (Doğan ve Aslan, 2016; Kahveci ve Aypay, 2013; Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014) mevcut çalışmada ulaşılan bulgular ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Mevcut sonucu, okul müdürlerinin öğretmenleri karar alma sürecine kattıkları, öğretmenler ile iki yönlü bir iletişim tercih ettikleri, olumlu öğrenme çıktılarını elde etmek için çabaladıkları

şeklinde yorumlamak mümkündür. Ayrıca, ortaya çıkan bu sonuç bağlamında düşünüldüğünde okul müdürlülerinin kişisel çıkarlarından ziyade okulun çıkarlarını öncelikledikleri söylenebilir. Bu durumu okullar açısından olumlu olarak değerlendirmek mümkündür. Çünkü pratikte hizmetkâr liderlik uygulamalarının öğrenci başarısında etkili olduğu düşünülen olumlu bir ikliminin oluşmasında önemli katkılarının olacağı ümit edilmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek değer aralığında olduğu görülmüştür. Araştırmamızın bulguları konu ile ilgili daha önce yapılan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Nitekim, Ertürk'ün (2016) araştırma bulgularına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin aritmetik ortalaması ile mevcut çalışmada yer alan öğretmenlerin motivasyona ilişkin aritmetik ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada motivasyonun alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algılarına ilişkin ortalamalar ile çalışmamızda ulaşılan ortalamalarının benzer oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Konu ile ilgili yapılan bir başka çalışmada Çevik ve Köse (2017) araştırma bulguları mevcut çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ortaya çıkan bu sonucu mesleki açıdan kendilerini yeterli görmeleri, öğretmenlik mesleğine atf edilen statü ve saygınlık düzeyinden memnun oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür. Motivasyona ilişkin ortalamanın yüksek değer aralığına yakın çıkmasının temel nedeni okul müdürlerinin sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarıyla açıklama olasıdır. Çünkü hizmetkâr liderliğin öncelikle astlarını memnun etme, onları değerli paydaşlar olarak kabul etme yönündeki çabalarına karşılık öğretmenler daha çok motive olmalarıyla sonuçlanmış olabilir.

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin hizmetkar liderlik anlayışı ve alt boyutları ile ilgili düşüncelerinin cinsiyete göre sadece güçlendirme boyutunda anlamlı fark olduğu görülmüştür. Buna göre kadın öğretmenlerin algılarına göre erkek öğretmenlere nispeten yöneticilerin hizmetkar lider algılarının güçlendirme alt boyutunda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde (Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz 2014, Yıldırım 2006, Güven 2007, Can 2007, Gürsun2007, Derbedek 2008, Aksoy ve Işık 2008, Tahaoğlu ve Gedikoğlu 2009, Argon ve Mercan 2009, Yüce 2010, Ayık ve Şayir 2014 ve Sucu 2016) yapmış oldukları çalışmalarda

yöneticilerin hizmetkar liderlik yeterliliklerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre bir farklılık yaratmadığı bulgusunu elde etmişlerdir. Çalışmadan farklı olarak ise (Kahveci 2012, Doğan 2015, Büyükatlı 2015, Gençdoğan Yılmaz 2013, Demiral 2007, Karatay 2011 ve Şenay 2017)yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin hizmetkar liderlik yeterliliklerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ele alınan örneklem grubu bunun en önemli sebebidir. Bu sonuç, cinsiyet değişkeninin okul yöneticileri tarafından sergilenen hizmetkar liderlik davranışlarını değerlendirmede bir parametre olarak dikkate alınmadığını göstermektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik uygulamalarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre davranmalarının bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür. Başka bir deyişle okul müdürleri yönetsel boyutta öğretmenlerin cinsiyetlerin bir ayrımcılık veya kayırma nedeni olarak görmemektedir.

Öğretmenlerin motivasyon algılarının cinsiyete göre farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Benzer şekilde (Yıldırım 2006, Güven 2007, Özdöl 2008, Ergen 2009, Alpanık2011, Özdoğru 2012, Kurt 2013 ve Aksel 2016) yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin cinsiyetinin motivasyon algılarını etkilemediği bulgusunu elde etmişlerdir. Literatürde ele alınan motivasyon çalışmalarının çoğu cinsiyete göre bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşıyorken bazı çalışmalarda erkek çalışanların kadınlara göre yüksek motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Bu sonucun kadınların hem iş hem ev hayatını idare ettirmeye çalışırken çatışmalar yaşamalarıyla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Bazı çalışmalarda ise kadınların erkeklerden daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu da yaşantısında kadının çok fazla sorumluluk almadığı için iş hayatında daha rahat olduğunu, daha az beklentiyle çalıştığını göstermektedir (Keser, 2006).

Çalışmada öğretmenlerin hizmetkar liderlik algılarının yaşa göre değişmediği bulgusu elde edilmiştir. Çalışmadan farklı olarak Beşiroğlu (2013) ve Derbedek (2008) çalışmalarında yaş ilerledikçe hizmetkar liderlik algısının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmen motivasyonu yaşa göre değerlendirildiğinde anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Çalışmalardan farklı olarak (Aksoy 2006, Kurt 2013, Ertürk 2014, Tanrıverdi 2007 ve Yılmaz 2009) çalışmalarında motivasyon düzeyinin yaş değişkenine

göre farklılık gösterdiği sonucunu elde etmişlerdir. Çalışmalara göre yaş ilerledikçe motivasyon düzeyinin düştüğü görülmektedir.

Hizmetkar liderlik algısı, öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre alt boyutlarında güçlendirme ve vizyon alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça hizmetkar liderlik algısı da farklılık göstermektedir. Benzer şekilde Aksoy (2006) çalışmasında eğitim seviyesi farklılaştıkça hizmetkar liderlik algısının da farklılık gösterdiği sonucunu elde etmiştir. Çalışmadan farklı olarak, (Çiçek 2010, Yılmaz 2013, Kahveci 2012, Polat 2013, Gürsun 2007, Derbedek 2008 ve Yüce 2010) çalışmalarında öğretmenlerin eğitim seviyesi değiştikçe hizmetkar liderlik algılarının değişmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin motivasyon hakkındaki düşüncelerinin eğitim seviyesine göre alt boyutlarından dışsal motivasyonda anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Motivasyon alt boyutu olan içsel motivasyonda anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Analiz sonucuna bakıldığında yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre, bireyin işini sevmesi ve kendi kendine motive olabilmesi anlamına gelen içsel motivasyonlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Polat (2010) ise dışsal boyutta farklılaşma bulamazken içsel boyutta anlamlı bir farklılaşma bulgusu elde etmiştir. Kurt (2013) yılında yapmış olduğu çalışmasında eğitim seviyesinin öğretmenlerin motivasyon düşüncelerine etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmadan farklı olarak ise Canpolat (2012) yaptığı araştırmada içsel boyutta farklılaşmaya rastlamazken dışsal boyutta öğretmen motivasyonunun anlamlı olarak farklılık gösterdiği, önlisans mezunlarının dışsal motivasyona daha duyarlı olmaları sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2014) yapmış olduğu çalışmada eğitim seviyesinin öğretmenlerin motivasyon algısına etki etmediği sonucuna ulaşmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Benzer şekilde Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz (2014) ve Doğan (2015) çalışmalarının sonucunda öğretmenlerin evli veya bekar olmasının hizmetkar liderlik algılarını etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmadan farklı olarak Duyan ile Dierendonck (2014) ve Türkmen (2016) çalışmalarında medeni durumun hizmetkar liderlik algısını etkilediği

bulgusunu elde etmişlerdir. Bu çalışmalara göre bekar öğretmenler evlilere göre daha çok kontrol sahibidir ve karar almaya daha çok katılmaktadırlar. Bu da hizmetkar liderlik algılarını etkilemektedir.

Öğretmenlerin medeni durumları motivasyon algılarında anlamlı bir farklılaşmaya yol açmadığı görülmüştür. Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon alt boyutu puanları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Polat (2010) araştırmasında öğretmen motivasyonunun medeni durum değişkenine göre iki boyutta da kadınların lehine anlamlı olarak farklılaştığı bulgusuna ulaşmıştır. Canpolat (2012) içsel motivasyon boyutunda anlamsız farklılaşma tespit etmiş, dışsal motivasyonunun ise erkek öğretmenlerin lehine anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

Hizmetkar liderlik algısı kıdem yılına göre değerlendirildiğinde kıdem yılının hizmet alt boyutunda anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Hizmet yılının 1-5 yıl ve 16+ üzerinde hizmet alt boyutunda çalışanların ilk yıllarında ve deneyimlerinin olgunlaştığında hizmet boyutunun önem arz ettiğinden bahsedilebilir. Benzer şekilde Doğan (2015:56-57) ise, yaptığı çalışmada sektör deneyiminin hizmetkâr liderlik algılamalarında farklılık ortaya koyduğunu, 16 ve üzeri yıl deneyime sahip olanların ifadelerine katılım oranlarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Türkmen (2016:114) ise yaptığı çalışmada, 1 ile 5 yıl arasında deneyime sahip olan eğitim çalışanlarının hizmetkar liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmalardan farklı olarak (Kahveci 2012, Balay, Kaya ve Gençdoğan Yılmaz 2014, Ayık ve Şiyar2014, Gürsun2007 ve Güven 2007) çalışmalarında kıdem yılındaki farklılığın öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısını etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmadan farklı olarak Derbedek (2008) ile Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) çalışmalarında kıdem yılındaki farklılığın öğretmenlerin hizmetkar liderlik algısını etkilediği bulgusunu elde etmişlerdir.

Öğretmenlerin motivasyon hakkındaki düşünceleri kıdem yılına göre değerlendirildiğinde bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Benzer şekilde (Güven 2007, Küçük 2008, Özdöl 2008, Ergen 2009 ve Kurt 2013) yapmış oldukları çalışmalarda kıdem yılındaki değişimin öğretmenlerin motivasyonlarını etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmadan farklı olarak Ertürk (2016) Yılmaz (2009) ve Aksel

(2016) yapmış oldukları çalışmalarda kıdem yılındaki değişimin öğretmenlerin motivasyonlarına etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Kıdem seviyesi yüksek olan öğretmenlerin motivasyonlarının da yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algıladıkları okul müdürü hizmetkar liderlik tarzı ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Başka bir deyimle, okul müdürleri hizmetkar liderlik felsefesine uygun davranışlar ortaya koydukça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri artmaktadır. Ayrıca araştırma değişkenlerin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, (Celep 2000, Şişman 2004, Karlı 2006, Güven 2007, Ergen 2009, Kurt 2013 ve Şişman 2004) yapmış oldukları çalışmalarda hizmetkar liderlik düşüncesi ile motivasyon arasında ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Araştırma kapsamında elde önemli bulgu hizmetkar liderliğin öğretmenlerin motivasyon düzeylerin açıklama oranıyla ilgili sonuçlardır. Mevcut sonuçlar hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu anlamlı düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır. Mevcut bulgu göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin öğretmenlerin gelişimlerine yardımcı oldukları, onları önemli paydaşlar olarak benimsedikleri, iletişim kanallarını açık tuttukları, sıcak bir öğrenme çevresi oluşturdukları ve ne önemlisi söylem ve davranışları tutarlı oldukları görülmüştür. Bu durum okullarımızın başarısı açısından önem arz etmektedir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin yönetim sürecinde egoizmden uzak davranışlar sergilemeleri, ilişkilerde şeffaf olmaları, okul çıkarını kişisel çıkarlarından önce düşünmeleri, öğretmenlerin karar alma sürecine dâhil edilmelerinin önemine işaret etmektedir.

4.2.SONUÇ

Bu araştırmada ilkökul müdürlerinin hizmetkâr liderlik anlayışı ve öğretmen motivasyonu arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında öğretmenlerin motivasyonlarının nasıl etkilendiği istatistiksel olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda kısaca aşağıdaki gibidir;

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmetkar liderlik anlayışı ve alt boyutları ile ilgili düşüncelerinin cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda kadın ve erkek öğretmenlerin hizmetkar liderlik konusunda aynı fikirde olduklarını söylemek mümkündür.
- Öğretmenlerin motivasyon algıları ile ilgili düşüncelerinin de cinsiyete göre farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenlerin motivasyon algılarının aynı olduğunu söylemek mümkündür.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmetkar liderlik anlayışı ile ilgili düşünceleri yaşa göre değerlendirildiğinde katılımcılar arasında farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan her yaş grubundaki öğretmenin hizmetkar liderlik konusunda aynı fikirde olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin motivasyon ile ilgili düşünceleri yaşa göre değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Yani araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş fark etmeksizin motivasyon hakkındaki görüşleri aynı değildir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları eğitim değişkenine göre değerlendirildiğinde eğitim seviyesi değiştikçe hizmetkar liderlik algısının da değiştiği görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları arasında farklılık olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin motivasyon hakkındaki görüşleri eğitim seviyesine göre incelendiğinde bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yani tüm eğitim seviyelerinde öğretmenlerin motivasyon hakkındaki düşünceleri aynıdır.
- Öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde öğretmenlerin evli veya bekar olmalarının bir farklılık yaratmadığı bulgusu elde edilmiştir.
- Motivasyon düşünceleri medeni durumlarına göre değerlendirilen öğretmenlerin evli veya bekar olmalarının motivasyon düşüncelerini etkilemediği bulgusu elde edilmiştir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmetkar liderlik hakkındaki düşünceleri kıdem yılına göre değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık elde

edilememiştir. Yani kıdem yılının artıp azalmasının öğretmenlerin hizmetkar liderlik hakkındaki düşüncelerini etkilemediği görülmektedir.

- Öğretmenlerin motivasyon hakkındaki düşünceleri kıdem yılına göre değerlendirildiğinde yine anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Kıdem yılının farklı olmasının öğretmenlerin motivasyon hakkındaki düşüncelerini etkilemediği görülmektedir.
- Öğretmenlerin hizmetkar liderlik düşünceleri ile motivasyon düşünceleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analiz sonucunda yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç öğretmenlerin hizmetkar bir liderle çalıştıkları zaman işlerine daha çok motive olup daha iyi işler yapacaklarını göstermektedir.

4.3.ÖNERİLER

Araştırma boyunca yapılan analizler ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda hizmetkâr liderlik anlayışıyla çalışan okul yöneticileri için ve daha sonraki yapılacak çalışmalar için bir takım öneriler bu bölümde sunulmuştur.

4.3.1. Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Çalışan Yöneticilere Yönelik Öneriler

- Hizmetkâr liderlik anlayışıyla çalışan ilköğretim yöneticileri motivasyonları arttıracak tutum ve davranışları geliştirmeli ve bunu eğitimine yansıtmalıdır.
- Okul yöneticilerine yönelik kurslarda katılımcılara hizmetkar liderlik davranışlarını aşılama amacıyla programlar düzenlenebilir.
- Açılan bu kurslara tüm kamu ve özel eğitim kurumlarındaki yöneticiler tabi tutulmalıdır.
- Eğitim şirketleri hizmetkâr liderlik ve yöneticiliği ele alıp bir model oluşturmalı ve bu doğrultuda ilerlemelidir.
- Hizmetkâr liderlik üniversitelerin bazı alanlarında ders olarak verilebilir.
- Okul yöneticilerin okul lideri olduğu göz önünde bulundurularak öğretmenlerinde sınıf lideri olduğu düşünülebilir. Bu doğrultuda öğretmenler de öğrencilere karşı tutumlarında hizmetkâr lider anlayışında olabilirler. Bu anlayış ile yaklaşan öğretmenlerin öğrencileriyle ilişkileri

daha sağlam olacaktır. Hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin bu anlayış ile çalışması öncelikle öğrencinin gelişimine daha sonra ise eğitim kurumunun toplum açısından güvenilir olmasına katkı sağlayacaktır.

4.3.2. Daha Sonra Yapılacak Olan Araştırmalara Yönelik neriler

- Araştırma kapsamında ana kütle daha geniş tutularak örneklem arttırılabilir. Bu doğrultuda çalışma bir bölgedeki öğretmenleri veya Türkiye genelindeki öğretmenleri kapsayacak şekilde yapılabilir.
- Yapılan araştırma kapsamında Siirt il merkezinde bulunan ilkokul öğretmenleri dikkate alınmıştır. Bunun dışında Siirt' in merkezindeki öğretmenler veya özel eğitim kurumlarındaki öğretmenler de araştırmaya dâhil edilebilir. Bu sayede daha farklı sonuçlar ortaya koyulup farklı karşılaştırmalar yapılabilir.
- Hizmetkâr liderlik konusunun ülkemizde yeni yeni çalışılmaya başlayan bir konu olması dikkat çekmektedir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar akademik anlamda diğer çalışmalara katkı sağlayacak, Türkiye' de bu konuyla ilgili yayın sayısı artacak ve literatürümüz daha da zenginleşecektir.
- Ülkemizde bu alan ile ilgili kaynak sorununu ortadan kaldırmak adına bu konuya yoğunlaşıp farklı çalışmalar yapılabilir.
- Aynı ölçeklerle yapılabilecek farklı çalışmalar ölçeklerin geliştirilebilmesi ve farklılıkların ortaya daha rahat bir şekilde koyulabilmesi açısından önem taşıyacaktır.
- Hizmetkâr liderlerin buldukları kuruma bağlılık düzeyleri, iş doyumunu, çalışanları ile ilişkileri vb. konularda da araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abukan, B. (2014). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre kendini gerçekleştirme ve bilgelik ilişkisi: Yaşlılar üzerinde bir araştırma.(Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Acat, M. B. & Yenilmez, K. (2004). 'Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri', Kırgızistan-Türkiye: Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 12, 125-139.
- Aksel, N. (2016). 'Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki (Samsun İli Örneği)', Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Aksoy, E. (2006). 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın İli Örneği)', Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Akiş, Y. (2004). 'Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası'. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Akyüz, M. Y. (2002). 'Çağdaş Okulda Etkili Liderlik', Ege Eğitim Dergisi, 2(1), 109-119.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama.* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altun, F., Yazıcı, H., (2010), 'Öğrencilerin Okul Motivasyonunu Yordayan Bazı Değişkenler, International Conference on New Trends in Education And Their Implications', (11-13 November), Antalya.
- Argon, T. & Eren, A. (2004). 'İnsan Kaynakları Yönetimi'. Ankara.
- Aslan Ş, Özata M (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkar liderlik: Dennis- Winston ve Dennis-Bocerna hizmetkar liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. Yönetim ve Ekonomi 18(1): 139-154.

- Arslan, G. (2007). 'Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması'.Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, Y. (2015). 'Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma'. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. (2008). 'Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması'.Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (14), 13-40.
- Bakan, İ.& DOĞAN, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (1. basım). Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası
- Başaran, İ E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: BRC Basım.
- Baştürk, S. (2009). 'Öğretmenlik Uygulaması Dersinin Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre İncelenmesi', *İlköğretim Online*, 8(2), 439-456.
- Bayram, Ş. (2013). 'Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri', Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bentley, T. (1999). 'İnsanları Motive Etme', (Çev. R. Demir), İstanbul.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayını.

- Bishay, A. (1996). 'Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method'. *J. Undergrad. Sci.* 3, 147-154.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 437-466.
- Bomia, L., Beluzo, L., Demeester, D., Elander, K., Johnson, M., Sheldon, B. (1997). 'The Impact of Teaching Strategies on Intrinsic Motivation'. Champaign, IL: ERIC Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 418 925).
- Boz, T. (2018). *Kadın Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarına İlişkin Ortak Anlayışlarının Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Brooks, S.R., Freiburger, S.M., & Grotheer, D.R. (1998). 'Improving Elementary Student Engagement in The Learning Process Through Integrated Thematic Instruction'. Saint Xavier University, Chicago, IL. (ERIC Document Reproduction-Service No. ED 421 274).
- Bulut, Ş. (2009) 'Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Dicle ve Fırat Üniversitesi örneği', Dicle Üniversitesi. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 13-24.
- Canpolat, C. (2012). Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmen motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Elazığ.
- Cashin, W. E. (1979). 'Motivating Students'. Idea Paper.no. 1. Center for Faculty Evaluation and Development in Higher Education. Kansas State University, Manhattan.
- Cemaloğlu, N. (2007). 'Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi'. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.

- Certo, S.C. ve Certo, S. T. (2006). *Modern Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chouldhary, A. I., Akhtar S. A., ve Zaheer A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- Cokley, K. (2000). 'Examining the Validity of The Academic Motivation Scale by Comparing Scale Construction to Self-Determination Theory'. *Psychological Reports*, 86(2), 560-564.
- Coşkunlar, E. (2011). 'Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri: Eskişehir İli Örneği'. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2000). 'Okul Kültürü ve Yönetimi', (2. Baskı). Ankara. Pegem Akademi.
- Çevik, A., & Akif, K. Ö. S. E. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelemesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Daft, R. (1991). *Management*. United States of America: Dryden Press.
- Dal, L. (2014). 'Hizmetkâr Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma'. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical Dictators or Capable Commanders? An Investigation of the Differential Effects of Autocratic Leadership on Team Performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Dierendonck, D. (2011). 'Servant Leadership: A Review and Synthesis'. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

- Dennis, Rob. ve Winston, Bruce.E. (2003) A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument Leadership and Organization Development Journal, Vol.24 (7/8): 455–459.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). 'Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi', ECÜ, İİBF, S.29, Kayseri.
- Doğan, Ü. (2015). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- Doğan, Ü.,& Aslan, H. (2016). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Müdürlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 51-68.
- Dursun B. (1997). 'Personel Yönetimi', İstanbul, Beta.
- Duyan, E. C. (2012). 'Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma' Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duyan, E.,& Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları*, (49).
- Eble, K. E. (1988). 'The Craft of Teaching, Jossey-Bass'. San Francisco.
- Erdem, O. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 199-211.
- Eren, E. (2006). 'Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)', İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Eren, F.,& Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10(19), 851-864.
- Ergen, F. D. (2013). ‘Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’.Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara’da devlet ve özel üniversite karşılaştırılması. *H.Ü. iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.
- Erişen, Y. ve Çeliköz, N. (2003). ‘Öğretmen Adaylarının Genel Öğretmenlik Davranışları Açısından Kendilerine Yönelik Yeterlilik Algıları’ Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(4), 427-440.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Filiz A. (2002). ‘Motivasyonla İşletme Başarısının Artırılması Semineri’, KOSGEB İkitelli KÜGEM Seminer Notları İstanbul, Nisan.
- Garih, Ü.(2000).‘İş Hayatında Motivasyon’, İstanbul.
- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. Akademik ve sosyal Araştırmalar Dergisi 2(5), 540-550.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). ‘Liderlik’, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gorozidis, G. ve Papaioannou, A.G. (2014). Teachers’ motivation to participate in training and to implement innovations. *Teaching and Teacher Education*, 39, 1-11.

- Hagemann, G. (1997). 'Motivasyon El Kitabı' (çev. G. Aksan). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Haldun Ş. (1982). 'Motivasyon Tanımı, İşleyişi, Sınıflandırılması, Teorileri ve Önemi', Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Hanks, K. (1991). 'Motivating People', Crisp Publications, Bosto.
- Hart, F. Yvonne (1983). *Successful Aging Need Satisfaction In Jewish Senior Citizens In Windsor, Based On Maslow's Hierarchy Of Needs*, Master Theses, University at UWindsor, Winsdor.
- Harwiki, W. (2013). Influence of servant leadership to motivation, organization culture, organizational citizenship behavior (OCB), and employee's performance in outstanding cooperatives East Java Province, Indonesia. *OSR Journal of Business and Management*, 8(5), 50-58
- Helvacı, M. (2002). 'Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi', Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.
- Herzberg, F. (2004). Bir kere daha: Çalışanları nasıl motive edersiniz? (Çev: L. Aslan), *Motivasyon içinde* (s.51-74), İstanbul: MESS Yayınları.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (Çev.Ed. S. Turan), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, N. (2014). 'Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İş Görenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri', Yüksek Lisans Tezi, Bahçe Şehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Joseph, E., & Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1): 19-42.

- Kahyaoğlu, M. & Yangın, S. (2007). 'İlköğretim Öğretmen Adaylarının Mesleki Öz Yeterliklerine İlişkin Görüşleri', *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 73-84.
- Kanbur, A.,& Kanbur, E. (2008). 'Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma'. *CBÜ Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 27-40.
- Kaplan, M., (2007), 'Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama', YüksekLisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, F. (2010). 'İşletmede Motivasyon ve Verimlilik'. İstanbul. Etap Yayıncılık.
- Karakaya, A.& Ay, F.A. (2007). 'Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Araştırma', *C.Ü Sosyal Bilimler Dergisi* 31 (1) 55 - 67.
- Karakuzu, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Kaş, L. (2012). *Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaymaz, K. (2010). İş Rotasyonu Uygulamalarının Motivasyon Üzerine Etkileri: Otomotiv İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.
- Keser, A. (2006). 'Çalışma Yaşamında Motivasyon' (1.Baskı), İstanbul: Alfa Aktüel Basım Yayın
- Kesici, Ş. (2012). 'İş Motivasyonu', *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s.60-96). Konya: Eğitim Akademi.

- Keskin, B. (2008). 'Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri', ATÜ, SBE, YYLT, Ankara.
- Kırcı, E. (2010). 'Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Kırmaz, B. (2010). 'Bilgi Çağı Lideri'. Ankara Barosu Dergisi, (3), 207-222.
- Kış, A. (2013). 'Okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bir Meta-Analiz. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kocadoğan, S. (2010). Türkiye'de Turizm Sektöründe İstihdam Politikalarının İşgören Motivasyonuna Etkileri Ege Bölgesinde Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, İstanbul.
- Korkmaz, S. (2008). 'Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama', Çağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Tarsus/Mersin.
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., & Tuncay, K. Ö. S. E. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262..
- Kurt, B. (2013). 'İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi'. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (12).
- Küçük, E. (2008). 'İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerine Yönelik Çağdaş Denetim Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki:

İstanbul İli Eyüp İlçesi Örneği', Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.

Lee, W. (2011). 'Neural Substrates of Intrinsic Motivation'. PhD. Dissertation in Psychological and Quantitative Foundations (Educational Psychology). The University of Iowa.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.

Liden, R. C. W., Sandy, J. W., Liao, C. ve Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Journal of Business Ethics*, 117(5), 575-594.

Liu, S. ve Onwuegbuzie, A. J. (2014). Teachers' motivation for entering the teaching profession and their job satisfaction: a cross-cultural comparison of China and other countries. *Learning Environment Research*, 17, 75-94.

Lord, R. L. (2002). Traditional motivation theories and older engineers. *Engineering Management Journal*, 14(3), 3-7.

Lowman, J. (1990). 'Promoting Motivation and Learning'. *College Teaching*, 38, 4, 136-39.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. (Çev. G. Arastaman), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Mansfield, C. F. ve Beltman, S. (2014). Teacher motivation from a goal content perspective: Beginning teachers' goals for teaching. *International Journal of Educational Research*, 65, 54-64.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370. Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad..

- Maula-Bakhsh, R., & Raziq, A. (2016). Development of Conceptual Link between Servant Leadership & Employee Subjective Well-being. *Journal of Applied and Emerging Sciences*, 4(2), pp157-168.
- Murray, K. (2016). 'Liderlik ve İletişim'. (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal Çalışma Basım Tarihi 2014).
- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior: Management Challenge*. Chicago: The Dryden.
- Northouse, P. G. (2013). 'Leadership: Theory and Practice'. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oral, B. (1997). 'Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Uygulamasına İlişkin Görüşleri', *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 232, 9-13.
- Omay, U. (2007). Tüccar sınıfın Protestan hareketi desteklemesinin Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52).
- Onaran, O. (1981). 'Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları'. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Onay, M. & Ergüden, S. (2011). 'Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu', *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.
- Ozan, C. Bektaş, F. (2011). 'Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri', *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-20.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational Behavior In Education*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Öktem, M. K. (1991). Güdüleme kurumları ve yetişen kamu yöneticilerimiz: X ve Y kuramları üzerine bir alan araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, C, 24, 3.

- Ölçer, F., (2005). 'Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma', Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). 'Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme'.Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), 43-64.
- Önen, L. & Tüzün, M. B. (2005). 'Motivasyon'. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Örücü, E. & Kanbur, A. (2008). 'Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği', Yönetim ve Ekonomi, 15 (1), 85-97.
- Özan, M. B., Türkoğlu, A. Z. ve Şener, G. (2010). Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışların Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(1), 275-294.
- Özdemir, S., Muradova, T., (2008), 'Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi', Journal of Qafqaz University, 24, 146-153.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 12(2), 357-367.
- Özer, P.S. & Topaloğlu, T. (2008) Motivasyonda Kapsam Kuramları, Liderlik ve Motivasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özer, P.S. ve Topaloğlu, T. (2010). Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan(Ed), *Liderlik ve Motivasyon* içinde (s. 83-104), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özmutlu, İ. (2011). 'Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi'.Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztay, F. E. (2006). 'Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi', Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Pintrich, P. R. & Schunk, D. H. (1996). *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Berlin.
- Page, D. ve Wong, T.P. (2000) A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership, Adjibolosoo, (eds.) *The Human Factor In Shaping the Course of History and Development*, Lanham, University 82, Press of America.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. (2014). Motivasyon. Ü. Sığırı, ve S. Gürbüz, (Ed.), *Örgütsel Davranış İçinde* (ss.137-174). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Patterson, K. A. (2003). 'Servant Leadership: a Theoretical Model'. Doctoral Dissertation, Regent University.
- Pekel, H. N. (2001). 'İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması', Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., (2008). 'Motivation in Public Management: The Call of Public Service', Oxford: Oxford University Press.
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Polat, F. (2013). 'Eğitim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkâr Liderlik Düzeyi (Elâzığ ili örneği)', Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for Employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 52-63.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. S.A. Öztürk), Eskişehir: ETAM Basım Yayın.
- Robbins, S. P. ve Judge, T.A. (2010). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İ. Erdem), Ankara: NobelYayımları.
- Robertson, L. ve Jones, M.G. (2013). Chineseand us middle-school scienceteachers' autonomy, motivation, and instructionalpractices. *International Journal of ScienceEducation*, 35(9), 1454–1489.
- Russell, R. F.,& Stone, A. G. (2002). A Review of servantleadershipattributes: Developing a practical model. *Leadershipand Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sabuncuoğlu, Z., (1988), 'Çalışma Psikolojisi', Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). 'İnsan Kaynakları Yönetimi'. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2008). 'Liderlik, Değişim ve Yenilik. (İçinde: Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)'. (Editör: CelalettinSerinkan). Nobel Yayın.
- Sağlam, A. Ç. (2007). 'Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme'. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sang, H. K., (2005). 'Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu' (Çev: H. Aydın), İstanbul.
- Saracaloğlu, A.S. Bozkurt, N. Serin O. & Serin, U. (2000). 'Öğretmen Adaylarının Mesleğine Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler', IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Erzurum: 27-30 Eylül.
- Schunk, D. (2004). 'Learning Theories: An EducationalPerspective'. Prentice-Hall,New York.
- Schwarz, G.,Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servantlead ershipand follower jobperformance: Themediatingeffect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Serinkan, C.(2008). 'Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar', Ankara.

- Sercan, H. (2010). 'Etkili Motivasyon Yöntemleri', İstanbul. Etap Yayınevi.
- Silah, M. (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Soykenar, M.(2008). 'Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama', İzmir.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Steers, R.M., Porter, L.W. ve Bigley, G.A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. Singapore: McGraw-Hill Companies.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). 'Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus'. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Şahin, A. (2004). 'Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi', Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (523):547.
- Shamir, B., Eilam, G. (2005). 'What's Your Story? A Life-Stories Approach To Authentic Leadership Development'. *The Leadership Quarterly*. 16(3): 395-417.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). 'The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory'. *Organization science*, 4(4): 577-594.
- Şenay, T. (2017). 'Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Öğretimsel Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki'. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A., (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (2014). 'Öğretim Liderliği'. Ankara: Pegem Akademi.

- Taşpınar, F. (2006). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir inceleme, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Çalışması
- Tozkoparan, G. (2012). 'Liderlik ve Motivasyon'. Ankara: Nobel Yayıncılık, 105-131.
- Tozkoparan, G. (2010). Motivasyonda Süreç Kuramları. C. Serinkan(Ed). *Liderlik ve Motivasyon* içinde (s. 105-132). Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Tschannen-Moran, M.,&Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5(2), 256-276.
- Tunçer, P. (2013). 'Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon'. Sayıştay Dergisi, 88: 87-108.
- Türkmen, F. (2016). 'Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi'. Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ünal, M. (2012). '21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik'. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünal, M. (2015). 'Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik'. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32(1): 297-310.
- Ünal, F.T. ve Bursalı, H.(2013). Türkçe öğretmenlerinin motivasyon faktörlerine ilişkin görüşleri. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 5, 7-22
- Yazıcı, H. (2009). 'Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kurumsal Bir Bakış'. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yıldırım, D. Ş. (2006). Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminin Etkileyen Etmenler. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, A. (2017). 'Okul Yöneticilerinin Pozitif Algı Düzeylerinin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Görüşlerine Göre Bir

İnceleme',(Yüksek Lisans Tezi)Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Yıldız, B. (2010). *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Yılmaz, R. (2013). 'Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri', Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yuksel, G. A. (2009). 'Leadership in Organizations'. New Jersey: PrenticeHallInc.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Wagner, J.A. ve Hollenbeck, J.R. (1992). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Walumbwa, F. O.,Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J.(2008). 'AuthenticLeadership: Development andValidation of a TheoryBasedMeasure'. *Journal of Management*, 34(1): 89-126.

Wahab, J.A., Hamid, A.H.A., Zainal, S. ve Rafik, M.F.M. (2013). The relationshipbetweenheadteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation innationalprimary schools. *AsianSocialScience*, 9(16), 161-167.

Williamson, R. andBlackburn, B. R. (2018). 'School ChangeBeginswithTeacher Motivation'.

Wong, P. T.,&Page, D. (2003). 'ServantLeadership: an Opponent-process Model andTheRevisedServantLeadership Profile'. InProceedings of The ServantLeadershipResearchRoundtable. 1-11.

EK-1 : Öğretmen Motivasyon ve Hizmetkar Liderlik Ölçeği.

Değerli öğretmenim;

Bu araştırmanın amacı öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaca yönelik hazırlanan veri toplama aracımız üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde size ait genel bilgiler istenmektedir.

İkinci bölümde ise 24 davranış türü sıralanan Öğretmen Motivasyon Ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise 14 davranış türü olan hizmetkâr liderlik anketi bulunmaktadır. Karşılaştığımız davranış türünün size uygun olan sıklığına uygun gelen alana "X" koyarak işaretleyiniz.

Tüm ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak olup; sadece bilimsel araştırmalar için kullanılacaktır. Elde edilecek bulgular açısından soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız önem arz etmektedir. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Katılımlarından dolayı tüm öğretmenlerimize teşekkür ederim.

Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI

Sürt EYD Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz? () Erkek () Kadın

Yaşınız? _____

Eğitim durumunuz? () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Medeni durumunuz? () Evli () Bekâr

Kıdem yılınız? _____ Yıl

ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluklar verilmesi bana kendimi değerli hissettiriyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İş arkadaşlarımdan tavır ve davranışları beni onurlandırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam, işimi isteyerek yapmama neden oluyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yaptığım işle ilgili konularda karar verebilmem beni mutlu ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yöneticilerin tavır ve davranışları beni onurlandırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Gerektiğinde izin kullanabilmem beni rahatlatıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygun olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Yemek, çay-kahve, ulaşım gibi imkânların ücretsiz sağlanması verimli çalışmamı sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmam işe keyifle gelmemi sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Konularında uzman olan kişilerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim almam etkililiğimi artırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Çalıştığım kurumun ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Yöneticimle ilişkilerimin iyi olması işe isteyerek gelmemi neden oluyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. İşimde terfi imkânının olması çalışma isteğimi artırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Yöneticimin iş arkadaşlarımla ve velilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte verdiği destek beni rahatlatıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi çalışma isteğimi artırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem çalışma isteğimi artırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

22. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan yardım alması beni rahatlatıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1. Liderim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Liderim takımda herkese değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Liderim çalışanlar hata yaptığında affeder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Liderim açık ve gerçekçi hedefler belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Liderim sorunları çözmeye çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Liderim çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Hizmet ettiklerinden bir şeyler öğrenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Başkalarına hizmette kendinden ödün verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Hizmet edilmekten çok etmeyi sever.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Duyularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Liderim kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapmak istediğinin farkındadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-2: Valilik Onay Yazısı

T.C.
SİİRT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 32790399-774.01.01-E.16646034
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

11.09.2019

DAĞITIM YERLERİNE

Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI'nın yürütmekte olduğu "**İlkokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarıyla Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelemesi**" adlı ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı merkez ilkokul öğretmenlerine uygulayabilmesi; okul müdürlüklerince yapılacak bir program kapsamında ve sorumluluğunda eğitim öğretimi aksatamayacak şekilde uygulanmasına ilişkin Valilik Makamı'nın 10/09/2019 tarih ve E.16536674 sayılı oluru yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Zekeriya BUTUR
Müdür a.
İl Millî Eğitim Müdür Yrd.

Eki: Valilik Oluru (1 sayfa)

Dağıtım:

- Merkez ilkokul Okul Müd.ne
- Siirt Üniversitesi Rektörlüğü
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

Adres: Yeni Mahalle Öğretmenevi 4.Kat Siirt/Merkez
Elektronik Ağ: siirtmem.gov.tr
e-posta: spor56@meb.gov.tr

Bilgi için: M.ÖĞDÜR (Memur) M.AYDIN(Şef)
Tel: 0 (484) 223 10 28
Faks: 0 (484) 223 22 98

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6eaf-0197-32f1-bd00-50c8 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
SİİRT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 32790399-51.99-E.16536674
Konu : **Bilimsel ve Eğitim Amaçlı**

10.09.2019

VALİLİK MAKAMINA
SİİRT

İlgi : Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müd.nün 09/09/2019 tarih ve E.4186 sayılı yazıları.

Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI'nın yürütmekte olduğu "**İlkokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarıyla Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelemesi**" adlı ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı merkez ilkokul öğretmenlerine uygulayabilmesi; okul müdürlüklerince yapılacak bir program kapsamında ve sorumluluğunda eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Zekeriya BUTUR
İl Millî Eğitim Müdür Yrd.

OLUR
10.09.2019

İsa GÜNEŞ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EK-3: Anket Uygulama İzin Belgesi

Dilan MARAKÇI <dilanmarakci@gmail.com>

Alıcı: musaozata

Sayın Hocam İyi Çalışmalar.

Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Bölümünde Tezli Yüksek Lisans yapıyorum. Sizin geliştirmiş olduğunuz "Hizmetkar Liderlik Ölçeğini" Yüksek Lisans Tezim için yapacağım çalışmamda (öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi) kullanmak istiyorum. Katkılarınız için şimdiden Teşekkür Ederim.

Siirt Üniv. Eytep Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Musa ÖZATA <musaozata@gmail.com>

Alıcı: ben

Tabiki kullanabilirsiniz. Kolay gelsin.

Dilan MARAKÇI <dilanmarakci@gmail.com>

Alıcı: sdundar

Sayın hocam iyi çalışmalar.

Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Bölümünde Tezli Yüksek Lisans yapıyorum. Sizin geliştirmiş olduğunuz "mesleki motivasyon Ölçeğini" Yüksek Lisans Tezim için yapacağım çalışmamda (öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi) kullanmak istiyorum. Katkılarınız için şimdiden Teşekkür Ederim.

Siirt Üniv. Eytep Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Süleyman DÜNDAR <sdundar@karabuk.edu.tr>

Alıcı: ben

Merhaba Dilan MARAKÇI,

İlgili çalışmayı kaynak göstererek ölçeği kullanabilirsiniz.

Yardımcı olabileceğim bir konu olacak olursa katkı yapmaktan memnuniyet duyarım.

Saygılarımla.

EK-4: Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Dilan BEŞTAŞ MARAKÇI
Doğum Yeri ve Tarihi	Siirt-01.01.1991
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Y.Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
YAPILAN ÇALIŞMALAR	<p>2017 YILINDA Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumunda EYFOR8 Lise Öğretmenlerinin Mesleki Motivasyon Algılarının İncelenmesi.</p> <p>Mersin Üniversitesi (2018) “Lise Öğretmenlerinde Mesleki Motivasyon Unsurları” Başlığı altında Dergide Yayımlandı.</p>
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Siirt Valiliği Sosyal Yardımlaşma Ve Dayanışma Vakfı
İletişim	
E-Posta Adresi	dilanmarakci@gmail.com
Tarih	21/01/2020