



**T.C.**  
**Avrasya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN**  
**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**  
**RİZE İLİ ÖRNEĞİ**

**GÜRSEN VURAL**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Trabzon 2016**



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ  
RİZE İLİ ÖRNEĞİ**

GÜRSEN VURAL

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Prof. Dr. Aşkın ASAN

Trabzon 2016

## KABUL VE ONAY

Gürsen VURAL tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Rize İli Örneği”, başlıklı bu çalışma, 28/06/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Aşkın ASAN (Başkan)

İmza

Yrd. Doç. Dr. Burak HERGÜNER (Üye)

İmza

Yrd. Doç. Dr. Gönül GÜNEŞ (Üye)

İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

(Doç. Dr. M. Asif YOLDAŞ)

Enstitü Müdürü

**T.C.**  
**AVRASYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (28/06/2016).

Gürsen VURAL

## ÖZET

VURAL, Gürsen. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Rize İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2016.

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile olan ilişkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmaya Rize ili ve ilçelerinde görev yapan 480 öğretmen dahil edilmiştir. Verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen verilerin analizi SPSS paket 20.0 programında tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma, yüzde dağılımlar, t testi, ANOVA ve Kruskal Wallis- H testi uygulanarak elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda okul yöneticilerinde bulunan dönüşümcü liderlik stili ve alt boyutları, öğretmen algılamalarına göre etkileşimci liderlikten daha yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen algılamalarında, demografik özelliklere göre değişmediği, motivasyonların da ise cinsiyet faktörü dışında farklılaşma olmadığı, erkek öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline her ikisinin de motivasyonu artırdığı görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri öğretmenlerin bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin motivasyonun alt boyutlarında; “Yükselme ve Terfi”, İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık” “Yönetici Davranışları”, “Ücret”, “Çalışma Ortamı ve Şartları”, “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme”, “ Kararlara ve Yönetime Katılma” da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına dayanarak, kadınlar için iş hayatında ilerleme ve gelişme fırsatı oluşturulup, motivasyonlarının artırılması için hizmet içi faaliyetler ve seminerler düzenlenmesi önerilebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerine, örgütte motivasyonun sağlanması için, okul içi veya dışı sportif, sanatsal, eğitsel faaliyetler düzenleyerek çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılaması önerilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin davranışlarında müdahaleci davranmaması, yapılan işi kolay kolay beğenmemezlik yapmaması, iyi çalışanla kötü çalışanı ayırt edebilmesi, ilerleme ve gelişmeye daha teşvik edici olması önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Motivasyon, Okul.

## ABSTRACT

VURAL, Gürsen. The Affect of Leadership Styles of School Managers on Employee Motivation: A Case for Rize Province.

The aim of this study is to examine the relationship between school administrators' leadership styles and teachers' motivation level. For this purpose a total of 480 teachers working in Rize province and districts have been included to the study. Survey method has been used in obtaining the data. Analysis of the data obtained from the study was obtained by applying descriptive statistics as average, standard deviation, percentage distributions, t-test, ANOVA and Kruskal Wallis-H test in the SPSS 20.0 software. As a result of study, transformational leadership style and subscales of school administrators were higher than transactional leadership according to teacher perceptions .It was observed that leadership styles of school administrators in teacher perceptions did not change according to demographic characteristics, there were not any differences in motivation except gender factor, male teachers had higher motivation and both of transformational and transactional leadership styles increased motivation. In addition, school administrators leadership styles and motivation levels of teachers vary according to the province's districts in where teachers live. At the same time, in the subscales of the motivation level of teachers' motivation; it was found to vary in “Promotion”, “Relations with Colleagues-Prestige”, “Manager Behavior”, “Fee”, “Work Environment and Conditions”, “Development Opportunities and Self-Actualization”, “Participation and Decision Management”.

As a result of studies, it can be suggested that service training activities and seminars can be arranged to increase the motivation of women by creating progress and development opportunities in business life. At the same time, it can be recommended to school administrators to satisfy the social needs of their employees by organizing sporting, artistic and educational activities inside or outside to provide motivation in the organization. Moreover, it can be suggested that school administrators mustn't treat their employees intrusively, must be satisfied with the work, distinguish good employees and bad employees and be more encouraging in progress and development.

**Key Words:** Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership Motivation, School.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ .....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

1.1. PROBLEM DURUMU .....	3
1.2. AMAÇ .....	6
1.3. ARAŞTIRMA SORULARI.....	6
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	7
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	8

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK KURAMLARI .....	11
2.1.1. Davranışsal Kuramlar .....	12
2.1.2. Durumsallık Kuramı .....	13
2.2. MOTİVASYON KURAMLARI .....	14
2.2.1. Kapsam Kuramları.....	15
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	15
2.2.1.2. Frederick Herzberg Çift Faktör Kuramı.....	17
2.2.2. Modern Motivasyon Kuramları .....	19
2.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	19
2.2.2.2. Edwin Locke'un Amaç Kuramı .....	20



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİĞİN ÖNEMİ .....	22
3.2. LİDERLERİN GÜÇ KAYNAKLARI .....	26
3.2.1. Uzmanlık Gücü .....	26
3.2.2. Karizmatik Güç .....	27
3.2.3. Yasal Güç .....	27
3.2.4. Ödüllendirme Gücü .....	27
3.2.5. Zorlayıcı Güç .....	28
3.3. LİDERLİK STİLLERİ .....	28
3.3.1. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel Liderlik) .....	30
3.3.1.1. Koşullu Ödüllendirme .....	30
3.3.1.2. İstisnalarla Yönetim .....	31
3.3.1.3. Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim) .....	31
3.3.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....	32
3.3.2.1. İdeal Etki ve Karizma .....	34
3.3.2.2. İlham Verici Liderlik .....	34
3.3.2.3. Zihinsel Teşvik .....	35
3.3.2.4. Bireysel İlgi .....	35
3.4. OKUL YÖNETİMİ VE OKUL LİDERLİĞİ .....	36
3.5. MOTİVASYON KAVRAMI .....	38
3.5.1. Motivasyonun Önemi .....	39
3.5.1.1. Çalışanlar Açısından Önemi .....	40
3.5.1.2. Yönetim Açısından Önemi .....	40
3.5.1.3. Örgütler Açısından Önemi .....	42
3.5.2. Motivasyon Süreci .....	43
3.5.3. Motivasyona Etki Eden Faktörler .....	45
3.5.3.1. Demografik Faktörler .....	45
3.5.3.2. Yükselme-Terfi .....	45
3.5.3.3. İş Arkadaşlarıyla İlişkiler .....	46
3.5.3.4. Yönetici Davranışları .....	46
3.5.3.5. Ücret .....	46

3.5.3.6. Çalışma Ortamı .....	47
3.5.3.7. Gelişme Olanakları-Kendini Gerçekleştirme .....	47
3.5.3.8. Karara Katılma .....	47

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MATERYAL VE YÖNTEM**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	50
4.2. YÖNTEM .....	50
4.2.1. Evren ve Örneklem .....	50
4.2.2. Veri Toplama Araçları .....	52
4.3. VERİLERİN ANALİZİ.....	53
4.3.1. Anketin Geçerliliği .....	53
4.3.1.1. Faktör Analizleri .....	54
4.3.1.2. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İsimlendirilmesi .....	56
4.3.1.3. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi .....	57
4.3.2. Anketlerin Güvenilirliği .....	60

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	62
5.2. İL GENELİNDE LİDERLİK STİLLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	71
5.3. İL GENELİNDE MOTİVASYON DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	77
5.4. İLÇELERE GÖRE LİDERLİK STİLİ ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR .....	82
5.5. İLÇELERE GÖRE MOTİVASYON DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR....	83
5.6. OKULLARDA ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ İLE MOTİVASYON DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....	84
5.7. ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARININ, MOTİVASYONUN ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGULARI.....	85
5.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SONUÇLARI.....	86
5.9. ARAŞTIRMA MODELİNİN TEST EDİLMESİ .....	87
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>89</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>102</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>104</b>

<b>EKLER .....</b>	<b>122</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>129</b>



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1.	Durumsallık Yaklaşımına Göre Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler..	13
Şekil 2.2.	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na Göre Motivasyon Süreci .....	16
Şekil 2.3.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	16
Şekil 3.1.	Dönüşümsel Lider ile İzleyenler Arasındaki İlişki .....	33
Şekil 3.2.	Liderlik Stiline İlişkin Kavramsal Model .....	37
Şekil 3.3.	Motivasyon Süreci .....	43
Şekil 3.4.	Motivasyon Kavramına İlişkin Kavramsal Model.....	48
Şekil 3.5.	Araştırmanın Modeli .....	48
Şekil 5.1.	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	62
Şekil 5.2.	Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı .....	63
Şekil 5.3.	Katılımcıların Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı .....	64
Şekil 5.4.	Katılımcıların Mevcut Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	65
Şekil 5.5.	Katılımcıların Görev Yaptıkları Okula Göre Dağılımı .....	66
Şekil 5.6.	Katılımcıların Branşlarına Göre Dağılımı .....	67
Şekil 5.7.	Katılımcıların Daha Önce Başka Bir Yerde Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı .....	68
Şekil 5.8.	Katılımcıların İlçelere Göre Dağılımı .....	69
Şekil 5.9.	Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulların Bağlı Olduğu Müdürlüğe Göre Dağılımı .....	70
Şekil 5.10.	Araştırma Modelinin Test Edilmesi.....	88

## TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 3.1.</b>	Araştırmanın Hipotezleri .....	49
<b>Tablo 4.1.</b>	Liderlik Stilleri Ölçeğinin Değerlendirmesi .....	52
<b>Tablo 4.2.</b>	Motivasyon Ölçeği Değerlendirmesi .....	53
<b>Tablo 4.3.</b>	Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Faktör Analizi .....	54
<b>Tablo 4.4.</b>	Liderlik Stili Örneğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	55
<b>Tablo 4.5.</b>	Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi .....	56
<b>Tablo 4.6.</b>	Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi .....	57
<b>Tablo 4.7.</b>	Motivasyon Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi .....	58
<b>Tablo 4.8.</b>	Revize Edilmiş Motivasyon Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Fak. Matrisi ..	59
<b>Tablo 4.9.</b>	Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 5.1.</b>	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	61
<b>Tablo 5.2.</b>	Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı .....	62
<b>Tablo 5.3.</b>	Katılımcıların Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı.....	63
<b>Tablo 5.4.</b>	Katılımcıların Mevcut Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	64
<b>Tablo 5.5.</b>	Katılımcıların Görev Yaptıkları Okula Göre Dağılımı .....	65
<b>Tablo 5.6.</b>	Katılımcıların Branşlarına Göre Dağılımı .....	66
<b>Tablo 5.7.</b>	Katılımcıların Daha Önce Başka Bir Yerde Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı .....	67
<b>Tablo 5.8.</b>	Katılımcıların İlçelere Göre Dağılımı.....	69
<b>Tablo 5.9.</b>	Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulların Bağlı Olduğu Müdürlüğe Göre Dağılımı .....	70
<b>Tablo 5.10.</b>	Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stillere İlişkin Değerler.....	71
<b>Tablo 5.11.</b>	İl Genelinde Cinsiyete Göre Liderlik Stili Algılamasının t Testi ile Karşılaştırılması.....	72
<b>Tablo 5.12.</b>	İl Genelinde Yaşa Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması .....	72

<b>Tablo 5.13.</b>	İl Genelinde Mesleki Kıdeme Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması .....	73
<b>Tablo 5.14.</b>	İl Genelinde Mevcut Okuldaki Kıdeme Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması .....	74
<b>Tablo 5.15.</b>	İl Genelinde Mevcut Görev Yapılan Okula Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması .....	75
<b>Tablo 5.16.</b>	İl Genelinde Branşa Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması.....	75
<b>Tablo 5.17.</b>	İl Genelinde Daha Önce Başka Yerde Çalışma Durumuna Göre Liderlik Stili Algılamasının t Testi ile Karşılaştırılması .....	76
<b>Tablo 5.18.</b>	İl Genelinde Okulların Bağlı Olduğu Müdürlüğe Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması .....	77
<b>Tablo 5.19.</b>	İl genelinde Cinsiyete Göre Motivasyon Düzeyinin t Testi ile Karşılaştırılması.....	77
<b>Tablo 5.20.</b>	İl Genelinde Öğretmenlerin Yaşına Göre Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması .....	78
<b>Tablo 5.21.</b>	İl Genelinde Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması .....	79
<b>Tablo 5.22.</b>	İl Genelinde Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Mevcut Okuldaki Kıdemlerine Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması.....	79
<b>Tablo 5.23.</b>	İl Genelinde Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okula Göre Motivasyon Düzeylerinin Kruskal Wallis-H testi ile Karşılaştırılması.....	80
<b>Tablo 5.24.</b>	İl Genelinde Öğretmenlerin Daha Önce Başka Bir Yerde Çalışıp Çalışmama Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerinin t Testi ile Karşılaştırılması	81
<b>Tablo 5.25.</b>	İl Genelinde Okulların Bağlı Olduğu Müdürlüğe Göre Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması .....	81

<b>Tablo 5.26.</b> İlçelere Göre Liderlik Stilleri Algılamalarının Kruskal Wallis-H Testi ile Karşılaştırılması.....	82
<b>Tablo 5.27.</b> İlçelere Göre Motivasyon Düzeyinin Kruskal Wallis-H Testi ile Karşılaştırılması.....	83
<b>Tablo 5.28.</b> Okullarda Algılanan Liderlik Stilleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiler (n = 480).....	84
<b>Tablo 5.29.</b> Öğretmen Motivasyonlarının Alt Boyutlarına İlişkin Değerler .....	85
<b>Tablo 5.30.</b> Araştırmanın Hipotez Sonuçları .....	86



## KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

<b>AFA</b>	: Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>A.Ş.</b>	: Anonim Şirket
<b>ARGE</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>ANOVA</b>	: İngilizce Analysis of Variance
<b>C.</b>	: Cilt
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>Dr.</b>	: Doktor
<b>D.Ü.S.B.</b>	: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler
<b>ERG</b>	: Existence Relatedness Growth
<b>F.S.M</b>	: Fatih Sultan Mehmet
<b>İ.İ.B.F.</b>	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
<b>İ.Ü.</b>	: İstanbul Üniversitesi
<b>K.M.Ü.</b>	: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>N</b>	: Birey sayısı
<b>Prof.</b>	: Profesör
<b>S.</b>	: Sayı
<b>ss.</b>	: Sayfa Sayısı
<b>Sos. Bil. Enst.:</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SPSS</b>	: Statistical Packages for the Social Sciences
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>Üniv.</b>	: Üniversite
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b>Y.</b>	: Yıl
<b>Yrd.</b>	: Yardımcı
<b>%</b>	: Yüzde



## ÖNSÖZ

Bu çalışma Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonunu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla Rize İlinde faaliyet gösteren okullarda anket çalışması yapılarak bulgular ortaya konulmuştur. Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca bana engin tecrübesi ile yol gösteren, beni her konuda destekleyen ve bana olan güvenini her zaman hissettiğim değerli hocam Avrasya Üniversitesi Rektörü Sayın Prof. Dr. Aşkın ASAN'a yürekten teşekkür ederim. Desteklerini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Burak HERGÜNER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimin her aşamasında yardımlarını esirgemeyen ve beni destekleyen tüm dostlarıma, ayrıca beni sabırla dinleyen, destekleyen, her zaman yanımda olan babam ve kardeşime teşekkürü borç bilirim.

**Gürsen VURAL**  
**Trabzon, Haziran 2016**

## GİRİŞ

Yapılan çalışmanın konusu, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyon üzerinde etkisinin incelenmesidir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayıp, onları harekete geçiren kabiliyet ve bilgilerdir (Eren, 2014:435). Liderlerin başarısı, izleyenleri örgüt amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamakla ilgilidir. Bu durumda liderler çalışanların motivasyonunu sağlamalıdır. Bu durumlardan örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsurların liderlik ve motivasyon olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda liderlerin çalışanlarının mutluluğunu sağlayıp, onlardan daha iyi performans sağlaması için motivasyona önem vermeleri gerekmektedir (Özutku, 2007). Bundan dolayıdır ki liderlik stilleri ve motivasyon değişkenleriyle ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Liderlik stili ve motivasyon ilişkisi işletmelerde (Tiryaki, 2008), bankacılık sektöründe (Kılıç ve Çoban, 2015), sağlık sektöründe (Büyükyavuz, 2015) yapılan araştırmalarda incelemiştir. Yine yapılan bu araştırmalar sonucunda liderlik stili ile motivasyon arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Büyükyavuz, 2015; Kılıç ve Çoba, 2015; Tiryaki, 2008). Örgütlerin başarısı için bu kadar önemli olan iki değişkenin incelenmesinde eğitim alanında pek çalışmaya rastlanmayıp, literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışma ile eğitim alanındaki boşluk doldurularak, bulgulardan elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sebeplerden dolayı da bu konu seçilmiştir.

Toplumumuzda bilgi hızla değişmekte ve gelişmektedir. Örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmesinde en etkin kişiler yöneticilerdir. Okullar da bu değişime ayak uydurabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için okul yöneticilerinin etkin liderlik stillerini benimseyip uygulaması önem arz etmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanların motivasyonunu sağlayacağından bu konunun seçilmesinde en önemli etken olmuştur.

Yapılan çalışmanın amacı liderlik stili ile motivasyon kavramlarını ele alarak liderlik stilinin motivasyon üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu bağlamda tezin kuramsal kısmı için gereken bilgiler ulusal ve uluslar arası literatür kullanılarak oluşturulmuştur.

Yapılan çalışmanın birinci bölümünde problem durumu, amaç, araştırmanın ana ve alt soruları, önem ve sınırlılıkları belirtilmiştir. İkinci bölüm olan kuramsal çerçevede, tezle ilişkilendirilebilecek liderlik ve motivasyon kuramları incelenmiştir. Üçüncü bölüm olan kavramsal çerçevede ise liderlik ve motivasyon kavramları açıklanarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi açıklanılmış, araştırmada veri toplama tekniği olarak ise anket tekniği kullanılmış ve anket 480 öğretmene uygulanmıştır. Ölçekler hakkında bilgi verilerek, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmada liderlik stilleri etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki kısımda, dönüşümcü liderlik de “*Zihinsel Teşvik*”, “*İlham Verici Liderlik*”, “*Bireysel İlgi*”, “*İdeal Etki ve Karizma*” olmak üzere 4 alt boyutta incelenmiştir. Motivasyonu etkileyen faktörler ise “*Yükselme ve Terfi*”, “*İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık*”, “*Yönetici Davranışları*”, “*Ücret*”, “*Çalışma Ortamı ve Şartları*”, “*Gelişme Olanakları–Kendini Gerçekleştirme*” ve “*Kararlara ve Yönetime Katılma*” olmak üzere 7 faktör altında değerlendirilmiştir. Verilerin analizlerinde ise ortalama, standart sapma, t testi, Anova testi, Kurakal Wallis-H Testi, Pearson Korelasyon analizleri uygulanmıştır. SPSS 20.0 programı kullanılarak anket sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bulgular yorumlanmış, tartışmaya açılarak sonuçlar çıkartılmıştır. Ayrıca benzer araştırmalarda ulaşılan sonuçlarla karşılaştırılmış, önerilere yer verilmiştir.

Kısacası yapılan çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stillerinin motivasyon üzerinde etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılarak, okul yöneticilerindeki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline motivasyon üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, amaç, araştırmanın ana ve alt soruları, önem ve sınırlılıkları belirtilmiştir.

### 1.1. PROBLEM DURUMU

Milli Eğitim Örgütü'nün temel ögesi olan okullarda öğretimden daha fazla öğrenmenin hayata geçirilmesi, okul başarısının artması, okul kültürünün oluşması ve devamlılığının sağlanması okul yöneticilerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda okul müdürü ve öğretmenlerin okul işleyiş sürecine etkin katılımlarının sağlanması, okullarda kültür oluşması, yenileşmenin ve okulların gelecekte üstleneceği rolü şimdiden belirgin kılmamanın en önemli şartı olarak ortaya çıkmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmada ve iş görenleri ile uyumlu çalışmak anlamında okul yöneticilerinin liderlik stili, kurumda farklı kesimlerce model alınabilir. Bu durumda okullarda değişim ve yenilenmenin sağlanması açısından okul yöneticilerinin liderlik stillerinin incelenmesinde yarar vardır. Bu alandaki çalışmaların fazla olmasının en önemli nedeni liderlik özelliklerinin ortama, şartlara ve verilen eğitime göre değişip gelişebileceği düşüncesinin ve buna uygun programların geliştirilebileceği anlayışının egemen olmasıdır.

Yaşadığımız yüzyılda bilimsel bilgi hızla gelişmeye ve değişmeye, sanayi toplumu biraz geride kalarak, yerini bilgi toplumlarına bırakmaya başlamıştır. Artık bütün toplumlar, kurum ve kuruluşlar buna göre kendilerine yol haritası çizmekte ve kendilerini buna göre şekillendirmektedirler. Çünkü bilginin hızla değiştiği ve geliştiği bir ortamda, değişime ayak uyduramayanların uzun süre varlığını devam ettirmesi beklenemez. Toplumlara yön veren ve bir milletin en önemli kurumu olan okullar da bu değişime ayak uydurmalıdırlar; hatta bilgiyle gelişen, değişime yön verecek seviyede olmalıdırlar. Bu seviyeye ulaşması için de yeni bir yönetim anlayışla birlikte yeni bir yapıya sahip olunmalıdır. Okulun yönetiminde, yapısında ve kültüründe meydana gelen değişimlere yön verecek en önemli etken ise okul müdürlerinin ortaya koydukları liderlik stilleridir.

İnsan her daim bireysel olarak yerine getiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarlarını benzer gereksinim ve çıkarlara sahip olanlarla bir araya gelmek suretiyle grup oluşturup gerçekleştirme çabası içerisinde oldukları için liderlik bundan önce var olduğu gibi bundan sonrada artan önemiyle daha çok var olacaktır.

Oluşan grupları ve insan topluluklarını yönlendirmek, onları belirli bir amaç etrafında toplamak herkesin yapabileceği kolay bir iş değildir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirebilme ve bunları gerçekleştirmek adına onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır şeklinde tanımlanabilir.

Liderliğin farklı yönlerini dikkate alınmak suretiyle yapılan tanımlamalarda, liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen bir makam niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Liderin davranış biçiminin analiz edilmesi sonucu liderlik stili oluşur. Yani liderin herhangi bir olay ya da karşısındaki davranışı onun stilini oluşturur. Bu zamana kadar birçok liderlik stili ortaya atılmış ve tanımlanmıştır. Okul müdürü tarafından sergilenen liderlik stili, o kişinin lider olarak etkili olup olmadığını şekillendirir. Liderlik stiline seçimi, insanların amaçlarını gerçekleştirmesine veya gerçekleştirememesine yol açar. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin liderlik stilleri çok önemlidir ve vazgeçilmez bir olgudur. Bundan dolayıdır ki liderlik stili ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır: Liderlik stili ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki (Köse, 2013), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili ile örgütsel bağlılık (Ceylan vd., 2005), duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisi (Korkmaz, 2005), liderlik tarzları ve mesleki bağlılık arasındaki ilişki (Yazarkan, Yiğit, 2014), liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Dalgın, 2015) vb. birçok çalışma yapılmıştır.

Liderler buldukları konum nedeniyle hayati role sahip kişiler olup liderin başarısı, örgüt amaçlarının ne düzeyde gerçekleştiği ile ilişkilidir. Dolayısıyla da liderlerin başarı elde edebilmek adına en etkili liderlik stilini uygulamaları, çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olan faktörleri tespit etmeli ve çalışanları örgüt amaçları çerçevesinde bir araya getirmeli ve yönlendirmelidir. Bu bağlamda örgüt koşulları da dikkate alınarak en etkili liderlik stiline belirlenmesi, bunların uygulanabilirliği hususunda yöneticilerin bilgilendirilip onlara yol gösterilmesi, çalışanların motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörlerin belirlenerek yöneticilerin başarıya giden yolda önünün açılması için bu konu seçilmiştir.

Literatürde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarını ilk kez 1978 yılında Burn ve Bass tarafından kullanılmıştır. Burns ve Bass 1978 yıllarında yaptığı araştırmada gelişen teknoloji, rekabet, globalleşmeye karşı liderlik stilerinin değişen durumları açıklamada yetersiz kaldığını ve bundan dolayı liderlik stilleriyle ilgili yeniden bir sınıflandırmanın yapılmasının zorunlu olduğunu belirtmiştir. Liderliği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olmak üzere 2 temel başlıkta incelemiştir. Etkileşimci liderler örgütlerin varlık amacı olup, örgütlerin misyonunu sürdürme amacındadırlar. Dönüşümcü liderler ise örgütlerde iyi bir gelecek beklentisi oluşturup, vizyon belirleyen kişilerdir. Ayrıca literatürde birçok liderlik stili kullanılmıştır. Bunlar: “Vizyoner Liderlik, Kültürel Liderlik, Öğretimsel Liderlik, Demokratik/Katılımcı Liderlik, Karizmatik Liderlik Etik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik stilleridir” (Serinkan, 2012:188). Ancak dönüşümcü liderlerin, vizyoner, karizmatik, etik, kültürel liderlik özelliklerinin bir kısmını taşıdığı ve öğretimsel liderliğin ise dönüşümsel liderliğin gerisinde kaldığı düşünülmektedir ( Boal ve Hooijberg, 2000; Erçetin, 2000; Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 2000; Özden, 2005). Bu nedenlerden ötürü bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinden etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili incelenmiş olup, çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili ile sınırlandırılmıştır. Yapılan çalışmalardaki bulgular sonucunda liderlik stillerinin çalışanların motivasyonuna etki edeceği düşünülmektedir (Avolio, 2004; Bass ve Avolio, 1990; Büyükyavuz, 2015: 151; Eren, 2014: 464 ).

Yöneticilerin sergilediği liderlik davranışı çalışanların pek çok açıdan etkilemekte olup bunlardan birisi de motivasyondur (Akbolat vd., 2013). Motivasyon örgütü amaçlarına ulaştırmaya katkı sağlayacağından literatürde de pek çok çalışma yapılmıştır: “Motivasyon örgüt kültürü ilişkisi (Kavi, 2006), motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki (Ertan, 2008), iş doyumu, motivasyon ve performans ilişkisi” (Köroğlu, 2011) vb. birçok çalışma yapılmıştır. Ayrıca liderlik stili ve motivasyon ilişkisi de işletmelerde (Tiryaki, 2008), bankacılık sektöründe (Kılıç ve Çoban 2015), sağlık sektöründe (Büyükyavuz, 2015) yapılan araştırmalarda incelenmiştir. Yukarıdaki çalışmalar da dikkate alındığında liderlik stili ile motivasyon değişkeniyle ayrı ayrı birçok çalışma yapılmış olup, iki değişkenin birlikte incelendiği eğitim alanında çalışmaya pek rastlanmamıştır. Bu anlamda bu tez çalışmasının literatürdeki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

## 1.2. AMAÇ

Araştırmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin ortaya çıkarmaktır. Belirlenen amacın gerçekleşmesi için aşağıdaki ana ve alt sorulara yanıt aranmıştır:

Araştırmanın ana sorusu; “okul yöneticilerinin liderlik stilleri çalışanların motivasyonu niçin etkiliyor? Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır.

## 1.3. ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırma aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktadır:

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

2. Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, mesleki kıdemine, mevcut okuldaki kıdemine, görev yaptığı okulun türüne, branşına, daha önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumuna ve çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğüne göre farklılık arz etmekte midir?

3. Öğretmenlerin motivasyon düzeyi cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, mevcut okuldaki kıdemine, görev yapılan okulun türüne, daha önce başka bir yerde çalışma durumuna ve çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğüne göre farklılık arz etmekte midir?

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

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

6. Dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticilerin bulunduğu okullarda, çalışanların motivasyonu artar mı?

7. Etkileşimci liderlik stiline sahip yöneticilerin bulunduğu okullarda, çalışanların motivasyonu artar mı?

8. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri motivasyonun alt boyutlarında; “*Yükselme ve Terfi*”, *İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık*”, “*Yönetici Davranışları*”,

“Ücret”, “ Çalışma Ortamı ve Şartları”, “İlerleme ve Gelişmeye Karşı Tutumlar”, “ Kararlara ve Yönetime Katılma” da farklılık gösterir mi?

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan çalışma okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonlarını niçin etkilediğini açıkladığından, bu durum sonuçları dikkate alınarak çalışanların motivasyonlarının artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların motivasyonu artırıp örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatürde liderlikle, liderlik stilleriyle ilgili birçok çalışma yapılmış bulunmaktadır. Bunun yanında farklı çalışmalarda çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörler araştırılmıştır.

Liderlik stili ve motivasyon ilişkisi, işletmelerde (Tiryaki, 2008), bankacılık sektöründe (Kılıç ve Çoban, 2015), sağlık sektöründe (Büyükyavuz, 2015) yapılan araştırmalarda incelemiştir. Bu iki değişkenin incelenmesinde eğitim alanında pek çalışmaya rastlanmayıp, literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışma ile eğitim alanındaki boşluk doldurularak, bulgulardan elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğe göre farklılık olup olmadığıyla ilgili çalışmaya rastlanmamış olup, literatüre bu anlamda katkı sağlanacaktır. Yine öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğe göre farklılık olup olmadığıyla ilgili çalışmaya rastlanmamış olup, araştırma bu eksikliği gidereceğinden literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmen algılamalarına göre belirleneceğinden okul yöneticilerine kendileriyle ilgili bir değerlendirme fırsatı oluşturacaktır. Yine çalışanların motivasyon düzeyleri ve motivasyona etki eden alt boyutlar incelenerek motivasyonun sağlanılmasında okul yöneticilerine bilgi sağlayarak motivasyonun sağlanılmasında nelere dikkat etmesi hususunda, nasıl bir liderlik stili sergilemesi gerektiğine yol göstereceği düşünülmektedir.

Kısaca okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi incelenerek, örgütlerin amaçlara ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## 1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırmada, 2015-2016 Eğitim Öğretim yılı Rize ili merkez ilçesi ile bütün ilçeler; Çayeli, Güneysu, Derepaşarı, Çamlıhemşin, Ardeşen, İkizdere, Fındıklı, İyidere, Hemşin, Kalkandere ve Pazar ilçelerindeki ilk, orta dereceli ve lisedeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenlere veri toplama araçları uygulanarak veriler alınmıştır. Bundan dolayı yapılan çalışma Rize ili merkez ilçesi ile bütün ilçeler; Çayeli, Güneysu, Derepaşarı, Çamlıhemşin, Ardeşen, İkizdere, Fındıklı, İyidere, Hemşin, Kalkandere ve Pazar ilçelerindeki ilk, orta dereceli ve lisedeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.

2. Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri sadece öğretmen algılamalarına göre değerlendirilmiş olup, çalışma öğretmen algılamalarıyla sınırlandırılmıştır.

3. Burns ve Bass 1978 yıllarında yaptığı araştırmada gelişen teknoloji, rekabet, globalleşmeye karşı liderlik stilerinin değişen durumları açıklamada yetersiz kaldığını ve bundan dolayı liderlik stilleriyle ilgili yeniden bir sınıflandırmanın yapılmasının zorunlu olduğunu belirtmiştir. Liderliği, Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik olmak üzere 2 temel başlıkta incelemiştir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlerin vizyoner, karizmatik, etik, kültürel liderlik özelliklerinin bir kısmını taşıdığı ve öğretimsel liderliğin ise dönüşümsel liderliğin gerisinde kaldığı düşünülmektedir ( Boal ve Hooijberg, 2000; Erçetin, 2000; Leithwood vd., 2000; Özden, 2005). Bu nedenlerden ötürü bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinden etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili incelenmiş olup, çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili ile sınırlandırılmıştır.

4. Araştırma, araştırmacının konu ile ilgili ulaştığı kaynaklardan elde ettiği verilerle sınırlandırılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Temel insani, toplumsal ve evrensel olgulardan birisi liderliktir. İnsanlar topluluk halinde yaşamaya başladıkları andan itibaren liderlik de söz konusu olmaya başlamıştır (Büyükyavuz, 2015: 5). Topluluklar kendilerini yönetecek, hedeflere ulaştıracak olan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Belli amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyette bulunan toplulukların oluşturulması ve bu topluluğun amaç ve hedeflere ulaşmak için harekete geçirilmesi son derece özel bir kabiliyettir. Genel itibariyle değerlendirilecek olursa liderlik işbirliği sağlama süreci olarak ifade edilebilir. Yöneticiler, sahip oldukları yetkileri kullanmak suretiyle insanlara yön verebilmesine karşın insanların salt yöneticilik yetkisiyle harekete geçirilmesi yetersiz kalmaktadır. Bu noktada liderlik vasıfları devreye girer. Bu bağlamda liderlik, yöneticilere tanınan yasal gücün zorlayıcılığıyla insanların amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesi olmayıp, insanları etkilemek suretiyle davranış değişikliğinin oluşturularak istenilen sonuçlara ulaşılmasıdır. Örgütlerin başarı elde etmelerindeki en önemli unsurların başında liderlik gelmektedir (Büyükyavuz, 2015: 5). Diğer bir ifadeyle örgütler üstün nitelikli liderlere sahip olması durumunda başarı kazanma olasılıkları da bir o kadar fazladır.

Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi örgütlerin başarısındaki en önemli unsurların başında liderler gelmektedir. Genel itibariyle örgütler tüm paydaşlara yön vermesi, yol göstermesi bakımından nitelikli liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu örgütlerden birisi de okullardır.

Eğitim kurumlarının günümüz dünyasında olması gereken yeri alabilmesi için yeniliklere adapte olması, bu bağlamda kendini yenilemesi ve yeniden yapılanması gerekir. Yeniden yapılanmada okul kültürünün şekillenmesini sağlayan yönetimden başlamalıdır (Sarıdemir, 2015:1). Bu yeniden yapılanma ve okul kültürünün şekillenmesini sağlayacak olan da okul yöneticileridir.

Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin (müdürlerin) rolü son derece önemlidir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri, diğer öğretmenler ile olan ilişkilerini kuvvetlendirmeleri, kuruma olan bağlılıklarının artırılması ve motivasyonlarının yükseltilmesi müdürlerin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar ile sıkı ilişki içerisinde (Oğuz, 2011: 397). Her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da pek çok

sorun yaşanmakta olup bunların nedenlerinin başında okul müdürlerinin liderlik stilleri gelmektedir (Cemaloğlu ve Okcu, 2012: 78). Buradan örgütte meydana gelen sorunlar liderleri sergilediği davranışlarla yani liderlik stilleriyle çözülebilir. Okul yöneticilerinin bu bağlamda işlerinin son derece zor ve karmaşık olduğu aşikârdır (Aslan ve Karip, 2014: 256).

Liderlikle ilgili son dönemlerde meydana gelen siyasi, sosyo ekonomik ve teknolojik gelişmeler, okulların yapı ve işleyişinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak bu alandaki çalışmalarda artışa neden olmuştur. Eğitim yönetimiyle ilgili çalışmalar gerçekleştiren araştırmacıların liderlik üzerinde bu kadar yoğun araştırma gerçekleştirmelerinin ana nedenlerinden birisi okul yöneticilerinin modern okul yaratılmasının temel unsuru olmasıdır (Sarıdemir, 2015: 2).

Okul yöneticileri değişim sağlanmasını sağlayan en etkin kişilerdir. Ancak okullardaki değişimin önündeki en büyük engel, okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergileyememesidir. Okul yöneticilerinin lider olabilmesi için astları tarafından lider olarak görülmesi gerekir (Sarıdemir, 2015: 3).

Astları tarafından lider olarak görülen okul yöneticileri, çalışanlarını sergilediği liderlik stiline bağlı olarak olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Çalışanların verimliliğinin yüksek olmasındaki en önemli unsurların başında motivasyon gelmektedir. Liderlik stilleri motivasyonu artırıcı ya da azaltıcı etki gösterebilir. Motivasyon, bir kişiyi belirli davranışları yapmaya ikna eden bir iç durum olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla da motivasyon kavramı, insan davranışlarını harekete geçiren, yönünü ve süresini belirleyen çeşitli unsurları içermekte olup bu unsurlar içsel ve dışsal olmak üzere iki grup altında toplanabilir (Akbolat vd., 2013: 38; Zlatea ve Cucui, 2015: 469). Şayet iş, heyecan verici, çekici ve geliştirici olduğu için yapılıyorsa, diğer bir deyişle o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirme ise bu içsel motivasyonu ifade eder. Buna karşın aynı iş terfi, para, şöhret gibi dışsal bir ödül elde edebilmek için yapılıyorsa bu kez de dışsal motivasyondan söz edilir (Akbolat vd., 2013: 38). Motivasyon ister içsel isterse dışsal olsun insanlarda heves ve devam etme duygusu uyandıran ve insanları harekete geçiren güçlerden meydana gelmektedir (Akbolat vd., 2013: 38).

Günümüz dünyasında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için bütün kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması gerekir. Kaynakları da kullanan ve şekillendiren insan olduğundan işgören unsuru hayati öneme sahiptir. İşgörenlerin ruhsal,

fiziksel ve zihinsel gücünü örgü amaçlarına yönelik olarak kullanabilmeleri için motivasyonlarının sağlanması gerekir. Bu bağlamda yöneticilerin en önemli görevlerinin başında örgüt bünyesinde çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri tespit etmek ve bu doğrultuda çalışmalar yapmak yer almaktadır.

Okullar toplumdan etkilenme ve toplumu etkileme özelliğine sahip kurumlar olup günün koşullarına uyum sağlamada ve amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirme konusunda öğretmenlerin verimli olmasına ihtiyaç duyarlar. Bu noktada da öğretmenlerin motive edilmeleri hayati öneme sahip olup motivasyonun sağlanmasında da okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı liderlik stillerinin sergilenmesi noktasında okul müdürlerinin son derece dikkatli davranması gerekir. Bu bağlamda okul müdürlerinin motive etme yaklaşımları hususunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olması gerekir.

## **2.1. LİDERLİK KURAMLARI**

Thomas Carlyl'in "Büyük Adamlar Okulu Teorisi" ile bilimsel olarak tartışılmaya başlanan liderlik kavramı ilk kez sadece büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu savunmuştur. Daha sonra araştırmacılar sanayi devrimi süreciyle başlayan gelişmelerin ışığı altında liderliği, liderde bulunması gereken özelliklerle anlatmaya çalışmış ve belirtilen özellikleri taşıyaması halinde liderlikten de söz edilemeyeceğini savunmuşlardır. Özellikler yaklaşımı, liderler ve lider olmayanlar arasındaki farkları ortaya koymada ve etkili bir liderliği açıklamada yetersiz kalınca, araştırmacılar liderin kendi kişisel özelliklerinden çok, liderin nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu noktada davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Daha sonra, insanları amaçlarına ulaştırmak için etkileme ve yönlendirme olarak tanımlanan liderliğin, bu fonksiyonunu gerçekleştirirken kullandığı güçler ve bunların kaynağı tartışılmış ve liderin farklı durum ve şartlarda farklı güç kaynaklarından yararlandığı ortaya konulmuştur. Bu noktada da, durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Serinkan, 2008: 33).

### 2.1.1. Davranışsal Kuramlar

Davranışsal kuramlar, özellikler kuramının yeteri kadar başarılı olamaması nedeniyle ortaya çıkarılmış olup bireyin davranışlarının etkin liderlikle nasıl bütünleştirilebileceğini tespit etmek ve liderin etkin olabilmesi için nasıl davranması gerektiği sorusuna yanıt bulmaktır. Konuyla ilgili olarak çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar bulgularında etkin liderler ile etkin olmayan liderlerin davranışları arasında farklılıklar bulunduğunu ve etkin liderlerin farklı durumlarda benzer davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Keçecioğlu, 2003: 157).

Davranış üzerine çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, etkin liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarda liderlerin takipçileri ile haberleşme biçimleri, planlama ve kontrol yöntemleri, örgüt amaçlarını tespit etme şekilleri gibi davranışlarının etkin liderlikte önemli faktörler olduğunu belirtmektedirler (Tabak, 2005: 7). Bu davranışı savunan araştırmacıların, liderlerin özelliklerinden çok davranışları üzerinde durmalarının nedeni, davranışların kişisel özelliklere oranla daha kolay gözlemlenebilmesi ve tanımlanabilmesidir. Davranışların ön planda tutularak liderlik açıklanmaya çalışılırken aşağıdaki sorulara yanıt aranmalıdır (Güney, 1999: 117-118):

- Lider karar verirken neler yapar?
- Lider işlerini nasıl yürütür?
- Lider gruptaki diğer bireyleri nasıl yetiştirir?
- Lider ne tür davranışlar sergiler?

Davranışsal yaklaşım kişiye öncelikli olarak formal liderler kadar informal liderleri de karşılaştırma imkânı verir. Şayet yalnızca kişisel özellikleriyle tanıtılan liderler üzerine yoğunlaşırsa liderlik, örnek liderin sabit pozisyonu ile sınırlı kalır. Buna karşılık davranışları üzerine yoğunlaşırsa hem durağan formal liderler hem de değişken informal liderler çalışmaya dâhil edilmiş olunur. İkinci olarak, liderlerin kritik ve etkili davranışları tanımlanabilirse bu liderlik eğitimlerinde de kullanılabilir. Son olarak bu lider davranışları ve astların tepkileri ast-lider ilişkisi içerisindeki bilgi aktarımının ölçülmesine imkân verir (Budak, 2004: 398).

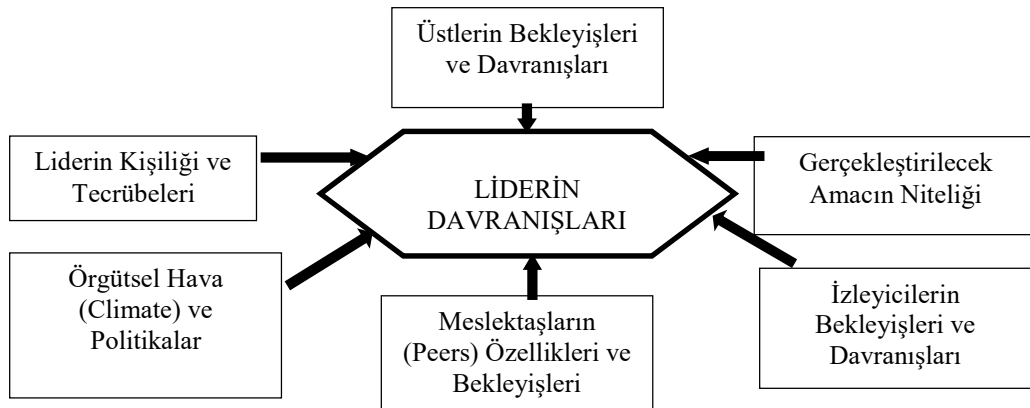
### 2.1.2. Durumsallık Kuramı

Özellikler ve davranışsal kuramlar liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalınca araştırmacılar diğer liderlik yaklaşımlarından faydalanarak ve işin nitelikleri ile durumsallık koşulları da dikkate alınarak bu kuramı geliştirmişlerdir. “Bu yaklaşım, en iyi liderlik davranışının durumlara göre farklılık arz edebileceğini ileri sürmektedir” (Zel, 2011:107).

Durumsallık kuramına göre liderlik davranışı üzerinde çeşitli durumsal faktörlerin önemli etkileri söz konusudur. 1960’ların sonundan 1980’lere kadar uzanan durumsallık yaklaşımlarına göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışıdır. Liderlik davranışı izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün olarak algılanması neticesinde ortaya çıkar. Liderlik eylemleri üzerinde etkili olan faktörler, grubu meydana getiren ve lideri izleyen üyeler, hedeflerin niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği ortamların özellikleri şeklinde sıralanabilir (Balekoğlu, 1992: 30).

Durumsallık kuramının göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler aşağıdaki gibidir (Koçel, 2011):

- Gerçekleştirilmek istenen hedefin niteliği
- İzleyicilerin kabiliyetleri ve beklentileri
- Liderliğin ortaya çıkardığı organizasyonun nitelikleri
- Lider ve izleyicilerin geçmiş bilgi ve tecrübeleri vb.



Şekil 2.1. Durumsallık Yaklaşımına Göre Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler (Koçel, 2010: 413).

Yapılan çalışmada liderlerin davranışına liderlerin kişiliği, tecrübeleri, kurumdaki örgütsel hava, meslektaşların özellikleri, izleyicilerin beklentileri ve gerçekleştirilecek amacın niteliği liderlerin davranışına etki ettiği düşünüldüğünden liderlerin davranışı Duramsallık Kuramı ile ilişkilendirilmiştir. Ancak çalışmada liderin nasıl karar verdiği, işleri nasıl yürüttüğü, çalışanlarını nasıl yetiştirdiğini, ne tür davranışlar sergilediği Davranışsal Kuramla açıklanmaktadır. Ayrıca etkin liderlik davranışlarında lider ile izleyiciler arasındaki haberleşme tarzları, planlama ve kontrol yöntemleri, amaçları tespit etme biçimleri davranışsal kuram ile belirtilmektedir. Kısaca çalışmada liderlerin davranışları incelendiğinden ve bu davranışları da ön plan tutan Davranışsal Kuram olduğundan yapılan çalışma bu kuram ile ilişkilendirilmiştir.

## **2.2. MOTİVASYON KURAMLARI**

Sanayi devriminin getirmiş olduğu yenilikler arasında yer alan işbölümü ve doğal uzantısı olan uzmanlaşma ve diğer unsurlar çalışanlarda zamanla işe ve örgüte karşı ilgisizlik ve isteksizliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Taylor ve Mayo'dan günümüze dek gerçekleştirilen çalışmalarda, ortaya çıkan bu ilgisizlik ve isteksizliğin yönetilebilmesi için motivasyonla ilgili olarak kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Bu konu üzerine yoğunlaşan araştırmacıların üzerindeki durdukları en önemli husus çalışanların davranışlarını ve işe olan farklı bağlantılarını ve bunların gerçek nedenlerini açıklamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:129).

İnsanı psikolojik ve fizyolojik bakımlardan sürekli olarak gelişen ve kendini yenileyen bir varlık olarak dikkate alan görüşler, bireyin gelişmesi, içsel kabiliyetleri ve kapasitesi, belirli bir algı, tutum, his ve düşüncelere temel teşkil eden gerçekçi ve hissel yönleri üzerine yoğunlaşmakta olup bu görüşler bireyi anlamaya, bireyin içinde bulunan etmenlere hitap etmek suretiyle motive etmeye çalışmaktadır.

Motivasyon ile ilgili öne sürülen kuramlardan bazıları bireyin içinde doğan unsurlardan çok kendi dışında ya da çevresindeki unsurlara odaklanmaktadır. Bu kuramlar bireysel davranışların dış etmenlerce kontrol edildiği varsayımına dayanan kuramlardır. Çalışanların motivasyonunda kullanılan bu dışsal faktörler içerisinde ekonomik unsurlar başı çekmektedir. Taylor'a göre çalışanların verimlerinin artması, dolayısıyla da daha fazla üretim yapması isteniyorsa daha çok maddi, diğer bir deyişle parasal teşviklerin kullanılması gerekir (Alkış, 2008: 21).

Hawthorne çalışma sonuçları yayınlanmasını takip eden pek çok araştırma çalışanların nasıl motive edileceği ve çalışanları motive eden unsurların neler olduğunu farkına varılması üzerine yoğunlaşmıştır. Motivasyonun anlaşılması, çalışanların motivasyonunu artırıcı unsurların daha iyi anlaşılmasını sağlayan başlıca kuramlar; “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg’in İki-Etmen Teorisi, Adams’ın Eşitlik ve Teorisi şeklinde sıralanabilir” (Lindner, 1998: 1).

### **2.2.1. Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramları insanın içerisinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren unsurları açıklamaya çalışmaktadır. İnsanı harekete geçiren bu unsurların belirlenip anlaşılması halinde onu harekete geçirmek de doğal olarak kolaylaşacaktır. Yöneticiler, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettirme konusunda daha başarılı olacaklardır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 7).

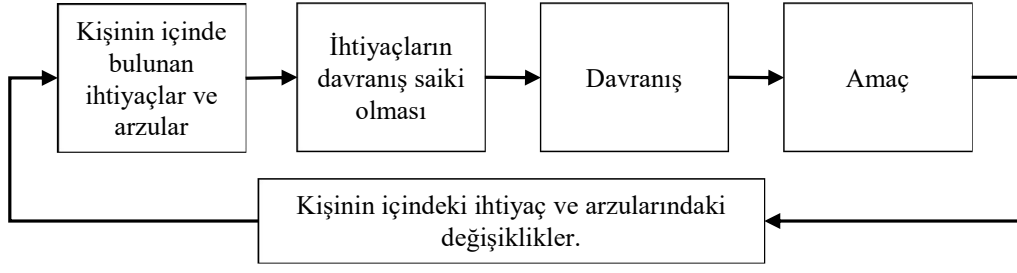
Kapsam kuramları içerisinde yer alan kuramlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

#### **2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Bu kuramın öncüleri Henry Murray ve Abraham Maslow’dur. Bu yaklaşıma göre birey doğuştan getirmiş olduğu ihtiyaçlar ile güdülenmekte olup bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar yatmaktadır ve dolayısıyla birey ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Kurama göre ihtiyaçlar karşılanmadan birey bir üst kademedeki ihtiyacı hissetmez. Dolayısıyla bir basamaktaki ihtiyaçların karşılanmaması halinde bu ihtiyaçlar bireyin davranışlarını kontrol altına alır (Emir ve Kanlı, 2009: 67).

İnsanlar sergilemiş oldukları davranışları bir gereksinimden ötürü sergilerler. Dolayısıyla davranışların belirleyicisi ihtiyaçlardır. Bu kuramın baz aldığı motivasyon süreci Şekil 2.2’deki gibi özetlenebilir.





Şekil 2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na Göre Motivasyon Süreci (Bostancı, 2007:15).

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş kategoride ele alınmıştır (Bostancı, 2007).

1) Fizyolojik ihtiyaçlar: Beslenme, giyinme, cinsellik, temel ihtiyaçların karşılanması.

2) Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikelerden korunma, can ve mal güvenliği, korkudan ve kaygıdan kaçınma, düzen, iş güvenliği, işte sahip olunan sosyal güvenlik.

3) Sosyal ihtiyaçlar: Gruba üye olma, kendini kabul ettirme, arkadaşlık kurma, dost, iş ya da sevgiliye sahip olma, çocuk sahibi olmak.

4) Kendini gösterme (Saygı): Prestij sahibi bir işte ve mevkide çalışmak, tanınan biri olmak, kendine güven duymak.

5) Kendini gerçekleştirme: Sahip olunan potansiyeli en üst seviyede ortaya koyabilme, yaratıcı faaliyetler gerçekleştirme, hayatı anlamlı bulma.



Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Bostancı, 2007: 16).

Şekil 2.3'te belirtilen ihtiyaçlardan fizyolojik ihtiyaçlar diğerlerine göre daha öncelikli olup bunların karşılanmaması halinde birey üzerinde yoğun bir baskı oluşacak ve bu durum da başka ihtiyaçların önemini yitirmesine neden olacaktır. Örneğin, aç olan bir insan doymadan başka bir şey düşünemeyecektir. Dolayısıyla bu ihtiyaçların karşılanması zorunludur.

Temel fizyolojik ihtiyaçların belirlenmesinin ardından güvenlik ihtiyacı önem kazanır. Çalışmakta olduğu örgütte güvenlik tedbirlerinin tam olması, evinde güven içerisinde oturabilmek önemlidir. Bilhassa savaş ve kargaşa dönemlerinde bu ihtiyacın baskısı çok daha fazla görülür.

İnsanlar aynı zamanda duygusal ihtiyaçlara da sahiptirler. Bu ihtiyaçlar insanın çevresindeki kişilerden beklentilerini içerir (Öztay, 2006: 24). Çevresi tarafından sevilme, bir sevgili ya da eşe sahip olmak, bunun devamında çocuk sahibi olmak, kendini seven arkadaşlardan oluşan özel hayat ve iş ortamı bu ihtiyaçlar arasında yer almaktadır.

Maslow'a göre saygı ihtiyacının karşılanması kendine güven, yeterlilik, değerli olma, dünyada gerekli olma gibi hislerin bireyde oluşmasını sağlar. Saygı ihtiyacının karşılanmaması durumunda ise aşağılanma, çaresizlik, yetersizlik gibi duygular baş gösterir (Yılmaz, 2009: 12).

### **2.2.1.2. Frederick Herzberg Çift Faktör Kuramı**

F. Herzberg, Maslow'un öne sürmüştüğü yaklaşımı geliştirmek amacıyla çalışmalar gerçekleştirmiş ve bu çalışmalarda "işinizde kendinizi ne zaman oldukça iyi ve ne zaman oldukça kötü hissettiğinizi detaylı bir şekilde açıklayınız" sorusunu sormuştur. Çalışanlar kendilerini mutlu, tatminkar hissettikleri dönemler işin kendine bağlı olan başarılı olma, sorumluluk üstlenme, statü gibi hususlarda yoğunlaşmış iken kendilerini kötü ve tatmin olmamış hissettiklerinde ise işle ilişkili ancak işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları gibi kavramları kullanarak cevaplar vermişlerdir. Herzberg bunun üzerine motivasyonu aşağıdaki gibi 2 faktöre bağlamıştır:

**1) Motive edici faktörler:** Başarılı olma, karar verme, statü, makam, mevki sahip olma, kariyerinde ilerleme, işin zorluk düzeyi, başkaları tarafından takdir edilme, tanıma,

işin kendisi gibi doğrudan işin kendisine özgü olan faktörler olup bunlar sayesinde çalışanlar kendilerini değerli ve mutlu hissederler.

2) Hijyen faktörleri: İşe bağlı ancak işin doğrudan kendisi olmayan faktörler olup bu faktörler arasında yer alan çalışma karşılığı alınan ücret, çalışma ortamının fiziksel özellikleri, iş güvencesi, sosyal ihtiyaçların karşılanması, örgüt politikaları ve yönetim, kişiler arası ilişkiler, özel hayat gibi alt düzey ihtiyaçları karşılayan faktörler iş tatminini direkt olarak etkilemekle birlikte yoklukları ise tatminsizliği ve performansta düşüşü beraberinde getirir (Bostancı, 2007: 17). Çalışma ortamında asgari bulunması gereken özellikler motivasyonunun artırılması için zemin hazırlar ve dolayısıyla böyle çalışma ortamlarında motivasyon kolay olur. Bu özelliklerin bulunmaması halinde çalışanların motive edilmesi güçtür. Ekstra bir doyuma neden olmayan bu faktörler hijyen (dışsal) faktörler olarak adlandırılmaktadır. Bunların sağlığın korunmasında olduğu gibi koruyucu özellik gösterirler, tedavi edici özelliği bulunmamaktadır, hijyenin olmaması halinde ise doğal olarak hastalıkların ortaya çıkma olasılığı söz konusudur. Bu nedenle de hijyen faktörler ismi verilmiştir. Çalışanların çeşitli değer sistemler içerisinde çalışma ortamından neler beklediğini, onu hangi unsurların daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının çalışmalarını pozitif yönde etkilediğini, hangi özelliklerin bireyi negatif yönde etkileyerek çalışma isteklerini azalttığını belirlemeyi amaçlar (Ateş vd., 2012: 148).

Çalışanların işte sergilemiş oldukları davranışları üzerinde etkili olan iki unsur söz konusu olup bunlardan ilki iş tatminsizliğine yol açan hijyen faktörler, diğeri ise iş tatmini sağlayan motivasyon faktörleridir. Bunlar maddi ve manevi faktörler şeklinde de ifade edilebilir. Çalışanlar yalnızca maddi faktörler ile motive olmaz, maddi unsurların yanı sıra manevi unsurlar da bulunmalıdır. Bu bağlamda çalışma ortamında çalışanların moralini negatif yönde etkileyen, onu mutsuz eden hijyen faktörler ile onları mutlu edip işe olan bağlılıklarını artıran ya da onun nötr olduğu faktörler tespit edilip bunların birbirinden ayrılması gerekir. Aksi halde motivasyon ve iş tatmininde düşüş gerçekleşecektir. Hijyen faktörler genel olarak olmamaları halinde bireyi rahatsız eden, iş tatmininin düşmesine neden olmasına karşın iş tatminini artırmayan maaş, maddi ödüller, işyerinin fiziksel özellikleri gibi somut faktörlerdir. Bunlara karşın çalışanların

takdir edilmesi, sosyal faaliyetler, başarı sağlama gibi faktörlerin olmaması halinde ise çalışanların doyumunu ve dolayısıyla da motivasyonu düşecektir (Öztay, 2006: 28).

Motivasyon-Hijyen teorisini diğer teorilerden ayıran 3 temel neden söz konusu olup bunlar aşağıdaki gibidir (Alkış, 2008: 44):

- Tüm deneysel analizlerde hata olasılığı bulunabilir. Sorulardan sapmalar görülebilir. Tatmin edici olarak görülen bir hijyen faktörü tatminsizlik olarak da görülebilir.
- Motivasyondaki bireysel farklılıklardan ötürü aynı sonuç elde edilemeyebilir.
- Motivasyon-hijyen görüşmesi sürecinde örgüt, bölüm ve çalışan gereğinden daha az ya da fazla davranış gösterebilir.

### **2.2.2. Modern Motivasyon Kuramları**

Modern Motivasyon Kuramları, süreç kuramları arasında kabul edilmekle birlikte yeni kuramlar olmalarından ötürü eşitlik ve amaç kuramları modern kuramlar arasında alınmaktadır. Esas itibariyle eşitlik kuramı, beklenti kuramlarıyla beraber doğmuş fakat uygulama alanında dikkat çekmesi son yıllarda olmuştur (Yüksel, 2007:150). Batı ülkelerinde uygulama alanı bulan X ve Y teorileri statik bir düşünce anlayışı içerisinde bireylerin nasıl davrandıklarını araştırırken bu davranışlara sebep olan nedenleri tam manasıyla ortaya koyma konusunda yetersiz kalmışlardır. Hâlbuki insan ve insanı etkileyen pek çok etmen dinamik bir yapıya sahip olup bu durumda belirli kalıpların her koşulda aynı kalmasından söz etmek ve herke için aynı çözümler üretmekten ziyade durumsallık yaklaşımında da ifade edildiği üzere farklı durumlarda davranış ve tavırların farklılaşması ile her durum için farklı pozitif noktaları bulmak gerekir. Genel olarak örgütlerde görülen bir kültür oluşumu ülke kültürünü yansıtır (Şimşek vd., 2003:151).

#### **2.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams, ABD'nin General Electrics firmasında güdüleme üzerinde yapmış olduğu çalışmalarda ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek açısından son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Adams, yapmış olduğu araştırmalarda bireylerin kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödülleri sürekli olarak karşılaştırdıklarını

ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı sergileyen kişilerle hangi düzeyde eşit olduğunu tespit etmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Yapılan bu karşılaştırmalarda bireyler kendilerinin örgüte sunmuş oldukları girdiler ya da değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve becerileri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedir. Buna karşılık örgütten elde ettikleri ödüller olarak ücret ve statü, prim ve ikramiyeler gibi sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler, iş güvenliği ve işyeri şartlarını iyileştirme gibi hususlar gelmektedir. “Çalışanlar ödül adaletini belirlemek amacıyla bu iki unsurun birbirlerine oranlarını kıyaslamaktadır. Şayet eşitsizlik söz konusu ise ödül adaletinin bozulduğu ve dolayısıyla da bir dengesizliğin ortaya çıktığı gözlenmektedir” (Eren, 1998: 460). Şayet fark aleyhte ise işi yavaşlatmakta, lehte ise daha çok çalışmaya teşvik etmektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde ödül dağıtımında adalet söz konusu ise bireyin motivasyonunda negatif bir durum ortaya çıkmayacaktır (Altok, 2009: 80). Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere birey, kendisi ile diğer iş arkadaşları arasında eşitliğin, yani dengenin sağlandığına inandığında huzura kavuşacaktır. Aksi halde birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını alacaktır. Bu teoriyi çalışanını motive etmek amacıyla kullanan yöneticilerin aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekir (Konur, 2006: 57-58):

- Bu teori eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerine odaklanmaktadır.
- Eşitlik ve eşitsizlik, çalışanın örgüt içinde ve dışında yapmış olduğu karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanmaktadır.
- Eşitsizliğe verilecek olan tepkiler farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

#### **2.2.2.2. Edwin Locke’un Amaç Kuramı**

“1968’de Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre davranışın ana sebebi bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bu bağlamda her birey kendine ait çeşitli amaçlar belirlemekte ve bu amaçlar onun motivasyon düzeyini etkilemektedir. Belirlenen amaçlar kişiye yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesine ilişkin bilgi verir. Yüksek motivasyon sağlamak için amaçlar şu özelliklere sahip olmalıdır” (Keser, 2006: 43-44):

- Genel ifade eden amaçlardan uzak durulmalı, dolayısıyla amaçlar açık ve net olmalıdır.
- Amaçlar, onu gerçekleştirecek kişi tarafından benimsenmeli ve sahiplenilebilmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır.

“Motivasyon için bu teoriyi kullanan yönetici, amaçlara göre yönetim biçimini kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir örgütte üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir” (Genç, 1987: 269). Çevresel olaylar, biliş, değerlendirme, amaç tespiti, iş başarımı gibi hususlar çalışanların beklentileri üzerinde etkilidir. Kuramın odak noktası özendiriciler-amaç-iş başarımıdır. Locke ve arkadaşları amacı, bireyin bilinçli bir şekilde yapmaya çalıştığı şey olarak tanımlamışlardır. Bu kurama göre amaç tespitinin hem bilişsel hem de güdüsel etkileri söz konusudur. Yapılan araştırma sonuçlarında özendiriciler ne olursa olsun bilinçli olarak bir amaç belirleyenlerin iş başarımının yüksek olduğu, amaçların, çalışanların göstereceği çabayla yönünü etkileyerek iş başarımı üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Amaçlarla ilgili geribildirim iş başarımını artırıcı etkiye sahiptir (Sağır, 2004: 42).

Çalışanların motivasyonu kısaca Kapsam ve Modern Kuramlarıyla açıklanmıştır. Ancak yapılan bu çalışmada motivasyona etki eden güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması, kendini gösterme, özsaygı, kendini gerçekleştirme, kişilerarası ilişkiler, gelişme ihtiyacı, kariyerde ilerleme, çalışanların iyi işler yaptığında takdir edilmesi, kurumda kararların alınması, ücret, çalışma ortamının fiziksel özelliklerinin ayarlanması, çalışan kurumun ve işin saygın olarak görülmesi, çalışanların özel hayatla yaşadığı sorunlara karşı duyarlı olunması, çalışanların bilgi ve becerilerini tam kullanma fırsatı verilmesi Kapsam Kuramlarıyla açıklanmaktadır. Bu durumda çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörlerin daha çok Kapsam Kuramlarıyla açıklandığını söylemek mümkündür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 3.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİĞİN ÖNEMİ

İnsanların olduğu her yerde liderlik söz konusudur. Grubu meydana getiren bireyler farklı amaç, inanç ve tutuma sahiptir. Bu farklı özelliklere sahip olan bireyleri belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamının söz konusu olduğu örgüt içerisinde bir arada tutabilmek ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak liderlik bilgi ve becerisini gerektirmektedir. Liderlik, bir liderin grup üyelerini etkileyerek belirli amaçlara ulaşma sürecidir. Lider bu etkiyi sağlayabilmek için cesaret, irade, esnek düşünce, deneyim ve bilgi sahibi, amaca ve hedefe bağlı, güvenilir, hoşgörülü, enerjik, yaratıcı, kararlı, diplomatik ve sorumluluk sahibi olmalıdır (Can ve Özer, 2011: 1-7).

20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında yoğun akademik çalışmaların yapıldığı temel konulardan birisi haline gelmiştir. 20. Yüzyılda farklı alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlenmeye üzere oldukça yoğun çaba göstermişler ve bu çabalar sayesinde de liderlikle ilgili 5.000'in üzerinde çalışma ve 350'nin üzerinde de tanım kazandırılmış olup bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Erçetin, 2000: 4).

Liderlik, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirine bağımlı olan iki ya da daha fazla kişi arasındaki ilişkiler (Baydal ve Tekarslan, 2002: 166), örgütün belirli amaçlara ulaşmasında birey ve grupların davranışını etkileme sürecidir (Arslan vd., 2011: 219).

(Koçel, 2010)'e göre liderlik, belirli koşullarda birey yahut grupların amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetleri üzerinde etkili olması ve onları yönlendirmesidir. Bu bağlamda lider, bir topluluğu belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten ve bu insanların bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek adına izledikleri, onun istek, emir ve talimatlarına göre davrandıkları kişidir. Etkili liderlik her örgüt için başarının en temel kriterlerinden birisidir. Liderlik bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde istenilen çok sayıda çıktıyı temin eder. Bu bağlamda sürdürülebilir örgütsel başarı ve örgütlerin varlıklarının devamlılığı için anahtar kavram olarak görülmektedir (Akt. Ertürk, 2008: 1).

Lider denildiğinde aklımıza yönetici gelir; ancak yönetici deyince aklımıza liderlik gelmez. Ancak bütün yöneticiler buldukları konumda lider olmak isterler. (Özsalmanlı, 2005: 138), lider yöneticiliği, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekeabilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişi olarak tanımlamıştır. Lider yöneticilerin bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özsalmanlı, 2005: 140-141):

- Lider yöneticilerin uzmanlığa saygıları vardır.
- Lider yöneticiler açısından ekip çalışması çok büyük öneme sahiptir.
- Lider yönetici astlarına karşı güven duygusuna sahiptir.
- Lider yönetici astlarını motive etme konusunda uzmandır.
- Lider yönetici hata yapma noktalarını ortadan kaldırmak için önlem alır.
- Lider yönetici iç ve dış müşterinin sahip olduğu hakların teminatıdır.

Lider yönetici çalışanlar arasında dikey ve yatay olarak iyi iletişim kurulmasına önem verir.

▪ Lider yönetici toplantı yönetimini iyi bilir ve her toplantıdan en üst düzeyde verim almayı hedefler.

▪ Liderliğin üç temel anlamı söz konusu olup bunlar aşağıdaki gibidir (Zel, 2011: 108):

- Belli bir makamı elinde bulundurmak için elde edilen sıfat,
- Yöneticinin kişilik özelliği
- Yöneticinin izlediği davranış kategorisi

Amaçlara ulaşmak için astların eylemlerine yön verme ve takipçileri etkileme süreci olarak tanımlanabilen liderlik kesin formülize edilemeyen bir süreç, grup başarısı için önemli ve gerekli bir husustur. Bunun yanı sıra baskı kurmadan başkalarının davranışları üzerinde pozitif etki yaratma süreci olarak da ifade edilebilir (Güney, 2011: 371).

Liderlik genel hatlarıyla, belirli koşullar altında, belirli kişisel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının yapmış olduğu faaliyetleri



etkileyebilmesi ve bunları yönlendirebilmesi sürecidir. Bu sebepten ötürü liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir denilebilir (Koçel, 2001: 465). Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya yönelten, bireysel çabaları uyumlu hale getiren ve bu doğrultuda örgüt üyelerini etkileyen ve izlenen kişi olma özelliğine sahip kişidir. Yapılan bu tanım dikkate alındığında liderlik kavramının aşağıdaki özellikleriyle dikkat çektiği söylenebilir (Usal ve Aslan, 1995: 268):

- Liderlik; belirli bir insan kalabalığı içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur,
- Liderlik; kalabalığı meydana getiren bireyler arasındaki iletişimi sağlamalı ya da var olan iletişimi kolay hale getirmelidir,
- Liderlik; kalabalığı meydana getirenlerin öznel çabalarını uyumlu hale getirmelidir,
- Liderlik; belirli amaç veya amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirmeye güdülemelidir.

Liderlik örgütsel başarı ve örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde hayati öneme sahip kavramlardandır (Ertürk, 2008: 1). Liderlik, bir grup bünyesinde bulunan diğer kişilerin motivasyonlarını ve yeterliliklerini etkileme becerisidir. Bu bağlamda “değişim odaklı olmak”, “insanları etkileme kabiliyeti” ve “amaçlara ulaşmak” liderliğin 3 özelliğini teşkil etmektedir. Etkili bir lider, bireyi, grup veya örgütsel amaçların tamamlanmasına odaklıdır (Gibson vd., 1991: 316).

Liderlik insanlık tarihinden itibaren var olan bir olgudur. Bireyler tek başlarına ulaşamayacakları ihtiyaç ve arzularına ulaşabilmek, bireysel hedeflerini elde edebilmek için belirli bir gruba gerek duymanın yanı sıra kendisiyle birlikte hareket etmekten kaçınmayacak kişilerle bir araya gelerek grup oluşturma gayreti içerisinde olabilirler. Bu durumda liderlik kaçınılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Topluluğun olduğu her yerde liderlik de söz konusudur. Örgütlerde lidere ihtiyaç duyulmasının nedenleri aşağıdaki dört faktöre dayandırılmıştır (Arıkan, 2001: 288):

- Örgütsel tasarım eksikliği: Organizasyonun plan ve tasarımları bütün faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Bilhassa davranış plana nazaran daha karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.

▪ Değişen çevre şartları: Organizasyonun içinde bulunduğu çevre sürekli bir değişim içerisindedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun sürekli olarak değişen çevresel koşullara adapte olmasını ve çağın gereklerine göre yenilenmesini sağlar.

▪ Örgütün içsel dinamiği: Örgütlerce mevcut eğilimlerden diğeri de büyüme dinamiğidir. Örgüt büyüme kaydettikçe doğal olarak yeni kompleks yapılar ortaya çıkarılır ve bu duruma bağlı olarak da organizasyona yeni işlevler yüklenir. Mevcut yapılarla yeni ortaya çıkan bu kompleks yapılar arasında eşgüdümün tesisi ihtiyacı ortaya çıkar ve bu durumda yeni politikaların bulunması gerekir.

▪ İnsan üyeliğinin doğası: İnsanlar kazanmış oldukları tecrübelerle paralel olarak gereksinimleri, güdüleri ve özel tepkilerinin şekil ve yoğunluklarında değişimler ortaya çıkar.

(Davis, 1988), örgütlerde lidere ihtiyaç duyulmasının nedenini ve liderliğin önemini şu şekilde ifade etmektedir; “liderlik, belirli amaçları büyük bir istek ve heyecan ile yerine getirebilmek için başkalarını ikna edebilme kabiliyetidir. Liderlik bir gruba bağlılığı sağlayan ve onu belirli amaçları gerçekleştirmek üzere motive eden faktör, insan faktörüdür. Lider konumundaki kişi çalışanları motive etmediği müddetçe ve onları amaçlar doğrultusunda yöneltmedikçe planlama, organize etme ve karar verme gibi yönelim işlevlerinin herhangi bir faydası olmaz. Liderlik bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve bütün potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir” (Akt. Öztürk, 2003: 309).

Bunların yanı sıra bazı yazarlar ise dünyada her geçen gün yaygın hale gelen demokrasi hareketleri, katılımcı yönetim tarzları, bilimsel gelişmelerin hızının artması ve iletişim araçlarında yaşanan gelişmelerin liderliğe olan gereksinimi azalttığına dair görüşü savunsa da insan çabalarının birleştirilmesi ve koordinasyonunun sağlanmasının gerekli olduğu durumlarda mutlak surette bir lidere ihtiyaç duyulacağına inanmaktadırlar (Zel, 2011: 108-109). Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle ve çeşitli zamanlarda ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerde ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş olan işgörenler alanlarında oldukça iyi birer uzman olsalar bile onları yönlendirecek lider olmaksızın belirlenen, istenen, arzu edilen hedef ve amaçlara belirlenen zaman ve istenilen biçimde ulaşmaları son derece güç olmaktadır. Diğer bir deyişle, gerekli

kararları uygun zamanda alabilecek ve uygulayabilecek toparlayıcı ve otorite sağlayıcı bir lidere her koşul ve durumda ihtiyaç duyulmaktadır (Akat ve Budak, 1999: 213).

Yukarıda verilen bilgiler dikkate alındığında örgütler açısından liderlerin hayati öneme sahip olduğu açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu önemin 3 ana sebebi vardır: Bunlardan ilki, kurumun etkinliğinden lider sorumlu olup kurumsal başarı-başarısızlık, en üst düzeydeki insanların benimsedikleri kalite anlayışı ve dolayısıyla da liderlik davranışı ile sıkı ilişki içerisinde. İkinci sebep, liderler çalışanlara güven ve amaç sağlar. Üçüncü ve son olarak da liderler, kurumun sağlamlığı ile ilgili olup kurumun sağlamlığı ve güvenilirliği liderin elinden geçer (Bennis, 2001: 18).

### **3.2. LİDERLERİN GÜÇ KAYNAKLARI**

Okul yöneticilerinin izleyenlerini etkileyebilmesi, örgüt amaçları doğrultusunda bir araya getirebilmesi, amaçlara ulaşabilmesi ve çalışanlarının motivasyonlarının sağlanabilmesi için güce ihtiyaç vardır. Okul yöneticisinin gücü, izleyenlerine istenilen şeyleri yaptırabilmesi demektir (Hoy ve Miskel: 2010). Liderler bu güçlerini çeşitli kaynaklardan almaktadır. Bu güç kaynakları ise “uzmanlık gücü”, “karizma gücü”, “zorlayıcılık gücü”, “yasal güç” ve “ödüllendirme gücü” olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76, Çetin, 2009: 32, Deniz ve Çolak, 2008: 66; Meydan ve Polat, 2010: 130; Serinkan, 2012:167). Ayrıca bu güç kaynakları liderlerin davranışlarını etkileyecek, bu davranışlar sonucu da liderler amaçlarına ulaşacaktır (Hodgkinson, 2008:85). Liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynakları aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

#### **3.2.1. Uzmanlık Gücü**

Yöneticilerin bir alanla ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri onların uzmanlık güçleri oluşturmaktadır. Eğer bir yönetici uzmanlık gücünü kullanabiliyorsa, izleyenlerini kolaylıkla etkileyebilir, çalışanları örgüt amaçları etrafında toplayıp amaçlara ulaştırabilir. Amaçlara ulaşma da Edwin Locke Amaç Kuramı'na göre çalışanların motive olmasını sağlayacaktır (Keser, 2006).Ayrıca bu gücü kullanan yöneticilerin önerileri dinlenilir ve model alınır. Önemli olan yöneticilerdeki bu gücün izleyenlerden tarafından kabul görmesidir. Bu durumda yöneticiler bilgi, beceri ve yeteneklerini çeşitli

faaliyetlerde uygulayarak, fayda oluşturup bunu tecrübe haline getirmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde yöneticilerdeki uzmanlık gücü izleyenler tarafında kabul görülmektedir (Koçel, 2013:55; Dyer, 1979).

### **3.2.2. Karizmatik Güç**

Yöneticilerin karizmatik güçleri, onların kişisel, fiziksel özellikleri, hitabetleri, duruşlarıyla alakalıdır. Karizmatik güçlerini kullanan yöneticiler izleyenlerini etkileyerek, kendilerini hayran bıraktırmaktadırlar. Ayrıca bu güç sayesinde izleyenler verilen her görevi yerine getirmektedirler. Çalışanlar yöneticilerindeki bu gücü kendileriyle özdeşleştirmektedirler. Bu özdeşleşme sonucunda kendileriyle benzer özellik olduğunda, çalışanlar yöneticilerinin peşinden gitmektedir. Bu durum çalışanların örgüt amaçlarına yönelmesini sağlayacağından, karizmatik gücün çalışanların motive olmalarına etki edeceği düşünülebilir (Kaplan, 1964; Koçel, 2013:557; Yukl, 2002).

### **3.2.3. Yasal Güç**

Yöneticiler buldukları makamın vermiş olduğu yetkiyle güçlenmektedir. Bu güç izleyenlerini örgüt amaçları doğrultusunda verdiği görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırmaktadırlar. Çünkü bu gücün oluşması yasalara dayanmaktadır. Ayrıca izleyenler hiyerarşik yapıdan kaynaklanan güce itaat etme eğilimleri vardır. Bu eğilimler yöneticilere izleyenlerden istedikleri davranışları sergilemelerine kolaylık sağlayarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerine katkı sağlayacaktır (Özdemir, 2013:250).

### **3.2.4. Ödüllendirme Gücü**

Liderlerin çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda bir araya getirip, motivasyonlarını sağlamasında en etkili güç kaynağı ödüllendirme gücüdür. Liderler çalışanların gösterdiği çaba ve yaptığı işin sonucuna göre değerlendirme yaparak bu gücünü kullanır. Bu güçle birlikte çalışanlara ücret artışı, yükselme, daha fazla görev verme, statü değiştirme, övgü gibi ödüller verilmektedir (Koçel, 2013).

### 3.2.5. Zorlayıcı Güç

Liderler her ne kadar uzmanlık, karizmatik, yasal ve ödüllendirme gücünü kullansa da bazen zorlayıcı gücü de kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Zorlayıcı güç, lidere itaatsizlik, istenmeyen davranışların sergilenmesi, verilen görevin yapılmaması durumunda liderler tarafından kullanılmaktadır. Liderler bu durumlarda çalışanların, sicil notunu düşürme, rütbe indirme, sözlü ve yazılı uyarılar gibi cezalandırmalar vererek bu güçlerini kullanmaktadırlar (Turan, 2010).

### 3.3. LİDERLİK STİLLERİ

Örgütler sosyal sistemler olarak kendilerini sürekli olarak yenilemek, çağın gereklerine göre değişim geçirmek zorundadırlar. Örgütsel değişimin bazen evrimsel bazen de köklü dönüşümsel bir süreç içerisinde olduğu görülmektedir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi ve değişime uyum sağlayabilmeleri, örgütsel değişim kapasitelerini geliştirebilmeleriyle ilişkilidir (Çelik, 2012: 141). Örgütlerde bu değişimin sağlanılmasını ve devam ettirilmesinde sağlayan en önemli faktör örgüt liderleridir.

Liderler değişen çevresel ve örgütsel şartlar ve sorunlar ile mücadele edebilmek için girişimci, kaynak dağıtıcı, ilham verici, politika yapıcı, destekleyici, yol gösterici ve motive edici rollerini oynamak suretiyle stratejik ve genel olan sorunlara örgüt çalışanlarını yönlendirmek durumundadırlar göre lider, grubun hissettiği ancak henüz netlik kazanmamış olan düşünce ve istekleri ortak hedefler etrafından bir araya getiren, aynı zamanda izleyicilerinin sahip olduğu potansiyelden bu amaçlara uygun olarak faydalanan kişidir (Celep, 2004; Eren, 2013: 519).

Liderlik sürecinin etmenleri lider ve izleyicileridir. İzleyiciler, tanımı aktif olmayan ve lidere bağımlı davranışları ifade etmektedir. Ancak son dönemlerdeki liderlik yaklaşımlarında lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimin çok yönlülüğü dikkate alınmaktadır (Çelik, 2013: 17). Liderlik stili, liderin takipçileriyle ve grup ile olan ilişkilerindeki tutumuyla alakalıdır. Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanmasına yönelik davranışsal teoriler önemli katkılar sağlamış fakat liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara çok fazla değinilmemesi bu görüşlerin zayıf taraflarını teşkil etmiştir. Durumsallık yaklaşımları ise yoğun olarak liderin kendisi, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkilere odaklanmıştır (Arastaman, 2013: 121). Liderlerin gösterdiklerin

liderlik stillerinden en fazla bilinenleri demokratik, otokratik, katılımcı, tam serbesti tanıyan liderlik stilleridir. Bunlardan otokratik liderler temel olarak takipçileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Planların, amaçların ve politikaların belirlenmesinde takipçilerin ve izleyicilerin herhangi bir söz hakkı bulunmamaktadır. Takipçiler ve izleyiciler yalnızca alınan emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Demokratik-katılımcı liderler ise yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi gösteren liderlerdir. Bundan dolayı da planların, amaçların ve politikaların belirlenmesi, iş bölümü yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider astlarına onlardan almış olduğu düşünce ve fikirler doğrultusunda liderlik davranışı sergilemeye özen gösterir (Eren, 2012: 461).

Yöneticiler tarafından tercih edilen liderlik stili ve yönetimi, o kişinin lider olarak etkinliği üzerinde rol oynar. Uygun bir liderlik stiline seçimi ve uygun dışsal motivasyon bireysel olduğu gibi örgütsel amaçların da gerçekleşmesini sağlar (Koçak, 2006: 39).

Literatürde pek çok liderlik stilinden söz edilmektedir. Bunlar: “Vizyoner Liderlik, Kültürel Liderlik, Öğretimsel Liderlik, Demokratik/Katılımcı Liderlik, Karizmatik Liderlik Etik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik stilleridir” ( Serinkan, 2012:188). Bununla birlikte (Burns ve Bass 1978) yıllarında yaptığı araştırmada gelişen teknoloji, rekabet, globalleşmeye karşı liderlik stilerinin değişen durumları açıklamada yetersiz kaldığını ve bundan dolayı liderlik stilleriyle ilgili yeniden bir sınıflandırmanın yapılmasının zorunlu olduğunu belirtmiştir. Liderliği Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik olmak üzere 2 temel başlıkta incelemiştir (Eren, 2014). “Aynı zamanda (Avcı, 2015), (Cemaloğlu ve Okçu, 2012), (Bakan vd., 2015), (Korkmaz, 2005), (Akyurt vd., 2015), (Uluköy vd., 2014), (Büyükyavuz, 2015), (Köse, 2013), (Taslak, 2015), (Okçu, 2011), (Kurt, 2009), (Akan ve Sezer, 2014) liderlik stillerini Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik olmak üzere 2 başlık altında incelemiştir. Ayrıca Dönüşümcü liderliğin içeriğinde karizmatik, etik, kültürel, vizyoner liderlik özelliklerinden bir kısmının bulunmasından dolayı bu liderlik stilleri tekrar ayrı bir başlık altında açıklanmamıştır. Yapılan bu çalışmada liderlik stilleri” (Burns ve Bass, 1978)’ın sınıflandırması gibi Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik olarak 2’ye ayrılmış olup, çalışma bu liderlik stilleri ile sınırlandırılmıştır.

### 3.3.1. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel Liderlik)

Etkileşimci liderlik adından da anlaşılacağı üzere lider ve iş görenler arasında karşılıklı etkileşime ve bağımlılığa dayalı bir liderlik stilidir. Bu liderlik stilinde lider, yapılacak işi ve rolü belirler, işin sonucunda amaca ulaşılması durumunda astlara kazanacakları ödülü göstererek onları hem motive eder hem de onlara güven verir.

Bu liderlik stilini benimseyen yöneticiler yetkilerini verimliliği artırmak için çalışanlarına para ve statü vererek kullanırlar (Hoy ve Miskel, 2010: 396). Aynı zamanda istenilen amaca ulaşılmaması durumunda da çalışanları cezalandırma yoluna giderler. Bu bağlamda etkileşimci liderlik stili, izleyicilerin neleri, ne zaman yapmaları hususunda onlara yol gösteren bir liderlik davranışı olup bu liderlik stilinin uygulandığı örgütlerde çalışanlar daha kısa bir zaman diliminde daha kaliteli çıktılar elde edilir (Yılmaz, 2006: 25).

Yöneticilik vasfına sahip olan etkileşimci liderler yukarıda da ifade edildiği gibi yetkilerini çalışanları ödüllendirme, onların daha fazla çaba sarf etmeleri için onlara ücretlerinde artış ve kariyerlerinde ilerleme fırsatı vermekle birlikte çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle pek fazla ilgilenmezler (Eren, 2012: 464).

Etkileşimci liderlik stili klasik yönetim fonksiyonlarının özelliklerini de taşımaktadır. “(Warner, 1999)’a göre lider, izleyicilerin görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, taraftarların sosyal ihtiyaçları üzerinde durur”. Liderin takipçileri memnun etme becerisi verimlilik artışını sağlar. Bilhassa yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler. Çok sıkı çalışan bu liderler aynı zamanda oldukça hoşgörülüdürler. Var olan yapıyı koruyup, bunları sürdürme çabasındadırlar. (Akt. Şirin, 2008: 49).

Etkileşimci liderlik; “koşullu ödül”, “istisnalarla yönetim” ve “Laissez-Faire” liderlik (tam serbestlik tanıyan liderlik) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

#### 3.3.1.1. Koşullu Ödüllendirme

Liderler, izleyenlerini örgütün amaçlarına ulaşmak için belirlenen davranışları gerçekleştirdiğinde ödüllendirmektedir. Ödül verilirken de, gösterdiği performansa ve gerçekleştirebildiği amaçlara göre verilmektedir. (Celep, 2004: 61). Bu liderler, izleyenlerin gayretleri sonucunda onlara destek olmakta, örgütün amaçlarına ulaşması

için belirlenen hedeflerle ilgili iş bölümü yapıp, ilgili görevli haberdar etmektedir. İzleyenler ne yaptığında ödül alacağını bilmektedirler. Arıca bu liderler izleyenlerin performansı sonucu onların kişisel gereksinimlerini gidermektedirler. Bu durumlar koşullu ödül davranışları arasında gösterilmektedir (Karip, 1998: 448).

### **3.3.1.2. İstisnalarla Yönetim**

“Lider sadece hata ve problem ortaya çıktığında müdahalede bulunur. Bu liderlik anlayışında “bozuk değilse dokunma” düşüncesi egemendir. Liderin öncelikli amacı olağan dışı veya istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirleyip buraları düzeltmektir” (Karip, 1998: 281). Bu şekilde bir yönetim anlayışı aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılır. “Aktif istisnalar ile yönetim, sapmalar ve düzensizlikler ortaya çıktığında harekete geçer. Bu gibi durumlarda lider, uyulacak olan yöntemleri ve etkisiz performans ölçütlerini belirleyerek takipçilerini bu standartlara uymamaları durumunda cezalandırır” (Avolio ve Bass, 2004: 97). “Pasif istisnalar ile yönetim anlayışında ise liderler davranışları izleyerek hataları, yanlışları ve yapılmaması gerekenleri gözlemleyerek bu davranışlar ortaya çıktığında harekete geçip düzeltmeye çalışır. Bu liderler genellikle olaylara göre hareket ettiklerinden zayıf performans ve müdahaledeki yetersizliklerden ötürü etkisiz kalmaktadırlar. Dahası bu tarz liderler, şikâyet gelene kadar olaylara müdahale etmezler” (Avolio ve Bass, 2004: 97).

(Kurt, 2009), istisnalar ile yönetimin yöneticileri liderlikten çıkarıp, devamlı olarak hata arayan ve hata yapıldığında ortaya çıkan bir müfettiş haline geldiğini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında istisnalarla yönetim altboyutunun etkili bir yönetim aracı olmadığı söylenebilir.

### **3.3.1.3. Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim)**

“Laissez- Faire liderlik tarzı, çalışanlarla etkileşimin olmaması olarak ifade edilebilir. Bu liderlik stilini benimseyen liderler önemli konular üzerinde görüşlerini belirtmekten ve harekete geçmekten imtina ederler, kararları uygulamak ya da ertelemek konusunda başarılı olamazlar, sorumluluk almaktan uzak dururlar, dönüt vermezler, otoritenin devam etmesine müsaade ederler” (Hoy ve Miskel, 2010: 396). “Bu tarz



liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, takipçilerini kendi hallerine bırakan ve her takipçinin kendine verilen kaynaklar dahilinde amaç, olan ve programlarını yapmalarına imkan veren davranış sergilerler. Başka bir ifadeyle yetkiye sahip çıkmayıp haklarını tamamen astlara verirler” (Eren, 2012: 461).

“Laissez- Faire liderlik stilinin yararı, grup üyelerinin ve takipçilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirleyip, bunları gerçekleştirmeye yönelik kararları kendilerinin alıp uyguladığından bireysel eğilim ve yaratıcılıkların öne çıkmasını sağlamasıdır. Liderin görevi burada malzeme ve kaynak teminidir” (Eren, 2012: 463).

### **3.3.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

“Dönüşümcü liderlik en genel şekliyle insan ve değişim odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. İnsanlar üzerinde bir dönüşüm elde etmek suretiyle örgütün değişime ve çevresel koşullara adapte olmasını sağlamayı amaçlar” (Celep, 2004: 23).

Burns’e göre Dönüşümcü liderlik çekici, yüksek ideal ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakteriz etmektedir (Akt. Gökaya, 2003: 795). “Dönüşümcü lider, çalışanlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe ya da vizyona yönlendirmeye çaba sarf ettirmeye çalışan liderdir” (Eren, 2012: 460).

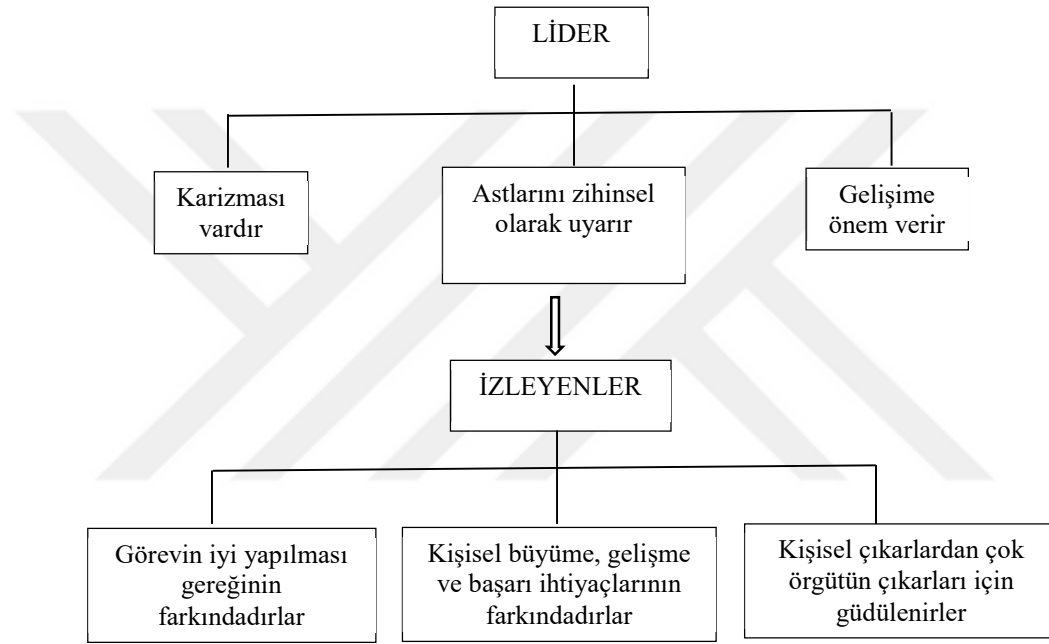
“Dönüşümcü liderler gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine ilişkin olarak motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisiyle özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları konusunda ilham veren, onlarla kişisel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerlere göre devam ettirilmesini temin eden ve tüm bunlar karşılığında da beklentilerin ötesinde bir performans elde eden liderlerdir” (Çalıköğlü, 2004: 35).

“Dönüşümcü liderliğin dinamikleri lider ile özdeşleşme, gelecekle ilgili ortak vizyonu paylaşma ya da kurallara uyumda ödüllendirme gibi kişisel çıkarlardan vazgeçme gibi unsurlar olup” (Aksu, 2003: 77), dönüşümcü lider belirtilen bu unsurların tamamını sahip olduğu karizma, entelektüel uyarım, kişiselleştirilmiş ilgi ve esinlendirme kabiliyeti sayesinde gerçekleştirir.

Günümüz modern örgütlerinde yeni alanların yaratılması becerisine sahip olan dönüşümcü lider bunu korku, hırs, kıskançlık ya da nefret gibi temel duygulara değil de özgürlük, adalet, barış ve insaniyet gibi daha yüksek ahlaki değerlere başvurmak suretiyle çalışanların bilincini artırmaya çabalamak suretiyle gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü

lider artan çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, üst ile memnuniyet, ekstra çaba, devir meyilli ve çalışan performansı ile ilişkili olduğundan örgüt için hayati öneme sahiptir.

“Bu liderlik anlayışında çalışanların misyon ve vizyonları tekrar belirlenir, sorumluluk alanları güncellenir ve hedeflere ulaşmak için mevcut yapı gözden geçirilip değişimler sıralandırılır. Bu liderlik anlayışında lider ile çalışanlar arasında karşılıklı teşvik anlayışı hakimdir” (Dümen, 2008: 72). Dönüşümsel lider ile izleyen arasındaki ilişki Şekil 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3.1. Dönüşümsel Lider ile İzleyenler Arasındaki İlişki (Güney, 2007: 373).

“Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde Dönüşümcü liderin, kurumda günlük olarak yapmış olduğu işlerin ötesinde aşağıdaki davranışları ve özellikleri de kendisinde topladığı görülmektedir” (Karip, 1998: 447-448):

- “İdeal Etki ve Karizma”
- “İlham Verici Liderlik”,
- “Zihinsel Teşvik”,
- “Bireysel İlgi” sağlamadır.

### 3.3.2.1. İdeal Etki ve Karizma

Dönüşümcü liderler, izleyenler üzerinde ideal bir etki bırakmakta ve karizması bulunmaktadır. (Çakar ve Arbark, 2003); (Oktay, Gül 1994), çalışmalarında da karizmanın dönüşümcü liderde olması gerektiğini ifade etmiştir. Buradan dönüşümcü liderlerde karizmatik özelliklerin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ancak dönüşümcü liderler için karizma sadece önkoşuldur. Çünkü dönüşümcü liderlerin dönüşümü gerçekleşmesi için sadece karizmatik etkisi bulunmamaktadır.

Yukl, dönüşümcü ve karizmatik liderlerin ortak özelliklerinin yanı sıra farklılıklarının da olduğunu belirtmiştir. “Karizmatik liderler dönüşümcü liderler gibi izleyenleri etkilemekte, izleyenler tarafından yiğit olarak görülmektedirler. Ancak karizmatik liderlerden etkilenen kişiler sadece onların tutumlarını ve görünümünü taklit etmektedirler. Dönüşümcü liderlerin yaptığı dönüşümü ve değişimi her zaman yapamamaktadırlar. Oysa dönüşümcü liderler izleyenleri etkilemekle birlikte, onların gelişimini, ilerlemesini ve değişimini sağlamaktadır” (Yukl, 1994: 317).

“Conger ve Kanungo’ya göre karizmatik liderlikte bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar vizyon sahibi olmak, olağanüstü davranış sergileme, izleyenlerin beklentilerine hassas olma ve var olan durumu devam ettirmektir” (Gül, 2003:405). “Buradan Dönüşümcü liderlerde vizyoner liderlik özelliklerinin olduğunu söylemek mümkündür. Dönüşümcü lider tarafından ortaya konan vizyonun anlaşılır ve kolay olması, örgütün amaçlarını yansıtması gerekmektedir” (Gül,2003:406).

### 3.3.2.2. İlham Verici Liderlik

“Dönüşümcü liderler, çalışanlarına moral verip, örgüt için ortak amaçlar belirleyip, çalışanları bu amaç etrafında toplamakta ve takım ruhu oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanlarının amaçları gerçekleştirirken karşılaşılabilecekleri her türlü zorlukları aşmak için onlara güven verip, amaçlara ulaşabileceğine inandırmaktadır Bu liderler, gelecek için pozitif konuşup, çalışanlara ilham vermektedirler” (Atwater ve Bass,1994).

“Dönüşümcü Liderler, örgütleri için vizyon belirleyip, vizyona ulaşmak için gayret ve istikrar göstermektedirler. Çalışanlar da liderlerin bu durumundan etkilenmekte ve motive olmaktadır” (Karip,1998:447).

### 3.3.2.3. Zihinsel Teşvik

“Dönüşümcü liderler, çalışanların var olan sorunları geçmişteki gelenekleri ve inançları irdeleyerek yeniden biçimlenmesini sağlayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmaya özendirilmektedir. Aynı zamanda akıl, mantık ve problem çözme kabiliyetlerini ödüllendirip, zihinsel teşvik yaparak çalışanları üretebilmeye teşvik etmektedir” (Bass,1990:118; Bass ve Avolio,1994).

“Dönüşümcü liderler, örgütlerinde gizil lider durumundaki çalışanlarını fark edip, onların yetişmesinde, gelişmesine katkı sağlayıp, kılavuzluk etmektedirler. Ayrıca çalışanlarına zihinsel destek vermekle birlikte, iş yaparken onları desteklemekte ve motive etmektedir. Bunun yanında çalışanlarına birer birer ilgi göstermektedir” (Maxwell, 1999:11; Moss vd., 2006:13).

“Liderler, zihinsel teşvikle birlikte çalışanların önemli amaçlar oluşturacağına inancını taşımaktadırlar. Bu liderler, çalışanlarla ilişkilerinde güvene, cesarete, dürüstlüğe dayalı ,ahlaki değerleri dikkate almaktadırlar” ( Owen vd., 2007:320).

### 3.3.2.4. Bireysel İlgi

“Dönüşümcü liderler, çalışanlarıyla bireysel ilgilenerek, onların gereksinmelerini, güçlerini tespit edip amacındadırlar” (Atwater ve Bass, 1994). “Bu tespit sonucu çalışanların kendilerinin mevcut kapasitelerini artırmasına ve gelişmelerini üstlenmesine yardımcı olacaktır” (Avolio,1994). Liderler çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmakla birlikte hem bireylerin kendine hem de örgüt ihtiyaçlarının karşılanması için önemlidir. Çünkü çalışanlara potansiyelleri doğrultusunda bireysel görev verilmektedir (Bass, 2004: 274 ). “Bununla birlikte örgütte bu liderler çalışanlarını dinlerken aktif olmakla birlikte, daha önceki konuşmaları hatırlamaktadır” (Bass ve Riggio, 2006:7).

“Liderler çalışanlarla ikili etkileşime girerek, çalışanların örgütteki gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamaktadırlar. Böylelikle bu etkileşim sayesinde çalışanlar yöneticilerine soru sorma şansına sahip olmakla birlikte, yöneticiler de çalışanların sorunlarını birinci kaynaktan öğrenmiş olacaklardır” (Bass, 2004: 274 ).

Dönüşümcü liderler çalışanlarına bireysel ilgi göstermekle, çalışanların kendini değerli hissetmesine katkı sağlayacaktır. Bu durumdan çalışanların motivasyon düzeylerinin yükselebileceğini ve çalışandan maksimum verim alınabileceği söylenebilir.

Kısaca dönüşümcü liderler çalışanlarına destek vererek, var olan potansiyellerinin gelişmesini sağlayarak, örgütte takım ruhu oluşturmaktadır. Bu liderler, değişimi destekleyip, çalışanlarını yaratıcı olmaya özendirip, güç durumlarda problem çözme yollarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında eleştiriye açık olup, çalışanlarına bire bir ilgi göstererek, onları yüreklendirerek, kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütlerde vizyon oluşturarak, olumlu bir gelecek beklentisi sağlayarak örgütü amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirmektedir. Bunun yanında, bu liderlerin ideal etki ve karizmasının olması, çalışanlarına zihinsel teşvik, ilham ve bireysel ilgi göstermesi çalışanların motive olmasına katkı sağlayacağı düşünülebilir.

### **3.4. OKUL YÖNETİMİ VE OKUL LİDERLİĞİ**

Formal bir örgüt olan okulların en önemli özelliği girdi ve çıktısının insan olmasıdır ki bu özelliği ile diğer örgütlerden ayrılır. “Okulu eğitim hedeflerine ulaştırmak için maddi ve manevi kaynakların belirli bir sistem içerisinde kullanılmasını sağlayan okul müdürüdür. Eğitim sisteminin geleceğe yönelik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için okullar bilgiyi üreten, genelleştiren, koruyan, aktaran ve kişilerin beklentilerini karşılayan kurumlar olmak durumundadır. Bunun yanı sıra okullarda görev yapanların moral seviyeleri, işlerinden tatmin olmaları, yüksek performansla çalışmaları, okul yöneticisinin yetenekleri, bilgisi, tutum ve davranışları ile sergilemiş oldukları liderlik stilleriyle alakalıdır” (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009: 280).

Yaşanan teknolojik ve bilimsel gelişmeler her alanda olduğu gibi eğitim alanında da etkisini göstermektedir. Bu bağlamda son dönemlerde okul yöneticilerinin yöneticilikten öte liderlik özellikleri üzerinde durulmaktadır. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve bilginin yaygınlaşmasına bağlı olarak eğitimde de yeni gelişmeler yaşanmış olup bunun neticesinde eğitim yönetimi kavramı da değişmektedir. “Okul müdürleri yaşanan değişime uyum sağlamalı, kendisini yetiştirmeli, yöneticilik becerilerini geliştirerek liderlik özelliklerini açığa çıkarmalıdır. Okul müdürleri eğitimsel, öğretimsel, kültürel, vizyoner, dönüşümsel gibi pek çok liderlik stillerine bürünerek görevlerini gerçekleştirirlerse doğal olarak eğitim kurumlarındaki başarı düzeyi de artacaktır” (Erdoğan, 2008: 22).

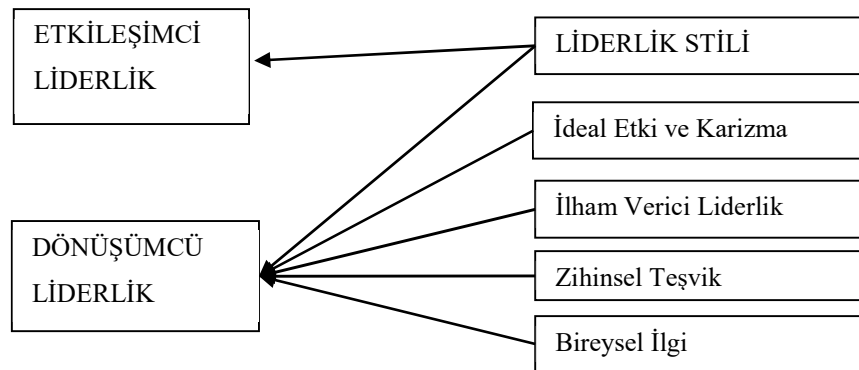
Liderlik, eğitimin etkili olmasındaki en önemli etkenler arasında yer almaktadır. Okullar için en önemli unsurların başında yöneticiler, diğer bir ifadeyle müdürler

gelmektedir. Sınıfta eğitimin gelişmesinde ve okulun başarılı olmasında müdürlerin sergilemiş oldukları liderlik ciddi rol oynar. “Okul yöneticilerinin farklı şekillerde göstermiş oldukları liderlik stili, okulun öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, çalışanların moral seviyelerini ve okulun öğrenen bir örgüt olmasını etkileyen önemli bir husustur. Bu şekilde çevresini etkileyen liderler, reform çabalarını da destekleyerek sürekli etkin bir rol ve okul kültürünün pozitif olması için çaba gösterirler” (Korkmaz, 2006: 201).

“Başarılı okulların yöneticilerinin genel itibariyle aşağıdaki özelliklere sahip olduğu söylenebilir” (Şişman ve Turan, 2004: 11):

- Genellikle öğrenmeye ilişkin konulara zaman ayırarak bir başöğretmen gibi davranırlar.
- Öğrencilerine güvenerek onlara gönülden bir sevgiyle bağlıdırlar
- Okul içerisinde işbirliğini sağlayan grup çalışmaları üzerine dikkatini toplamaktadırlar.
- Eğitim ve okul ile bütünleşerek okulun en üst düzeyde başarı elde etmesi için oldukça fazla çaba gösterirler.
- Okul yöneticiliğini bürokrasiye dayandırmaktan ziyade bir misyonu gerçekleştirmek olarak görürler.
- Yenilikleri ve değişiklikleri yakından takip edip, bunların farkına varıp okul gelişmesi için stratejik planlamayı iyi yaparlar.

Liderlik kavramsal çerçeve sonucu aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 3.2. Liderlik Stiline İlişkin Kavramsal Model

### 3.5. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon; istenilen, arzulanan davranışı başlatma, bu davranışa yöneltme ve bunun devamlılığını sağlamak olarak tanımlanırken burada elde edilmek istenen bir sonuç söz konusudur. Birey bunu elde edebilmek için içsel ya da dışsal olarak motive olacaktır (Dündar vd., 2007: 74).

“Motivasyon, organizmayı belirli bir amaç doğrultusunda hareket geçiren etkidir” (Şişman, 2003: 95). “Benzer şekilde başka bir tanıma göre de, çalışanların bazı bireysel ihtiyaçları tatmin ederek iş başarısını artırmak ve daha üst seviyede çalışmak için bir isteklilik ortaya çıkarmadır” (Harzing ve Ruysseveldt, 1995: 138). “Bir başka tanıma göre de motivasyon, insanların beklenen ve istenilen doğrultuda hareket etmelerini teşvik eden güdü ya da insanın amaçlarına ulaşabilmesi için insana yardımcı olan, performansı artıran ödüldür” (Sergiovanni ve Starratt, 1993: 171). “İnsanların motivasyonunu artıracak olan faaliyetlerin başında ihtiyaçların karşılanması gelmekte olup bir yönetici çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde onları motive etmiş olur” (Hanks, 1999: 152).

Motivasyon üzerinde etkili olan unsurlar yukarıda da ifade edildiği gibi içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. Birincisi; çalışanların içsel faktörlerle kontrol edildiğini, çalışarak kazanmış olduğu para ve diğer sosyal yararlar olduğunu iler sürer. Bu nedenle de çalışanlar işin kendisinden motive olurlar. Motivasyon üzerinde etkili olan bu tarz faktörler işin doğası ve niteliğiyle alakalıdır. İşin çekiciliği, zorlayıcılığı, bağımsız çalışma, sorumluluk, işe verilen önem, yeteneklerini gösterme gibi faktörler içsel motivasyon faktörleridir. Motivasyona aynı zamanda dışsal faktörlerin de neden olduğu savunulmakta olup bunun sosyal ve örgütsel olmak üzere iki boyutu söz konusudur. Sosyal boyutu, işyerinde arkadaş edinme, dayanışma gibi kişilerarası ilişkiler ağıdır.

“Örgütsel boyutu ise örgütün motivasyonunu artırmak için çalışanlara sunmuş olduğu olanak ve imkanlardır. Çalışma koşulları, ücret dağılımında adalet, iş güvencesi, kariyer oluşturma, sosyal haklar gibi daha somut getirilerdir” (Ünsar vd., 2010: 248).

“Motivasyon psikolojik ve fizyolojik gereksinimler ile başlayarak hedefe ulaştıracak olan davranışın ortaya çıkmasını sağlayarak bireyin mevcut enerjisini istenilen doğrultuda harekete geçirmesini hedefler” (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 81). Çalışanlar, genellikle iş için gerekli olan eğitim ve beceriye sahip olan kişiler olup bu bağlamda işlerinin gereklerini yerine getirirler. Bununla birlikte motivasyon ile yapabileceklerinin fazlasını da yapmaları sağlanmaya çalışılır. “Motivasyon bir ya da

birden fazla insanı belirli bir amaca doğru sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan faaliyetlerdir” (Ergül, 2005: 67). Bireysel açıdan motivasyon amaçlanırken de takım ruhu oluşturmak ve bütün çalışanları harekete geçirmek esas amaçtır. İnsanları belirli amaçlar doğrultusunda organize ederek örgütsel motivasyon ve sinerji yaratılmaya çalışılır.

“Çalışanların örgütteki performansın en önemli belirleyicisi motivasyondur. Motivasyonun doğrudan etkisi gözlemlenemez ve ölçülemez, fakat davranışlardan anlaşılabilir” (Kapusuzoğlu, 2004: 24). Motivasyon örgüt performansının en önemli belirleyicisi olması nedeniyle örgüt verimliliğindeki en önemli unsur konumundadır. Örgütsel olarak bireylerin işe başlamaları, görevlerinin büyük bir istek ile yapmalarını sağlayan güçlerin tamamını kapsar. “Motivasyon, insanı harekete geçirici, hareketi devam ettirici, her zaman olumlu yöne doğru yöneltici olmak üzere 3 özelliğe sahiptir” (Yapar, 2005: 5). “Çalışanları pozitif yönde harekete geçirmek amacındadır. Motivasyon bireysel bir faktör olarak görünse de çalışma ortamı, çalışanın yaşadığı ortamın yapısı ve örgüt çevresi motivasyon üzerinde etkili olan diğer unsurlardır. Çevreden gelen teşvik ne kadar gelirse gelsin bireyin öncelikli olarak içsel olarak başarabileceğine yönelik inancının tam olması gerekir ki bu inancı ise ancak ve ancak kişi kendinde oluşturabilir” (Akkoyunlu ve Soylu, 2010: 754).

Motivasyonla ilgili yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında motivasyon kavramının temelinde aşağıdaki gibi 3 ana unsurun olduğu söylenebilir:

1) “Kişinin içerisinde gizli olarak bulunan ve onu farklı şekillerde davranmaya iten güçler ve bu güçleri harekete geçiren dış faktörler vasıtasıyla davranışın başlatılması” (Ünsar vd., 2010: 250),

2) Davranışın belirli bir amaç ve hedefe ulaşmak üzere yönlendirilmesi

3) Kişi tarafından algılanan hedef doğrultusunda davranışın sürdürülmesi.

### **3.5.1. Motivasyonun Önemi**

Motivasyon pek çok açıdan önemli olup bu çalışmada motivasyonun çalışanlar, yönetim ve örgütler açısından önemine değinilecektir. Örgütlerin piyasada belirlemiş oldukları hedef ve amaçlara ulaşabilmesi için, çalışanların başarılı olarak ve örgüte katkı sağlayabilmesi için, yönetimin de işlerin belirli bir düzene göre başarıya ulaşabilmesini sağlayabilmesi bakımından motivasyon hayati öneme sahiptir.



### 3.5.1.1. Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütlerin amaç ve hedeflerini ulaşması açısından çalışanların motivasyonu hayati öneme sahiptir. Çalışanlardan en üst seviyede verim elde edebilmek için onların iyi motive edilmeleri gerekir ki bunun için de çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkileyen çalışmalar yapılmalıdır.

İş arkadaşlarıyla birlikteliği olan, işlerin üstesinden gelebilen, örgüt ile iç içe olan kişiler, sosyal ve psikolojik açıdan gereksinimlerinin bir bölümünü karşılamış olan kişilerdir. Bu kişiler bazı motivasyon kuramları gereğince de daha sonraki ihtiyaçlarını karşılama konusunda hazır olan kişilerdir. “Motivasyon seviyesi iyi olan çalışanlar bu bağlamda kariyerinde ilerlemeye yani gelişmeye öncelik verecektir. Bireysel gelişimini devam ettirmek suretiyle örgütte daha üst mevkilere çıkmayı amaçlayacaktır. Böylelikle de çalışanlar maddi, sosyal ve psikolojik olarak kendilerini daha iyi hissedeceklerdir” (Arisoy, 2007: 64-65). Motivasyonun iyi olması başarıyı getirmesinin yanı sıra çalışanın kendisini her açıdan olumlu hissetmesini sağlar. “Çalışanların motive olması her yönden kazanım elde etmesini sağlar. Zira motivasyon, çalışanın asıl amaçladığı noktaya ulaşmasını sağlayan en önemli itici güç konumundadır. İster örgütlerin hedefleri isterse de çalışanın kişisel hedefleri bu itici gücünün iyi bir şekilde ve zamanında kullanılmasına bağlıdır” (Aydın, 2013: 5).

### 3.5.1.2. Yönetim Açısından Önemi

Eğitim kurumlarının mevcut kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması yönetim açısından son derece önemli bir husustur. Bu sebepten ötürü de çalışanların verimliliğinin yüksek olabilmesi için motivasyonlarının da iyi olması, dolayısıyla da iyi motive edilmeleri gerekir. “Yönetim açısından motivasyon, çalışanları farklı şekillerde davranmaya iten unsurların tespit edilmesi, daha sonra da bunların çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, bu olumlu davranışları devam ettirmelerinin nasıl mümkün olabileceğinin incelenmesiyle ilişkilidir” (Ay, 2006: 7). Yönetim, çalışanların olumlu davranışlarını tespit ettikten sonra bunları devam ettirmenin yollarını arar. Buna karşılık da negatif olarak nitelendirdiği davranışlardan çalışanların uzak durmasını sağlamaya çabalar. “Fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücün üretime daha fazla dahil olmasına yönelik çabalar motivasyonu her daim

gündemde tutmaktadır. Yönetim faaliyetlerinin özünde insan unsuru bulunmaktadır. Etkinlik, etkin bir teşvik sisteminin mevcudiyeti yöneticinin öncelikli görevlerinden birisi olması ile mümkün olacaktır” (Kaplan, 2007:12). “Yönetimin, örgütlerin sahip olduğu mevcut kaynakları çalışanların motivasyonlarını artıracak şekilde kullanması en önemli görevler arasında yer almalıdır. Zira çalışanların motivasyonlarındaki artış beraberinde başarı artışını getirir ki bu durum da yönetimin başarısının en önemli göstergelerinden birisidir” (Aydın, 2013: 5).

Eğitim kurumları, rekabet koşullarının değişmesine bağlı olarak varlıklarını devam ettirmek için kaliteli ürün ve hizmet üretmek zorundadırlar. Eğitim kurumlarının günümüz zorlu rekabet ortamında başarı elde edebilmeleri için de doğal olarak işinde iyi olan yöneticilere ihtiyacı vardır ki bu durum yöneticilere verilen önemin her geçen gün daha da artmasına neden olmaktadır. “Kişisel amaçların yanı sıra örgüt amaçlarının da gerçekleştirmek için çaba sarf eden yönetici, değişen iç ve dış koşullara karşı çalışanlarını hazırlamakla da görevlidir. Belirtilenlerin tamamının gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin motivasyonunun iyi olması gerekir” (Arısoy, 2007: 64). Yöneticinin işine iyi motive olmasının da örgütlerin her noktasında son derece önemli bir olgu olduğu aşikârdır.

Motivasyon kişiseldir, diğer bir deyişle herkes için tanımlanabilir, uygulanabilir bir tanımı bulunmamaktadır. Bazıları için başarı, bazıları için para, bazıları için takdir edilme ve övülme gibi hususlar motivasyonu sağlayan unsurlardır. “Yöneticiler için ise bunu yapabilmek oldukça zordur. Çalışanlarını tamamını belirli bir amaca ulaşabilmek adına motive edebilmek daha önce de ifade edildiği üzere yöneticilerin amaçları arasında yer almaktadır” (Tunçez, 2007: 7). Şayet yöneticiler bunu başarıp çalışanları örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda iyi bir şekilde motive ederse doğal olarak çalışanlardan daha fazla yarar sağlayabilir.

“Eğitim kurumlarında yöneticiler, kendilerine bağlı olarak çalışanları örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek şekilde hareket etmeye yönlendirmek zorundadırlar. Diğer bir deyişle, yöneticilerin başarısı, çalışanların örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirmeye ilişkin başarısıyla ilgilidir” (Koçel, 2010: 620). Dolayısıyla yöneticinin başarısı, motivasyonu sağlamadaki başarısıyla orantılıdır. İşletmelerde yönetim süreci, üretimden tüketime kadar her aşamada son derece önem arz eder. Bu nedenle de gerek yöneticilerin kişisel hedeflerine, gerekse örgütsel hedeflerine

ulaşmak için üst düzeyde motive olmaları gerekir. İyi motive olmayan ya da olamayan yöneticilerin doğal olarak çalışanlarını iyi bir şekilde motive etmeleri iyimserlik olur. “Çalışanların iyi motive olmaması da örgütün önceden belirlemiş olduğu hedef ve amaçlara oldukça uzak olduğunun bir göstergesidir” (Aydın, 2013:7).

### 3.5.1.3. Örgütler Açısından Önemi

Yeryüzünde faaliyet göstermekte olan her örgüt belirli hedeflere sahip olup bunlara ulaşmak adına stratejiler belirlerler. Örgütlerde, önceden belirledikleri hedeflerine ulaşabilmesi açısından orada çalışan personeli ve yöneticiyi sürekli olarak aktif durumda tutmak için motive etmek zorundadırlar. Örgütlerde çalışan personel, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi açısından isteksiz olursa doğal olarak etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. “Örgütlerde etkin bir motivasyon yalnızca verilen emirlerin yerine getirilmesini sağlamaz, aynı zamanda görevlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur. Bir kişinin zamanını yahut fiziksel varlığı satın alınabilir ancak kişinin sadakati, güvenilirliği ve ruhen kendisi satın alınamaz. İyi bir motivasyonun varlığı ve bunun çalışma ortamında iyi bir şekilde uygulanması durumunda hedeflere ulaşılabilir” (Sarıkurt, 2007:8). “Çalışanların motivasyonunun sağlanması, çalışanların örgüte karşı bağlı kuvvetlendirmekte olup bu bağ güçlendikçe çalışanlardan çok daha üst düzey verim alınabilir, aynı zamanda örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye daha yakın olur” (Aydın, 2013: 8).

Motivasyon ile örgütlerde aşağıdaki hususlar hedeflenir (Koçel, 2010:623):

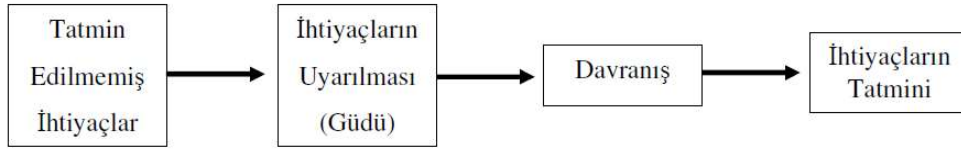
- Çalışanların örgüt bünyesinde kalmaları.
- Çalışanların yaratıcı düşüncelerini kullanmaları,
- Çalışanların işyerindeki başarılarını artırmaları

Örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu artırmak için çeşitli yollar denebilir. Bazı çalışanlar açısından ücret artışı, bazılarınca güler yüz olabilir. Şayet örgüt çalışanlarından yüksek performans sergilemelerini istiyor ise amaçlara ulaşmak için mutlak surette çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak durumundadır (Aydın, 2013:9).

### 3.5.2. Motivasyon Süreci

“Motivasyon içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin ya da beklentilerin yer aldığı (Özgen vd., 2002: 337), genel olarak amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir olgudur. Bu sebepten ötürü karmaşık” (Eroğlu, 1998: 247) dinamik bir süreç olup bu süreç hem çalışanların davranışları üzerinde etkili olmakta hem de davranışları belirlemekte ve sürekliliği sağlamaktadır.

Şekil 3.3’te görüldüğü üzere, “motivasyon süreci, kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik, sosyal ihtiyaçlar olabilir” (Eren, 2003: 94). “Birey, bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış, ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır” (Büyükgöz, 2008: 27).



Şekil 3.3. Motivasyon Süreci (Karıştı, 2013: 40).

“Şekil 3.3 ten anlaşılacağı üzere herkesin bir takım ihtiyaçları söz konusu olup bu ihtiyaçlar harekete geçirilene dek birey güdülenememektedir. Harekete geçirilmiş olan ihtiyaç bu bağlamda “motivasyon” olarak adlandırılır. Motivasyon insanları belirli bir amaca ulaşmak için hareket etmeye iter, eyleme geçirir ve dolayısıyla da bireyin davranışını kuvvetlendirir” (Can, 1997:168). Motivasyon süreci kişinin bir ihtiyacının farkında olması ve bunun yaratmış olduğu gerilimle başlar. Gerilim evresinden sonra ihtiyacı tatmin edecek yolların araştırılması evresi gelir. Birey ihtiyacını tatmin ettikten sonra durumu yeniden değerlendirir. İhtiyacının tatmin düzeyi bakımından yeterli görmesi halinde tatmin edilen ihtiyacın yerini bir başka ihtiyaç alır.

Motivasyon öncelikli olarak motive olmakla başlar. Motivasyon, gözle görülmeyen varsayımsal bir olgu olup davranışı anlamada son derece önemli bir süreçtir. Dünya üzerinde başarıya ulaşmış olan insanların çoğunlukla amaçlarını belirleyerek motive oldukları görülmektedir. “Bu bağlamda, başarılı olunmak isteniyorsa öncelikli

olarak nereye gidildiği ve ne yapılmak istenildiğinin bilinmesi gerekir. Başarılı bir birey ulaşmak istediği hedefine ulaştığında her şeyi bir kenara bırakmamalı, aksine mutluluğunu artırmak için daha başka hedefler belirlemelidir. Diğer bir ifadeyle davranışını devam ettirmelidir” (Koç, 2005: 28).

Motive olma sürece ana hatlarıyla aşağıdaki unsurları içine almaktadır (Baykal, 1978: 89):

- Her insanda onu sürekli ve sabırlı çalışmaya teşvik ve sevk eden çeşitli itici güçler mevcuttur.
- Her insanda farklı tip ve karakterde pek çok gereksinim mevcut olup bunların şiddet ve sürekliliği insanlar arasında farklılık arz eder.
- Gereksinimlerin tatmin edilmesi amaçtır ve motive edilmiş tutum ve davranışların yöneldiği sonuçtur.
- Amaç fark edildiğinde yahut anlaşıldığı anda arzuya dönüşür ki bu durumda insan belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi ya da gereksinme duymaya başlar. Bu ilgi, amacın gerçekleşmesine yardımcı olacağı hissini doğuracağı zevkin oluşturduğu bir sonuçtur.
- Amaçlı ve bilinçli bir şekilde yapılan bir eylem, amaca ulaşma ve tatminin sağlanmasıyla sonuçlanır.

Yöneticilikte motivasyon ise yöneticilerin çalışanlardan azami verim arzulaması ile başlar. Aynı zamanda her insanın bencil olduğunu, tatmin yolları aradıklarını göz önünde bulundurarak tatminkarlığın doğuştan var olan çeşitli ihtiyaçların karşılanması sonucunda ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir. “Tatminin sağlanması için yöneticiler belirli bir anda bir kişide hangi türden bir ihtiyacın en şiddetli olduğunu tahmin etmektedirler ki bu tahmine bağlı olarak o çalışanın ihtiyacını karşılayabilecek özel teşvik unsurunu seçerek etkili amaç olarak kullanmaktadırlar. Bu etkiye bağlı olarak ortaya çıkacak olan arzu o kişileri, işleri yoluyla harekete geçirmektedir. Bu çaba ve hareketin doğuracağı verimlilik, arzu duyulan sonucun elde edilmesi olacağı için çalışanları memnun edici bir faktör ortaya çıkmış olur” (Güven, 2004: 6-7).

“Motivasyonun oluşma şekli ve etkileri 4 yönlü incelenmektedir (Sabuncuoğlu, 1995:89):

- Motivasyon kişiyi harekete geçirip belirlenen amaçlar doğrultusunda çabaların devamlılığını sağlar.

- Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır,

- Motivasyon, bireyi yöneltmek için yönetim düzeni sağlar.

- Motivasyon, bireyin algılama gücünü artırmakta ve aynı zamanda düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlamaktadır” (Akt. Alkış, 2008: 38).

### **3.5.3. Motivasyona Etki Eden Faktörler**

#### **3.5.3.1. Demografik Faktörler**

Çalışanların motivasyon düzeylerinin farklı olmasına neden olan öncelikli demografik faktörler cinsiyet, yaş ve kıdemdir (Horozoğlu,1995:27).

**Cinsiyet:** Çalışanların motivasyonunun cinsiyete göre değiştiğine dair delillerin tutarlı olmadığı ifade edilmiştir (Başaran, 2004:180). Bu durumdan yapılan çalışmaların bir kısmında çalışanların motivasyonlarının cinsiyete göre değiştiği, bazı çalışmalarda da motivasyonun cinsiyete göre değişmediğini söylemek mümkündür.

**Yaş:** Çalışanların yaşı arttıkça tecrübelerinden dolayı motivasyon düzeylerinin arttığı belirtilmiştir Çalışanların yaşı küçüldükçe ilerleme ve iş güvencesine dair umutlarının olması sebebiyle motivasyonları düşmektedir (Aksayan, 1990: 15).

**Kıdem:** Çalışanların kıdemi arttıkça motivasyonlarının arttığı görülmektedir (Başaran, 2000: 222 ).

#### **3.5.3.2. Yükselme-Terfi**

“Çalışanların yaptıkları çalışmalar sonucu görevinde yükselmesine terfi denilmektedir. Yükselme ve terfi motivasyonu sağlayıcı faktörler arasındadır. Çalışanların başarıları sonucunda psikolojik ödül olarak verilmektedir. Çalışanlara saygı görme, takdir edilme, kendini gerçekleştirmek ihtiyaçlarından dolayı yükselme-terfi, ödül olarak verilmektedir. Ayrıca çalışanların bu ihtiyaçlarının karşılanması kendilerine olan güvenlerini artırarak, tatmin olmalarını sağlayacaktır. Bu durum da örgütlerin verimliliğinin artmasını sağlayacaktır” (Aktan,1999:64).

### **3.5.3.3. İş Arkadaşlarıyla İlişkiler**

Çalışanlar iş hayatında işinin gereğini yaparken bir taraftan da sosyal ihtiyaçlarını karşılama istekleri bulunmaktadır. Çalışanlar iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde oldukça, sevgi, ait olma duyguları güçlenecektir. Bu durum da çalışanların motivasyonlarını artıracaktır. Ayrıca iş arkadaşlarıyla ilişkileri Kapsam Kurumları'nda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederick Herzberg Çift Faktör Kuramı'ndaki hijyen faktörleriyle açıklamak mümkündür. Sosyal ihtiyaçların karşılanması, iş arkadaşlarıyla ilişkiler çalışanların motivasyonlarına olumlu etki etmektedir (Bostancı, 2007; Büyükses, 2010; Öztay,2006).

### **3.5.3.4. Yönetici Davranışları**

Yönetici davranışları çalışanların motivasyonuna olumlu ve olumsuz etki etmektedir. Çalışanlar kendilerini bir amaç doğrultusunda sürükleyen, ilham veren, önemli olduğu hissi oluşturan, çalışanlarına eşit yaklaşan, çalışanlarını takdir eden, kişisel gelişimleri, bilgi ve becerilerinin artmasına katkı sağlayan yönetici davranışlarından motive olmaktadır (Greenberg ve Barron,2000: 462). Bu durumdan çalışanların motivasyonları yönetici davranışlarından etkilendiğini söylemek mümkündür.

### **3.5.3.5. Ücret**

“Ücret, Frederick Herzberg Çift Faktör Kuramı'nın hijyen faktörü arasında yer almakta olup, çalışanları motive ettiği belirtilmektedir” (Bostancı:2007). “Çalışanların aldığı ücret temel ihtiyaçlarını giderecek düzeydeyse motivasyonları yükselmekte, ihtiyaçlarını gideremeyecekse motivasyonları düşmektedir” (Erdoğan, 1996:242). Ayrıca ücretin çalışanlar arasındaki adaletli dağılımı da motivasyon düzeyine etki etmektedir. “Çalışanlar aldığı ücreti başkalarıyla karşılaştığında benzer yapılan işlerde alınan ücretle karşılaştığında adaletsizlik gördüğünde tatmin olamamakta ve motivasyonları düşmekte, adalet gördüklerinde de tatmin olup motivasyonları artmaktadır” (Karagöl, 1997: 78).

### **3.5.3.6. Çalışma Ortamı**

“Çalışma ortamı çalışanların işlerini yaptığı yerdir. Herzberg Çift Faktör Kuramı'nın hijyen faktörü ve Maslow'un Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki güvenlik ihtiyacına göre çalışanların motivasyonunu çalışma koşulları etkilemektedir. Çünkü çalışanlar vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçirmektedir. Bundan dolayıdır ki çalışma ortamlarında sesin, ısının, havalandırmanın, ışığın ayarlanıp uygun koşullarda olması sağlanmalıdır” (Eren, 2001:389).

### **3.5.3.7. Gelişme Olanakları-Kendini Gerçekleştirme**

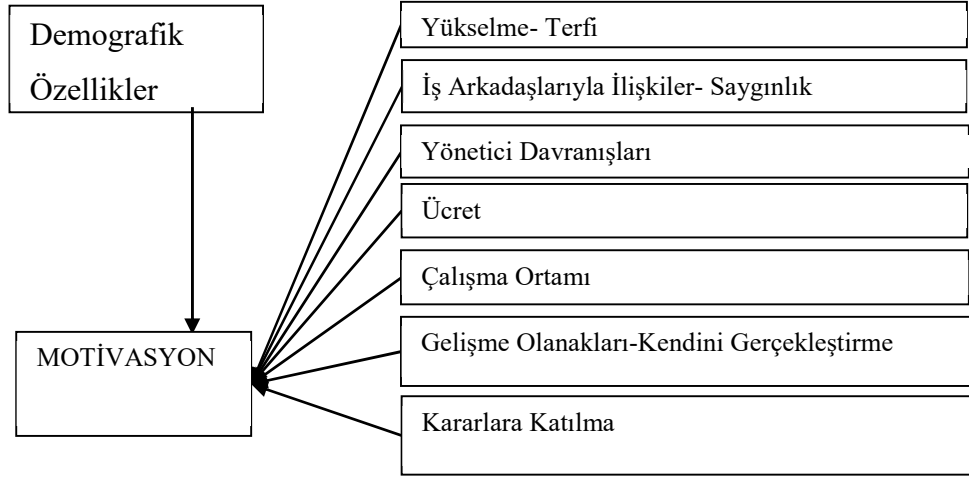
“Çalışanların kendini geliştirip, gerçekleştirme istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Örgüt liderleri çalışanların gelişmesine, kabiliyetlerini ve maharetlerini tam kullanabilmesine fırsat oluşturduğunda çalışanlar kendini gerçekleştirme imkanı bulacaktır. Bunun sonucunda da çalışanların motivasyon düzeylerini artacaktır” (Drafke ve Kossen, 1998). “Ayrıca Herzberg Çift Faktör Kuramı'nın hijyen faktöründeki “gelişme olanakları” ve bunun karşılığı olan Maslow'un Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki “kendini gerçekleştirme” ihtiyacının karşılanmasının çalışanları motive ettiği belirtilmektedir” (Herzberg; Mausner, 1959:10).

### **3.5.3.8. Karara Katılma**

“Örgütler, çalışanların fikrini alıp, kararlarında bu fikirleri dikkate almışlarsa bu örgütte çalışanların kararlara katıldığını söylemek mümkündür. Kararlara katılma çalışanların örgüte karşı bağlılık ve aitlik duygusunu geliştirecektir. Bu durum da çalışanların motivasyonuna etki edecektir” (Çiçek, 2005: 52). Aynı zamanda çalışanların örgütte kararlara katılması, Maslow'un Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki saygı ve statü ihtiyaçlarının karşılanmasıyla açıklanabilir.

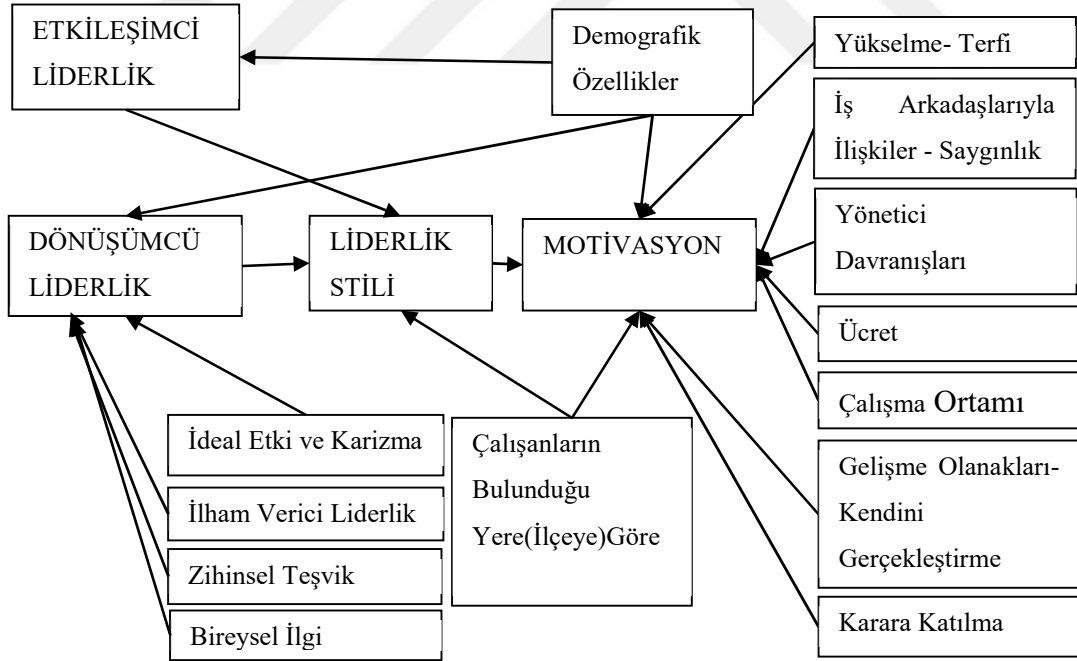
Motivasyon kavramıyla ilgili kavramsal çerçeve sonucu aşağıdaki gibi araştırma modeli oluşturulmuştur:





Şekil 3.4. Motivasyon Kavramına İlişkin Kavramsal Model

Liderlik ve Motivasyon kavramsal çerçeve sonucu yapılan çalışma ile ilgili aşağıdaki Şekil 3.5'teki model oluşturulmuştur.



Şekil 3.5. Araştırmanın modeli

Bu çalışma, davranışsal kuram ve kapsam kuramların sentezinden oluşmuş olup bu bağlamda Tablo 3.1’de görülen hipotezler oluşturulmuştur:

Tablo 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

H1 Okul yöneticilerinde bulunan Dönüşümcü liderlik stili ve alt boyutları, öğretmen algılamalarına göre Etkileşimci liderlik stilinden daha fazladır.
H2 Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.
H2a Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.
H2b Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin yaşına göre farklılık gösterir.
H2c Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılık gösterir.
H2d Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin mevcut okuldaki kıdemine göre farklılık gösterir.
H2e Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin mevcut görev yaptığı okula göre farklılık gösterir.
H2f Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin branşına göre farklılık gösterir.
H2g Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin daha önce başka yerde çalışma durumuna göre farklılık gösterir.
H2h Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğüne göre farklılık gösterir.
H3 Öğretmenlerin motivasyonları demografik özelliklere göre farklılık gösterir.
H3a Öğretmenlerin motivasyonları cinsiyete göre farklılık gösterir.
H3b Öğretmenlerin motivasyonları yaşa göre farklılık gösterir.
H3c Öğretmenlerin motivasyonları mesleki kıdeme göre farklılık gösterir.
H3d Öğretmenlerin motivasyonları, öğretmenlerin mevcut okuldaki kıdemine göre farklılık gösterir.
H3e Öğretmenlerin motivasyonları öğretmenlerin görev yaptığı okula göre farklılık gösterir.
H3f Öğretmenlerin motivasyonları öğretmenlerin daha önce başka yerde çalışma durumuna göre farklılık gösterir.
H3g Öğretmenlerin motivasyonları öğretmenlerin çalıştığı okulun bağlı olduğu okul müdürlüğüne göre farklılık gösterir.
H4 Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stili, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık gösterir.
H5 Öğretmenlerin motivasyon düzeyi, bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık gösterir.
H6 Dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticilerin olduğu okullarda çalışanların motivasyonu artar.
H7 Etkileşimci liderlik stiline sahip yöneticilerin olduğu okullarda çalışanların motivasyonu artar.
H8 Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri motivasyonun alt boyutlarında; "Yükselme ve Terfi", "İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık" "Yönetici Davranışları", "Ücret", "Çalışma Ortamı ve Şartları", "Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme", "Kararlara ve Yönetime Katılma" da farklılık gösterir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

#### 4.2. YÖNTEM

##### 4.2.1. Evren ve Örneklem

Yapılan araştırmanın evrenini Rize ili merkez ilçesi ile bütün ilçeler; Çayeli, Güneysu, Derepazarı, Çamlıhemşin, Ardeşen, İkizdere, Fındıklı, İyidere, Hemşin, Kalkandere ve Pazar ilçelerindeki ilk, orta dereceli ve lisedeki okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Belirtilen ilçelerde MEB verilerine göre 4372 öğretmen görev yapmakta olup (2015, Ekim 20) araştırmada evreni temsil edecek düzeyde 480 öğretmene ulaşılmıştır. “Örneklem seçimi için basit rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Basit rasgele örnekleme yönteminde evreni meydana getiren her unsurun örneğe girme şansı eşittir. Bu nedenle de hesaplamalarda her unsura aynı ağırlık verilir” (Arıkan, 2004: 141). Basit rasgele örnekleme yönteminin kullanılabilmesi için ele alınan problemlerle alakalı bilgilerin evrene göre homojen olması gerekir. Örneğin giyim harcamalarının yıllık aile bütçesindeki payını bulmak için bu örnekleme yönteminin kullanılması doğru olmaz. “Çünkü meslek, gelir gibi özellikleri açısından farklı olan ailelerin doğal olarak giyim için ayırdıkları bütçeler de birbirinden farklıdır ki bu farklar da ortalamayı ciddi şekilde etkileyecektir” (İslamoğlu, 2003: 147). Örnekleme karar verilmesinden sonra öncelikle evrendeki birimler önce listelenmiş ve numaralandırılmış daha sonra ise ‘rasgele sayılar tablosu’ kullanılarak örnekleme girecek elemanlar belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmada il genelindeki okullardan basit rastgele seçilmek suretiyle örneklem grubuna dahil edilmiştir. Bu yöntem ile farklı okul türlerinin örnekleme temsil edilmesini sağlamak için örneklem seçiminde her okul türü için ulaşılabilecek tüm okullar seçilmiş olup bu okullarda çalışan öğretmenler örnekleme

oluşturan öğretmenler olarak belirlenmiştir. Çalışma süresince biri merkez ilçe olmak üzere toplam 12 ilçedeki ilk ve orta dereceli ve lisedeki okullarda görev yapan öğretmenlere anket uygulaması yapılmıştır. Bazı ilçelerde okul türlerinin hepsi olmadığı için eksik olanlar merkez ilçeden tamamlanmıştır.

Örneklem Büyüklüğünü Hesaplama:

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

**N** = Evrendeki birey sayısı

**n** = Örnekleme alınacak birey sayısı

**p** = İncelenecek olayın görülüş sıklığı ( olasılığı )

**q** = İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)

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

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

N=4372

t=1.96

p=0.5

q=0.5

d=0.05

$$n = \frac{4372 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (4372-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

N = 353.4

(Erkuş, 2013: 126)'daki örneklem büyüklüğü hesaplama formülüne göre örneklemin evreni temsil etmesi için en az 353 kişi olması gerektiği görülmektedir. Bu çalışmada 480 kişiye ulaşıldığı için örneklem sayısı yeterli görülmüştür.

Anket uygulamasına 27.10.2015 tarihinde başlanmış olup, anket uygulaması yaklaşık 1 ayda tamamlanmıştır. Anket uygulaması esnasında hava koşullarından ötürü; Hemşin'de sel felaketinin olması, aşırı kar yağışından dolayı bazı okullara ulaşılamamış olup, hava şartları düzeldikten sonra ulaşılmıştır.

#### 4.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi için (Şahin, 2009) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” (Ek-1) ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi için de (İnce, 2003) tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” modifiye edilerek kullanılmıştır (Ek-2).

Okul Müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği, etkileşimci (5, 10, 17, 20, 23, 28. maddeler) ve dönüşümcü liderlik (1, 2, 3, 4,6, 7,8, 9, 11,12,13, 14, 15,16, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30. maddeler) alt boyutlarından oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik de “Zihinsel Teşvik” (27, 26, 24, 25, 19, 16. maddeler), “İlham Verici Liderlik” (14, 13, 6, 8, 15, 12. maddeler), “Bireysel İlgi” (4, 3, 9, 2, 7, 1. maddeler) ve “İdeal Etki ve Karizma” (21, 29, 30, 22, 11, 18. maddeler) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipindeki toplam 30 maddeden oluşmakta olup her bir madde kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtı sahip olup ve 1-5 arasında puanlanmaktadır.

Tablo 4.1. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Değerlendirmesi

Seçenekler	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Etkileşimci Liderlik	1.00-1.79	Çok Düşük
	1.80-2.59	Düşük
	2.60-3.39	Orta
	3.40-4.19	Yüksek
	4.20-5.00	Çok Yüksek
Dönüşümcü Liderlik	1.00-1.79	Çok Düşük
	1.80-2.59	Düşük
	2.60-3.39	Orta
	3.40-4.19	Yüksek
	4.20-5.00	Çok Yüksek

Motivasyon ölçeği, 5'li Likert tipinde olan, 1-5 arasında puanlanan toplam 35 maddeden oluşmaktadır. Motivasyon ölçeği, “Yükselme ve Terfi” (31, 17,18, 23, 12, 32, 16. maddeler), “İş Arkadaşlarıyla İlişkiler – Saygınlık” (35, 14, 3, 20, 33, 10, 25, 11. maddeler), “Yönetici Davranışları ” (34, 22, 26, 27, 7, 5. maddeler), “Ücret” (6, 15, 29,

21. maddeler) , “Çalışma Ortamı ve Şartları” (2, 1, 4, 13. maddeler), “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme” (8 ve 9.maddeler ), “Kararlara ve Yönetime Katılma” (28, 30, 24. maddeler) alt boyutlarından oluşmaktadır. Motivasyon ölçeğinin değerlendirilmesi Tablo 4.2’deki gibidir.

Tablo 4.2. Motivasyon Ölçeği Değerlendirmesi

Seçenekler	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.79	Çok Düşük
	1.80-2.59	Düşük
	2.60-3.39	Orta
	3.40-4.19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	4.20-5.00	Çok Yüksek

### 4.3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma neticesinde elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma ve yüzde dağılımlar verilmiştir. Parametrik olan ikili değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda bağımsız değişkenler t testi, çoklu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Parametrik olmayan çoklu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Liderlik stilleri ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için de Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar %95 ( $p < 0.05$ ) anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4.3.1. Anketin Geçerliliği

“Yapılan araştırmalarda birçok değişkenli istatistik analizine başlamadan önce araştırmada kullanılacak değişkenlerin önce geçerliliği sonra da güvenilir olması gerekmektedir. Geçerlilik analizinde kullanılacak değişkenlerin araştırılan konuyla ilgili ve onu ölçmeye yönelik olmasıdır” (Albayrak, 2003: 202 ).

Yapılan çalışmada ölçekte yer alan maddelerin faktörleşme durumunu ve maddelerin yüklerini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. “Faktör

analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir” (Büyüköztürk, 2006). “Liderlik Stili Ölçeği ve Motivasyon Ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizine başlamadan önce veri yapısının faktörleştirmeye uygunluğu ve toplanan verilerin evreni temsil edip etmeme durumu için Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s küresellik testi sonuçlarına bakılmıştır” (Yıldırım ve Selvi, 2015). “Çalışmanın analizlere göre, KMO değerini 0.60 büyük olması ve Barlett testinin anlamlı olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir” (Büyüköztürk, 2006). Bu doğrultuda değerlendirmeler yapılarak çalışmanın geçerli olup olmadığına bakılmıştır.

#### 4.3.1.1.Faktör Analizleri

Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	KMO	Barlett's X <sup>2</sup>	Açıklanan Varyans %	Faktör Yüğü		Cronbach's Alpha
					En Düşük	En Yüksek	
Etkileşimci Liderlik	6	-	-	11.47	.40	.55	0.699
Dönüşümcü Liderlik	24	-	-	45.52	.66	.83	0.966
Liderlik Stilleri	30	0.967	9016,159	56.99	.40	.83	0.923

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği'ne yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda, Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği için, Tablo 4.3'te görüldüğü gibi KMO (Kaise-Meyer-Olkin) değerinin 0.967, Barlett's (X<sup>2</sup>) katsayısının 9016,159 ( $p < ,001$ ) olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) için uygun olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan faktör analizi Tablo 4.4'te görüldüğü gibi döndürülmüş faktör matrisinde 3 faktörden oluştuğu görülmektedir. Ancak 3.faktördeki 10. madde tek kaldığından en çok ilişkili 2. Faktör üzerinden değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda çalışma 2 faktörlü olup, faktörler şu maddelerden oluşmaktadır:

1. Faktör: Dönüşümcü Liderlik 1,2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30. maddelerinden,

2. Faktör: Etkileşimci Liderlik 5, 10, 17, 20, 23, 28. maddelerinden oluşmaktadır.

Etkileşimci liderlik alt boyutunun faktör yük değerlerinin, 40 ve 0.55 arasında değiştiği, Cronbach's Alpha katsayısının, 0.699 olduğu ve toplam varyansın %11.47' sini açıkladığı ve Dönüşümcü Liderlik alt boyutunun faktör yük değerlerinin, 0.66 ve 0.83

arasında değiştiği, Cronbach's Alpha katsayısının 0.0966 olduğu ve toplam varyansın %45.52' sini açıkladığı görölmektedir. Ölçeğin bütün halinde faktör yük değerlerinin, 0.40 ve 0.83 arasında değiştiği, Cronbach's Alpha katsayısının, 0.923 olduğu ve toplam varyansın %56,99' unu açıkladığı görölmektedir.

Tablo 4.4. Liderlik Stili Ölçeğine İlişkin Döndürölmüş Faktör Matrisi

	Maddeler		
	1	2	3
L15	<b>,833</b>	-,096	,026
L22	<b>,797</b>	-,067	,166
L13	<b>,791</b>	-,132	-,058
L25	<b>,789</b>	,002	,248
L3	<b>,780</b>	,000	,029
L11	<b>,776</b>	-,103	-,084
L12	<b>,774</b>	-,059	,018
L14	<b>,773</b>	-,110	,000
L19	<b>,766</b>	-,079	,157
L18	<b>,762</b>	-,066	,011
L30	<b>,759</b>	-,053	,035
L9	<b>,755</b>	-,047	,024
L8	<b>,750</b>	-,075	-,117
L2	<b>,745</b>	,009	,048
L26	<b>,744</b>	-,023	,287
L29	<b>,740</b>	,032	,103
L7	<b>,739</b>	-,007	-,042
L1	<b>,729</b>	-,069	-,042
L6	<b>,713</b>	-,122	-,225
L16	<b>,704</b>	-,063	,048
L24	<b>,700</b>	,136	,322
L27	<b>,700</b>	,007	,423
L4	<b>,655</b>	,003	,122
L21	<b>,599</b>	-,025	,086
L20	-,202	<b>,737</b>	-,258
L28	-,147	<b>,729</b>	-,040
L23	,090	<b>,663</b>	,231
L5	-,055	<b>,624</b>	-,058
L17	,065	<b>,577</b>	-,371
L10	-,014	,286	<b>-,592</b>



#### 4.3.1.2. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İsimlendirilmesi

Dönüşümcü liderlikteki 24 maddenin, faktör analizindeki döndürülmüş faktör matrisine göre Tablo 4.5’te görüldüğü gibi 4 ayrı faktörde toplandığı görülmektedir.

Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Maddeler			
	1	2	3	4
L14	<b>,757</b>	,448	,205	,110
L13	<b>,754</b>	,336	,276	,187
L6	<b>,677</b>	,024	,292	,390
L8	<b>,606</b>	,188	,384	,290
L15	<b>,586</b>	,457	,341	,277
L12	<b>,469</b>	,355	,459	,259
L27	,218	<b>,767</b>	,292	,187
L26	,337	<b>,687</b>	,280	,224
L24	,129	<b>,608</b>	,345	,359
L25	,248	<b>,603</b>	,356	,412
L19	,378	<b>,497</b>	,356	,326
L16	,384	<b>,435</b>	,277	,320
L4	,193	,284	<b>,703</b>	,145
L3	,300	,335	<b>,690</b>	,232
L9	,274	,271	<b>,624</b>	,351
L2	,289	,345	<b>,617</b>	,240
L7	,314	,139	<b>,521</b>	,500
L1	,391	,249	<b>,509</b>	,300
L21	,073	,186	,264	<b>,715</b>
L29	,298	,407	,180	<b>,616</b>
L30	,444	,367	,129	<b>,589</b>
L22	,318	,468	,264	<b>,584</b>
L11	,456	,204	,302	<b>,583</b>
L18	,401	,325	,329	<b>,475</b>

Dönüşümcü liderlik alt boyutları, literatürden yararlanılarak isimlendirme yapılmıştır :(Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003:95)

1.Faktör: “*Zihinsel Teşvik*” (27, 26, 24, 25, 19, 16. maddeler),

2. Faktör : “*İlham Verici Liderlik*” (14, 13, 6, 8, 15, 12. maddeler),

3.Faktör : “*Bireysel İlgî*” (4, 3, 9, 2, 7, 1. maddeler)

4.Faktör :“İdeal Etki ve Karizma” (21, 29, 30, 22, 11, 18. maddeler)

### 4.3.1.3. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

Motivasyon ölçeğine ait faktör analizi Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	KMO	Barlett’s X <sup>2</sup>	Açıklanan Varyans %	Faktör Yüğü		Cronbach’s Alpha
					En Düşük	En Yüksek	
Yükselme ve Terfi	7	-	-	13,979	,40	,73	,866
İş Aradaşlarıyla İlişkiler –Saygınlık	8	-	-	11,659	,44	,62	,837
Yönetici Davranışları	6	-	-	8,550	,48	,61	,752
Ücret	4	-	-	7,169	,59	,68	,760
Çalışma Ortamı ve Şartları	4	-	-	6,707	,51	,68	,760
Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme	2	-	-	5,338	,72	,76	,821
Kararlara ve Yönetime Katılma	3	-	-	5,115	,46	,58	,821
Motivasyon	34	,904	6701,639	58,517	,40	,76	,782

Motivasyon Ölçeğine yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda, Motivasyon Ölçeği için Tablo 4.6’da KMO (Kaise-Meyer-Olkin) değerinin 0.904, Barlett’s (X<sup>2</sup>) katsayısının 6701,639 ( $p < ,001$ ) olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için uygun olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan faktör analizi döndürülmüş faktör matrisinde ölçeğin 8 faktörden oluştuğu görülmektedir. Ancak 7. faktördeki 19. madde tek kaldığından çıkartılmış, çalışma 34 soru üzerinden değerlendirilmiştir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Maddeler							
	1	2	3	4	5	6	7	8
M17	<b>,774</b>	,177	-,093	,033	,149	,269	-,059	-,006
M23	<b>,770</b>	,141	,033	-,007	,142	,031	-,064	-,070
M18	<b>,730</b>	,155	,050	,052	,128	,207	-,021	-,089
M31	<b>,703</b>	,083	,002	,157	,116	,362	,009	-,138
M32	<b>,626</b>	,269	-,022	,103	,191	,077	-,005	,113
M8	<b>-,529</b>	-,024	,519	-,029	-,070	,203	,372	-,123
M12	<b>,502</b>	,203	-,169	-,023	,361	,136	,226	-,231
M11	<b>,482</b>	,422	-,247	,121	,098	-,003	,180	-,057
M16	<b>,451</b>	,103	,052	-,037	,160	,380	,027	-,120
M35	,120	<b>,752</b>	-,124	-,005	,115	,076	-,003	-,152
M14	,251	<b>,693</b>	-,118	,050	,221	,020	,001	-,003
M20	-,024	<b>,678</b>	-,003	-,093	-,036	,220	-,238	-,123
M3	,235	<b>,659</b>	,002	-,001	,354	-,080	-,014	-,074
M33	,191	<b>,545</b>	-,272	,065	,033	,268	,224	,095
M25	,371	<b>,517</b>	-,130	-,033	,140	,360	-,220	,096
M10	,215	<b>,508</b>	-,371	,096	-,123	,109	,076	,168
M34	-,104	-,131	<b>,686</b>	,072	-,067	-,146	-,006	,305
M5	,090	-,198	<b>,667</b>	-,085	-,080	-,047	,051	,030
M7	-,051	-,076	<b>,641</b>	-,012	-,359	-,144	-,067	,161
M22	,138	-,197	<b>,542</b>	-,008	,007	-,320	,252	,287
M9	-,502	-,035	<b>,539</b>	-,087	,012	,144	,336	-,083
M6	,050	,040	,143	<b>,805</b>	,048	,131	-,002	-,015
M15	-,025	-,010	,098	<b>-,754</b>	,113	-,032	,193	,097
M29	,248	,016	,100	<b>,742</b>	,099	,011	,134	,002
M21	,087	,028	,307	<b>-,705</b>	-,076	-,002	,023	,005
M2	,245	,128	-,129	,051	<b>,695</b>	,171	-,190	,041
M1	,289	,311	-,092	,031	<b>,604</b>	,094	,159	-,319
M4	,353	,362	-,151	,054	<b>,556</b>	,031	,019	-,037
M13	,241	-,004	-,074	,041	<b>,535</b>	,245	-,308	,231
M28	,211	,119	-,199	,159	,074	<b>,651</b>	,078	,105
M30	,320	,144	-,081	,064	,166	<b>,644</b>	-,036	-,090
M24	,318	,363	-,122	,011	,169	<b>,415</b>	-,101	,100
M19	-,038	-,057	,116	-,071	-,132	-,008	<b>,783</b>	,163
M26	-,173	,028	,251	-,141	-,091	,077	,086	<b>,701</b>
M27	-,044	-,317	,344	,007	,176	-,088	,265	<b>,499</b>

Çalışma 34 madde değerinden değerlendirildiğinde faktör analizi sonucu (Tablo 4.8) 7 faktörden oluşmuş ve bu faktörler şöyle adlandırılmaktadır:

Tablo 4.8. Revize Edilmiş Motivasyon Ölç. İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Maddeler						
	1	2	3	4	5	6	7
M31	<b>,758</b>	,103	-,066	,162	,090	-,062	,247
M17	<b>,742</b>	,209	-,040	,035	,151	-,261	,225
M18	<b>,741</b>	,172	,018	,054	,107	-,142	,119
M23	<b>,737</b>	,161	,042	-,006	,123	-,237	-,031
M12	<b>,570</b>	,219	-,231	-,011	,343	,052	-,011
M32	<b>,553</b>	,301	,109	,101	,204	-,250	,077
M16	<b>,544</b>	,108	-,052	-,034	,127	,077	,265
M35	,137	<b>,744</b>	-,196	-,007	,119	,031	,006
M14	,218	<b>,702</b>	-,073	,047	,234	-,079	-,005
M3	,233	<b>,651</b>	-,019	-,006	,344	-,005	-,138
M20	,021	<b>,650</b>	-,146	-,102	-,049	,055	,176
M33	,177	<b>,587</b>	-,143	,069	,067	,000	,254
M10	,117	<b>,561</b>	-,160	,098	-,075	-,215	,169
M25	,338	<b>,531</b>	-,071	-,040	,158	-,197	,377
M11	,445	<b>,462</b>	-,161	,128	,109	-,126	-,058
M34	-,095	-,152	<b>,711</b>	,054	-,114	,176	-,101
M22	,103	-,188	<b>,665</b>	-,016	-,022	,095	-,295
M26	-,312	,063	<b>,626</b>	-,158	-,031	-,102	,291
M27	-,094	-,287	<b>,614</b>	-,001	,183	,078	,015
M7	-,032	-,102	<b>,575</b>	-,028	-,417	,148	-,131
M5	,184	-,230	<b>,522</b>	-,095	-,156	,271	-,119
M6	,092	,036	,100	<b>,802</b>	,031	,092	,097
M15	,008	,009	-,136	<b>,753</b>	-,111	-,114	,041
M29	,252	,031	,128	<b>,743</b>	,093	,017	-,027
M21	-,132	-,010	-,220	<b>,709</b>	,112	-,122	,046
M2	,247	,128	-,077	,046	<b>,699</b>	-,118	,173
M1	,409	,298	-,248	,039	<b>,569</b>	,195	-,083
M4	,343	,372	-,101	,054	<b>,562</b>	-,087	-,013
M13	,192	,005	,068	,031	<b>,553</b>	-,239	,328
M8	-,272	-,072	,239	-,029	-,154	<b>,777</b>	,040
M9	-,260	-,082	,285	-,090	-,075	<b>,745</b>	-,003
M28	,264	,151	-,138	,163	,098	,035	<b>,632</b>
M30	,432	,150	-,179	,067	,153	,095	<b>,549</b>
M24	,317	,381	-,063	,008	,184	-,102	<b>,415</b>

- 1.Faktör : “Yükselme ve Terfi” (31, 17, 18, 23, 12, 32,16. maddeler) ,
- 2.Faktör: “İş Arkadaşlarıyla İlişkiler –Saygınlık” (35, 14, 3, 20, 33, 10, 25, 11. maddeler)
- 3.Faktör : “Yönetici Davranışları” ( 34, 22, 26, 27, 7, 5. maddeler),
- 4.Faktör : “Ücret” (6, 15, 29, 21. maddeler) ,
- 5.Faktör : “Çalışma Ortamı ve Şartları” (2, 1, 4, 13. maddeler),
- 6.Faktör : “Gelişme Olanakları–Kendini Gerçekleştirme” (8, 9. maddeler),
- 7.Faktör : “Kararlara ve Yönetime Katılma” (28, 30, 24. maddeler) alt boyutlarından oluşmaktadır.

Uygulanan AFA sonuçlarına göre ölçek maddeleri 7 alt boyuttan oluşmaktadır. “Yükselme ve Terfi” alt boyutunun faktör yük değerlerinin, 40 ve 0.73 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının 0,866 olduğu ve toplam varyansın %13.979 unu, “İş Arkadaşlarıyla İlişkiler –Saygınlık” alt boyutunun faktör yük değerlerinin 0,44 ve 0.62 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının 0.752 olduğu ve toplam varyansın 11.659 unu , “Yönetici Davranışları” alt boyutunun faktör yük değerlerinin 0.48 ve 0.61 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının 0.866 olduğu ve toplam varyansın 8.550 sini, “Ücret” alt boyutunun faktör yük değerlerinin 0.59 ve 0.68 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının 0.760 olduğu ve toplam varyansın 7.169’ unu, “Çalışma Ortamı ve Şartları” alt boyutunun faktör yük değerlerinin 0.51 ve 0.68 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının 0.760 olduğu ve toplam varyansın 6.707’ sini , “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme” alt boyutunun faktör yük değerlerinin 0.72 ve 0.76 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının 0.821 olduğu ve toplam varyansın 5.338’ini , “Kararlara ve Yönetime Katılma” alt boyutunun faktör yük değerlerinin 0.46 ve 0.58 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının 0.821 olduğu ve toplam varyansın 5.115’ ini açıkladığı görülmektedir. Ölçeğin bütün halinde faktör yük değerlerinin, 0.40 ve 0.76 arasında değiştiği, Cronbach’s Alpha katsayısının, 0.782 olduğu ve toplam varyansın 58.517’sini açıkladığı görülmektedir.

#### **4.3.2. Anketlerin Güvenilirliği**

“Güvenilirlik, araştırmadaki ilgili değişken setinin iç tutarlılığıdır. Yapılan çalışmada değişken setinin güvenilirliği Cronbach Alfa istatistiğiyle değerlendirilmiştir.

“Cronbach Alfa sıfır ile bir arasında değer almaktadır” Cronbach alfa değeri 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır” (Albayrak, 2003: 202; Kalaycı, 2016: 405).

Yapmış olduğumuz araştırmada kullanılan liderlik stilleri ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0.923 olarak hesaplanmış olup bu değer ölçeğinin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Etkileşimci liderlik altboyutu için Cronbach alfa değeri 0.699, Dönüşümcü liderlik altboyutu için de Cronbach alfa değeri 0.966 olarak tespit edilmiştir. Motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış olup Cronbach alfa değeri 0.759 olarak tespit edilmiş olup bu değer motivasyon ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 4.9).

Tablo 4.9. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Madde Sayısı		Cronbach's alfa	Güvenilirlik Düzeyi
6	Etkileşimci Liderlik	,699	0.00 ≤ α < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir. 0.40 ≤ α < 0.60 ise ölçek güvenilir değildir. 0.60 ≤ α < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir değildir. 0.80 ≤ α < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir (Kalaycı, 2016:405).
24	Dönüşümcü Liderlik	,966	
Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları			
7	Yükselme ve Terfi	,866	
8	İş Arkadaşlarıyla İlişkiler – Saygınlık	,837	
6	Yönetici Davranışları	,752	
4	Ücret	,760	
4	Çalışma Ortamı ve Şartları	,760	
2	Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme	,821	
3	Kararlara ve Yönetime Katılma	,660	

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde hipotezler ve alt hipotezlere dayalı bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle demografik bulgulara, ardından da Rize ili ve ilçelerindeki öğretmenlerin algılamalarına göre liderlik stillerine, motivasyon düzeylerine, liderlik stili ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkilerine ve son olarak da öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin motivasyonlarının alt boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

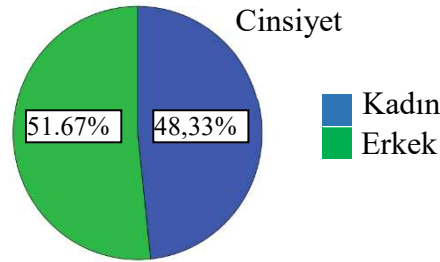
#### 5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

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

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı Tablo 5.1’de belirtilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	Yüzde (%)
Kadın	232	48.3
Erkek	248	51.7
Toplam	480	100.0



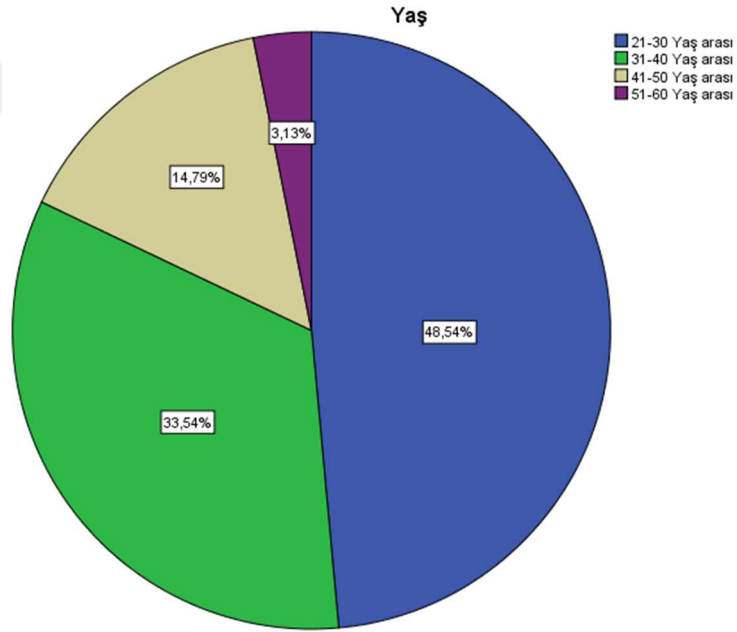
Şekil 5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Yapılan çalışmaya Rize ilinin 11 ilçesi ve merkez ilçesindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenler dahil edilmiştir. Çalışmaya toplam 480 öğretmen katılmış olup bunlardan 248’i (%51.7) erkek iken geri kalan 232’si ise kadındır (Tablo 5.1).

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşa göre dağılımı Tablo 5.2’de belirtilmiştir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	n	Yüzde (%)
21-30	233	48.5
31-40	161	33.5
41-50	71	14.8
51-60	15	3.1
Toplam	480	100.0



Şekil 5.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

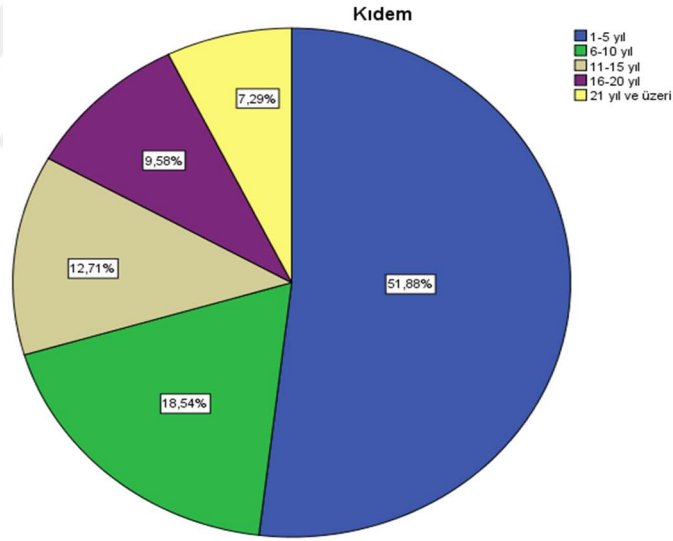
Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaşa göre dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (%48.5) 21-30 yaş aralığında olup %33.5’i 31-40 yaş arasında, %14.8’i 41-50 yaş arasında ve %3.1’i de 51-60 yaş arasındadır (Tablo 5.2).



Araştırmaya katılan katılımcıların mesleki kıdemine göre dağılımı Tablo 5.3’de belirtilmiştir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem (Yıl)	n	Yüzde (%)
1-5	249	51.9
6-10	89	18.5
11-15	61	12.7
16-20	46	9.6
≤ 21	35	7.3
Toplam	480	100.0



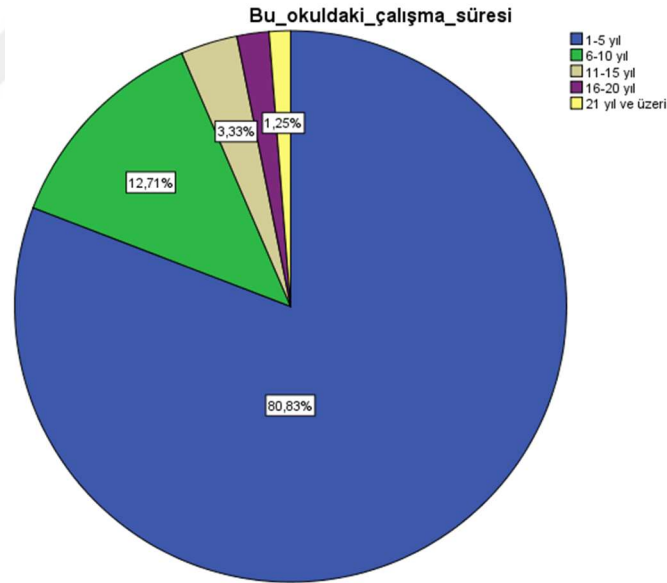
Şekil 5.3. Katılımcıların Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı

Yapılan çalışmaya katılan öğretmenlerin büyük bölümü (%51.9) 1-5 yıldır öğretmenlik yapmak iken %18.5’i 6-10 yıldır, %12.7’si 11-15 yıldır, %9.6’sı 16-20 yıldır ve %7.3’ü de 21 yıl ve daha uzun süredir öğretmenlik yapmaktadır (Tablo 5.3). Bu bulgu göstermektedir ki araştırma kapsamında değerlendirilen okullarda genç öğretmen grubu bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların mevcut okulda çalışma süreleri göre dağılımı Tablo 5.4'te belirtilmiştir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Mevcut Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Mevcut Okuldaki Çalışma Süresi (Yıl)	n	Yüzde (%)
1-5	388	80.8
6-10	61	12.7
11-15	16	3.3
16-20	9	1.9
≤ 21	6	1.2
Toplam	480	100.0



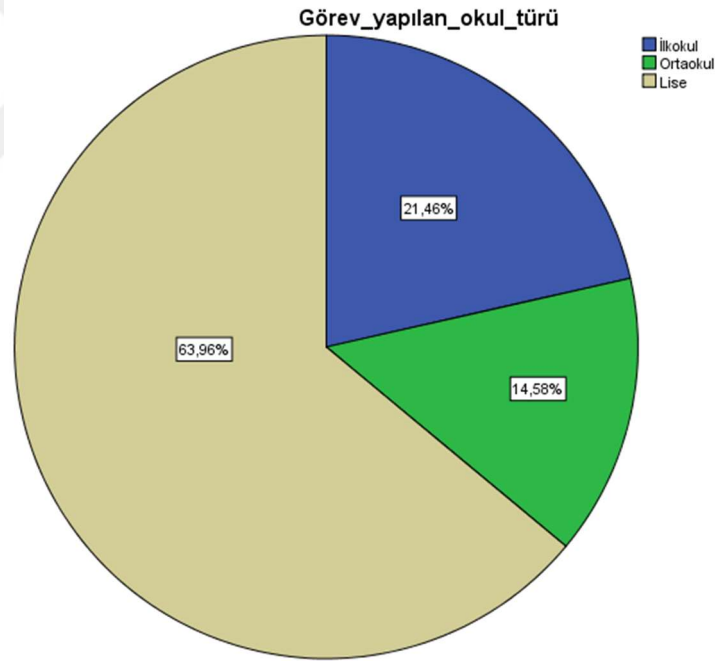
Şekil 5.4. Katılımcıların Mevcut Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışmaya katılan öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma süreleri incelenmiş olup Tablo 5.4' de de görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre katılımcıların %80.8'i 1-5 yıldır, %12.7'si 6-10 yıldır, %3.3'ü 11-15 yıldır, %1.9'u 16-20 yıldır ve %1.2'si de 21 yıl ve daha uzun süredir mevcut okulda görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı Tablo 5.5 'te belirtilmiştir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul Türü	n	Yüzde (%)
İlkokul	103	21.5
Ortaokul	70	14.6
Lise	307	64.0
Toplam	480	100.0



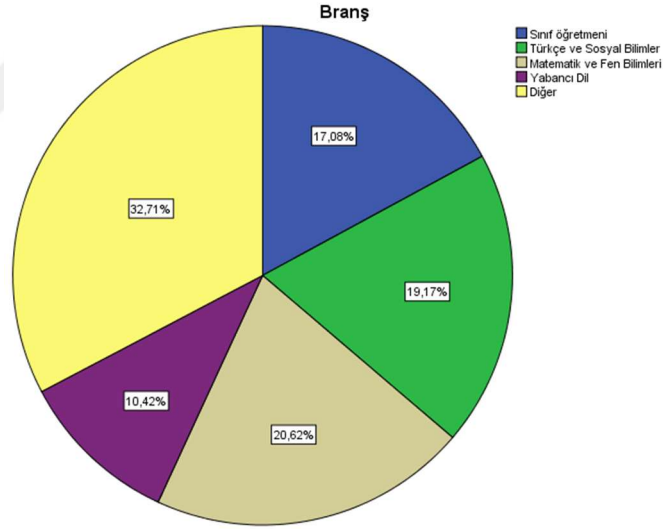
Şekil 5.5. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımı

Çalışmaya dahil olan öğretmenlerin %64'ü lisede görev yapmakta iken %21.5'i ilkokul, %14.6'sı da ortaokullarda görev yapmaktadır (Tablo 5.5).

Araştırmaya katılan katılımcıların branşına göre dağılımı Tablo 5.6 'da belirtilmiştir.

Tablo 5.6. Katılımcıların Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	n	Yüzde (%)
Sınıf öğretmeni	82	17.1
Türkçe ve Sosyal Bilimler	92	19.2
Matematik ve Fen Bilimleri	99	20.6
Yabancı Dil	50	10.4
Diğer	157	32.7
Toplam	480	100.0



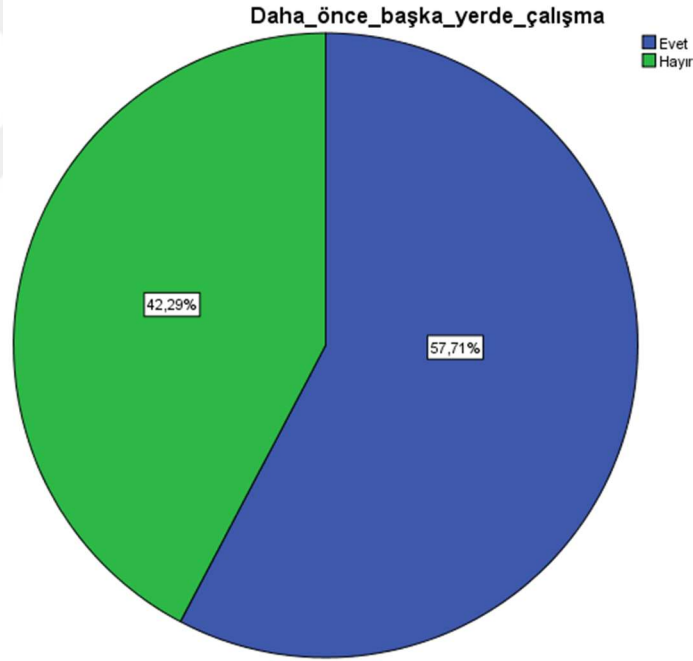
Şekil 5.6. Katılımcıların Branşlarına Göre Dağılımı

Çalışmaya katılan öğretmenlerden 99'u (%20.6) matematik ve fen bilimleri derslerine, 92'si (%19.2) Türkçe ve sosyal bilimler derslerine girmekte iken 82'si (%17.1) sınıf öğretmeni, 50'si de (%10.4) yabancı dil öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Geri kalan 157 öğretmen (%32.7) ise diğer derslere (Müzik, Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar ve Meslek Dersleri) girmektedir (Tablo 5.6).

Araştırmaya katılan katılımcıların daha önce başka bir yerde çalışma durumlarına göre dağılımı Tablo 5.7 'de belirtilmiştir.

Tablo 5.7. Katılımcıların Daha Önce Başka Bir Yerde Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı

Daha Önce Başka Yerde Çalışma	n	Yüzde (%)
Evet	277	57.7
Hayır	203	42.3
Toplam	480	100.0



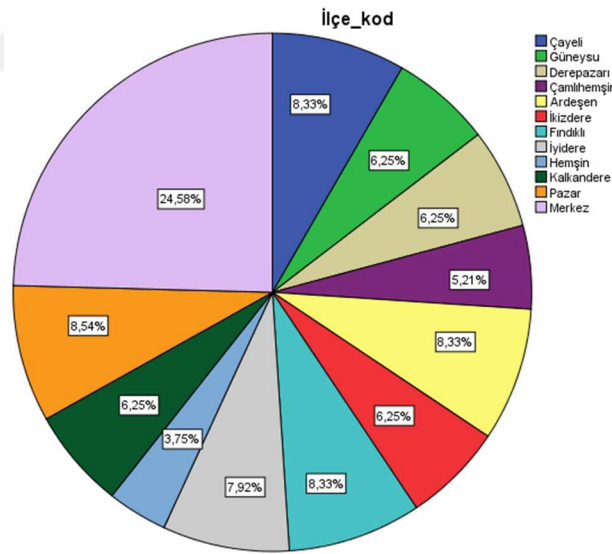
Şekil 5.7. Katılımcıların Daha Önce Başka Bir Yerde Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışmaya katılan öğretmenlerden 277'si (%57.7) öğretmenlikten önce başka bir yerde çalıştığını ifade etmiş olup geri kalan 203 öğretmen (%42.3) ise öğretmenlikten önce başka bir işte çalışmadığını belirtmiştir (Tablo 5.7).

Araştırmaya katılan katılımcıların ilçelere göre dağılımı Tablo 5.8 'de belirtilmiştir.

Tablo 5.8. Katılımcıların İlçelere Göre Dağılımı

İlçeler	n	Yüzde (%)
Çayeli	40	8.3
Güneysu	30	6.2
Derepazarı	30	6.2
Çamlıhemşin	25	5.2
Ardeşen	40	8.3
İkizdere	30	6.2
Fındıklı	40	8.3
İyidere	38	7.9
Hemşin	18	3.8
Kalkandere	30	6.2
Pazar	41	8.5
Merkez	118	24.6
Toplam	480	100.0



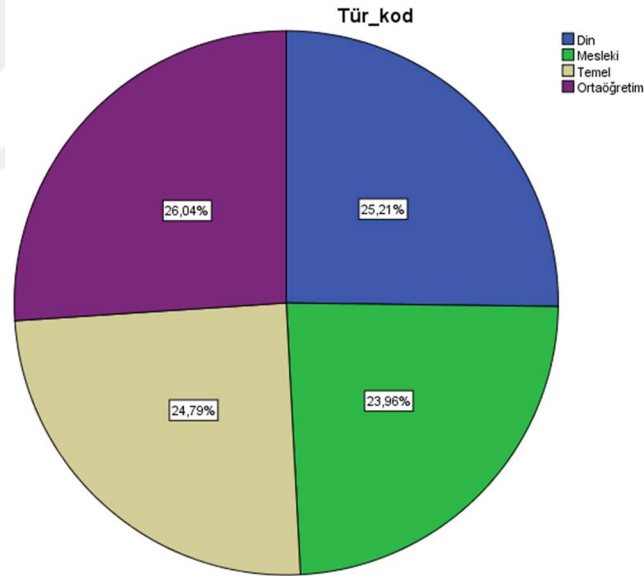
Şekil 5.8. Katılımcıların İlçelere Göre Dağılımı

Çalışma boyunca toplam 480 öğretmen ile görüşülmüş olup bunların ilçelere göre dağılımı yukarıdaki gibidir. Buna göre öğretmenlerden 118'i (%24.6) merkez ilçede görev yapmakta iken 41'i (%8.5) Pazar ilçesinde, 40'ar öğretmen (%8.3) Çayeli, Ardeşen ve Fındıklı ilçelerinde görev yapmaktadır (Tablo 5.8).

Araştırmaya katılan katılımcıların görev yaptıkları okulların bağlı olduğu müdürlüğe göre dağılımı Tablo 5.9 'da belirtilmiştir.

Tablo 5.9. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulların Bağlı Olduğu Müdürlüğe Göre Dağılımı

Okulların Bağlı Olduğu Müdürlük	n	Yüzde (%)
Din Öğretimi	121	25.2
Mesleki ve Teknik Eğitim	115	24.0
Temel Eğitim	119	24.8
Ortaöğretim	125	26.0
Toplam	480	100.0



Şekil 5.9. Katılımcıların Görev Yaptıkları Okulların Bağlı Olduğu Müdürlüğe Göre Dağılımı

Çalışmaya din öğretimi, mesleki ve teknik eğitim, temel eğitim ve ortaöğretim genel müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Bu bağlamda çalışma süresince ortaöğretim genel müdürlüğüne bağlı görev okullarda yapan 125 (%26) öğretmen, temel eğitim müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan 119 (%24.8)

öğretmen, mesleki ve teknik eğitim genel müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan 115 (%24) öğretmen ve din öğretimi genel müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan 121 (%25.2) öğretmene ulaşılmıştır (Tablo 5.9).

## 5.2. İL GENELİNDE LİDERLİK STİLLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde il genelinde liderlik stillerinden etkileşimci ve dönüşümcü liderliğe ilişkin bulguların yanında Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin bulgulara da yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin değerler Tablo 5.10 'da belirtilmiştir.

Tablo 5.10. Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stillere İlişkin Değerler

Liderlik Stilleri	n	Ortalama	Ss (±)
Etkileşimci Liderlik	480	2,91	,75
Dönüşümcü Liderlik	480	3,96	,66
Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları			
Zihinsel Teşvik	480	3,87	,72
İlham Verici Liderlik	480	4,08	,71
Bireysel İlgi	480	3,97	,72
İdeal Etki ve Karizma	480	3,92	,73

Yapılan çalışmada kullanılan liderlik stilleri ölçeği “Etkileşimci Liderlik” ve “Dönüşümcü Liderlik” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışma neticesinde öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda algıladıkları dönüşümcü liderlik stillerinin (3.96±.66) yüksek düzeyde ve etkileşimci liderlik (2.91±.75) orta düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 5.10). Ayrıca dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “İlham Verici Liderlik” (4,08 ± 71), “Bireysel İlgi” (3,97± ,72) , “İdeal Etki ve Karizma” (3,92 ± ,73), “Zihinsel Teşvik” (3,87± ,72) ortalamayla yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H1 hipotezi kabul edilmiştir.



Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetine göre, okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 5.11’de belirtilmiştir.

Tablo 5.11. İl Genelinde Cinsiyete Göre Liderlik Stili Algılamasının t Testi ile Karşılaştırılması

Liderlik Stili	Cinsiyet	n	Ortalama	Ss (±)	t	p
Etkileşimci Liderlik	Kadın	232	2,86	,74	-1,205	,229
	Erkek	248	2,95	,76		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	232	3,91	,68	-1,334	,183
	Erkek	248	4,00	,65		

İl genelinde çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin cinsiyetlerine göre liderlik stilleri algılamasının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek amacıyla yapılan t testi neticesinde her ne kadar erkek öğretmenlerin genel liderlik algılamaları ve liderlik alt boyutlarına ilişkin algılamaları kadınlara oranla daha iyi olsa da gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $p>.05$ ) (Tablo 5.11). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H2a hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşına göre, okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 5.12’de belirtilmiştir.

Tablo 5.12. İl Genelinde Yaşa Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Liderlik Stili	Yaş	n	Ortalama	Ss (±)	F	p
Etkileşimci Liderlik	21-30	233	2,90	,73	,110	,954
	31-40	161	2,89	,76		
	41-50	71	2,94	,78		
	51-60	15	2,97	,90		
Dönüşümcü Liderlik	21-30	233	3,91	,68	,843	,471
	31-40	161	3,97	,69		
	41-50	71	4,04	,58		
	51-60	15	3,96	,55		

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak liderlik algılamalarının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans

analizi neticesinde liderlik alt boyutlarından etkileşimci liderlik algısı yalnız 31-40 yaş arası düşmekte olup, diğer yaşlarda yaştaki artışa bağlı olarak arttığı görülmektedir. dönüşümcü liderlik alt boyutunda ise 51-60 yaş aralıklarına kadar öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları artmakta olup, 51-60 yaş aralığından sonra dönüşümcü liderlik algılamalarında düşüş olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde yaşa göre gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>.05$ ) (Tablo 5.12). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H2b hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemine göre, okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 5.13'te belirtilmiştir.

Tablo 5.13. İl Genelinde Mesleki Kıdeme Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Liderlik	Mesleki Kıdem	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	F	p
Etkileşimci Liderlik	1-5	249	2,92	,71	,258	,905
	6-10	89	2,90	,74		
	11-15	61	2,90	,84		
	16-20	46	2,81	,94		
	$\leq 21$	35	2,97	,69		
Dönüşümcü Liderlik	1-5	249	3,92	.67	,807	,521
	6-10	89	3,93	.70		
	11-15	61	4,03	.59		
	16-20	46	4,07	.69		
	$\leq 21$	35	4,01	.60		

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak liderlik stili algılamalarının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) neticesinde yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Tablo 5.13 incelendiğinde genel itibarıyla etkileşimci liderlik algılamaları kıdemdeki artışa bağlı olarak düşmektedir. Ancak mesleki kıdemde 21 yıl ve daha fazlasını çalışan öğretmenlerin etkileşimci liderlik algıları 3.81 ortalamadan 3.97 ortalama çıkarak artış olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik algılamalarında mesleki kıdemi 16-20 yıla kadar olanlarda bir artış görülmektedir. Ancak mesleki kıdemi 21 yıl ve daha fazlası olanlarda Dönüşümcü liderlik algı düzeyleri düşmektedir. Yapılan

istatistiksel analiz neticesinde kıdeme göre liderlik stili algılamaları açısından gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>.05$ ) (Tablo 5.13). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H2c hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut okuldaki kıdemine göre, okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 5.14'te belirtilmiştir.

Tablo 5.14. İl Genelinde Mevcut Okuldaki Kıdeme Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Mevcut Okuldaki Kıdem	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	F	p
Etkileşimci Liderlik	1-5	388	2,89	,73	,172	,953
	6-10	61	2,97	,86		
	11-15	16	2,96	,95		
	16-20	9	2,85	,67		
	$\leq 21$	6	2,88	,58		
Dönüşümcü Liderlik	1-5	388	3,94	.68	,409	,802
	6-10	61	4,00	.62		
	11-15	16	4,12	.37		
	16-20	9	3,98	.69		
	$\leq 21$	6	4,06	.44		

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine bağlı olarak etkileşimce ve dönüşümcü liderlik algılamaları 16-20 yıl arasında bulunan öğretmenlerde düşmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine bağlı olarak liderlik algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz neticesinde mevcut okuldaki kıdemine göre gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>.05$ ) (Tablo 5.14). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H2d hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mevcut görev yaptığı okul türüne göre, okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 5.15'te belirtilmiştir.

Tablo 5.15. İl Genelinde Mevcut Görev Yapılan Okul Türüne Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Okul	n	Ortalama	Ss (±)	F	p
Etkileşimci Liderlik	İlkokul	103	2,93	,77	,464	,629
	Ortaokul	70	2,83	,84		
	Lise	307	2,91	,73		
Dönüşümcü Liderlik	İlkokul	103	4,01	,57	,406	,667
	Ortaokul	70	3,97	,81		
	Lise	307	3,96	,66		

Çalışmaya, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Görev yapılan okula göre öğretmenlerin liderlik stilleri algılamasının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde ilkokulda görev yapan öğretmenlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılamalarının ortaokul ve lisede görev yapanlardan daha iyi olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel analizler göstermiştir ki gruplar arasında görev yapılan okula göre liderlik stilleri algılaması bakımından anlamlı farklılık yoktur ( $p>.05$ ) (Tablo 5.15). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H2e hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşına göre, okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 5.16 'da belirtilmiştir.

Tablo 5.16. İl Genelinde Branşa Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Branş	n	Ortalama	Ss (±)	F	p
Etkileşimci Liderlik	Sınıf öğretmeni	82	2,96	,79	1,008	,403
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	92	2,94	,80		
	Matematik ve Fen Bilimleri	99	2,98	,71		
	Yabancı Dil	50	2,79	,74		
	Diğer	157	2,84	,73		
Dönüşümcü Liderlik	Sınıf öğretmeni	82	4,00	,60	,429	,788
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	92	3,98	,69		
	Matematik ve Fen Bilimleri	99	3,89	,64		
	Yabancı Dil	50	4,02	,52		
	Diğer	157	3,94	,73		

Öğretmenlerin branşlarına göre öğretmenlerin liderlik algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz neticesinde yukarıdaki tabloda görülen bulgular elde edilmiştir. Tablo 5.16 incelendiğinde Matematik ve Fen öğretmenlerinin etkileşimci liderlik algıları diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik algıları ise yabancı dil öğretmenlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde branşa göre liderlik stilleri algıları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>.05$ ). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H2f hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin daha önce başka yerde çalışma durumuna göre, okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 5.17 'de belirtilmiştir.

Tablo 5.17. İl Genelinde Daha Önce Başka Yerde Çalışma Durumuna Göre Liderlik Stili Algılamasının t Testi ile Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Daha önce başka yerde çalışma	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	t	p
Etkileşimci Liderlik	Evet	277	2,92	,78	,559	,577
	Hayır	203	2,88	,72		
Dönüşümcü Liderlik	Evet	277	3,98	,64	1,051	,294
	Hayır	203	3,92	,65		

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden önce başka bir yerde çalışıp çalışmamalarının liderlik algılamalarını farklılaştırıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan t testi neticesinde yukarıdaki tabloda görülen sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 5.17 incelendiğinde daha önce başka yerde çalıştığını belirtenlerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları, buna karşın gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H2g hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğe göre, okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerine ilişkin algılama düzeyleri Tablo 5.18 'de belirtilmiştir.

Tablo 5.18. İl Genelinde Okulların Bağlı Olduğu Müdürlüğe Göre Liderlik Stili Algılamasının Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	Okulların Bağlı Olduğu Müdürlük	n	Ortalama	Ss (±)	F	p
Etkileşimci Liderlik	Din Öğretimi	121	2,86	,84	,496	,685
	Mesleki ve Teknik Eğitim	115	2,97	,64		
	Temel Eğitim	119	2,93	,76		
	Ortaöğretim	125	2,88	,75		
Dönüşümcü Liderlik	Din Öğretimi	121	3,87	,75	1,940	,122
	Mesleki ve Teknik Eğitim	115	3,92	,72		
	Temel Eğitim	119	3,96	,65		
	Ortaöğretim	125	4,07	,50		

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bağlı olduğu müdürlüğe göre liderlik stillerinin farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan analiz neticesinde Tablo 5.18’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 5.18 incelendiğinde öğretmenlerin etkileşimci liderlik algılamaları mesleki ve teknik eğitim müdürlüğüne bağlı okullarda daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunan Dönüşümcü liderlik algılamaları ise ortaöğretim genel müdürlüğüne bağlı okullarda daha yüksektir. Her ne kadar gruplar arasında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı açısından farklılık gözlemlense de bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H2h hipotezi reddedilmiştir. Bu doğrultuda bulgular incelendiğinde H2 hipotezi reddedilmiştir.

### 5.3. İL GENELİNDE MOTİVASYON DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada çalışanların motivasyon düzeyleri cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, mevcut okuldaki kıdeme, görev yaptığı okul türüne, daha önce başka bir yerde çalışma durumuna ve çalışanların bağlı olduğu okulun müdürlüğüne göre belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonlarının cinsiyete göre karşılaştırılması Tablo 5.19 ’da belirtilmiştir.

Tablo 5.19. İl Genelinde Cinsiyete Göre Motivasyon Düzeyinin t Testi ile Karşılaştırılması

Motivasyon	Cinsiyet	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	t	p
	Kadın	232	3,33	,33	-2,002	,046
	Erkek	248	3,40	,36		

Rize ili genelinde çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin cinsiyetlerine göre motivasyon düzeylerinin farklılık arz edip etmediğini tespit etmek amacıyla yapılan t testi neticesinde erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır ( $p < .05$ ) (Tablo 5.19). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H3a hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonlarının yaşa göre karşılaştırılması Tablo 5.20 'de belirtilmiştir.

Tablo 5.20. İl Genelinde Öğretmenlerin Yaşına Göre Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Yaş Aralığı	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	F	p
21-30	233	3,34	,33	,743	,527
31-40	161	3,38	,37		
41-50	71	3,40	,35		
51-60	15	3,38	,37		

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak motivasyon düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerin motivasyon düzeyleri  $3.40 \pm 0.35$  ortalama ile en yüksek iken ikinci ve üçüncü sırada  $3.38 \pm 0.38$  ortalama ile 31-40 yaş arası ile 51-60 yaş arasındaki öğretmenler, son sırada ise  $3.34 \pm 0.33$  ortalama ile 21-30 yaş arasındaki öğretmenler yer almakta olup gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $p > .05$ ) (Tablo 5.20). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H3b hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonlarının mesleki kıdeme göre karşılaştırılması Tablo 5.21 'de belirtilmiştir.

Tablo 5.21. İl Genelinde Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Mesleki Kıdem	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	F	p
1-5	249	3,35	,34	,490	,743
6-10	89	3,34	,38		
11-15	61	3,41	,37		
16-20	46	3,38	,28		
$\leq 21$	35	3,36	,35		

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak motivasyon düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde 11-15 yıldır öğretmenlik yapanların motivasyon düzeyleri en yüksek, 6-10 yıldır öğretmenlik yapanların ise en düşük bulunmuş olup mesleki kıdemin motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı saptanmıştır ( $p>.05$ ) (Tablo 5.21). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H3c hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonlarının görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine göre karşılaştırılması Tablo 5.22 'de belirtilmiştir.

Tablo 5.22. İl Genelinde Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Mevcut Okuldaki Kıdemlerine Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Mevcut Okuldaki Kıdem	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	F	p
1-5	388	3,35	,36	1,395	,235
6-10	61	3,45	,32		
11-15	16	3,44	,30		
16-20	9	3,27	,24		
$\leq 21$	6	3,44	,19		

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine göre motivasyon düzeylerinin farklılık arz edip etmediğini tespit



etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi neticesinde Tablo 5.22’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 5.22 incelendiğinde mevcut okulda 6-10 yıldır görev yapmakta olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin en yüksek, 16-20 yıldır görev yapmakta olan öğretmenlerin ise en düşük motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmekte olup gruplar arasında ilgili kriter açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H3d hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonlarının görev yaptığı okul türüne göre karşılaştırılması Tablo 5.23 ’te belirtilmiştir.

Tablo 5.23. İl Genelinde Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Motivasyon Düzeylerinin Kruskal Wallis-H Testi ile Karşılaştırılması

Görev Yaptığı Okul Türü	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	Sıra Ortalama	$\chi^2$	p
İlkokul	103	3,37	,28	239,40	,118	,942
Ortaokul	70	3,38	,43	245,76		
Lise	307	3,36	,33	239,67		

İl genelinde çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin görev yaptıkları okula göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri en yüksek, lisede görev yapan öğretmenlerin ise en düşük olduğu görülmüş olup gruplar arasında ilgili kriter açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>.05$ ) (Tablo 5.23). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H3e hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonlarının daha önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumuna göre karşılaştırılması Tablo 5.24 ’te belirtilmiştir.

Tablo 5.24. İl Genelinde Öğretmenlerin Daha Önce Başka Bir Yerde Çalışıp Çalışmama Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerinin t Testi ile Karşılaştırılması

Motivasyon	Daha önce başka yerde çalışma	N	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	t	p
	Evet	277	3,37	,37		
	Hayır	203	3,36	,31		

İl genelinde çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumlarına göre motivasyon düzeyleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi neticesinde tablo 5.24'te görülen değerler elde edilmiştir. Buna göre daha önce başka bir yerde çalıştığını ifade eden öğretmenlerin motivasyon düzeyi her ne kadar çok az yüksek bulunsa da gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H3f hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyonlarının çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğe göre karşılaştırılması Tablo 5.25 'te belirtilmiştir.

Tablo 5.25. İl Genelinde Okulların Bağlı Olduğu Müdürlüğe Göre Motivasyon Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ile Karşılaştırılması

Okulların Bağlı Olduğu Müdürlük	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )	F	p
Din Öğretimi	121	3,38	,30		
Mesleki ve Teknik Eğitim	115	3,34	,44		
Temel Eğitim	119	3,35	,34		
Ortaöğretim	125	3,39	,35	,525	,665

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bağlı olduğu müdürlüğe motivasyon düzeylerinin farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan analiz neticesinde Tablo 5.25'te görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 5.25 incelendiğinde ortaöğretim genel müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek, mesleki ve teknik eğitim genel müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin ise motivasyon düzeylerinin en düşük olduğu görülmekte olup gruplar arasında ilgili kriter açısından anlamlı farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Elde edilen bu bulgular dikkate alındığında H3g hipotezi reddedilmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlerin motivasyonlarının demografik özelliklere göre cinsiyet alt boyutu dışında farklılık göstermediğinden H3 hipotezi (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014:246 ), yaptıkları araştırma sonucu gibi kısmen kabul edilmiştir.

#### 5.4. İLÇELERE GÖRE LİDERLİK STİLİ ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmada öğretmenlerin bulunduğu ilçeye göre okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri algılamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunan liderlik stili algılamaları ilçelere göre karşılaştırılması Tablo 5.26 'da belirtilmiştir.

Tablo 5.26. İlçelere Göre Liderlik Stilleri Algılamalarının Kruskal Wallis-H Testi ile Karşılaştırılması

Liderlik Stilleri	İlçeler	n	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	$\chi^2$	p
Etkileşimci Liderlik 1.00-1.79: Çok Düşük 1.80-2.59: Düşük 2.60-3.39: Orta 3.40-4.19: Yüksek 4.20-5.00: Çok Yüksek	Çayeli	40	3,52	,52	237,33	72,502	.000
	Güneysu	30	3,57	,45	264,27		
	Derepazarı	30	3,57	,41	246,52		
	Çamlıhemşin	25	3,44	,46	208,08		
	Ardeşen	40	3,62	,46	259,28		
	İkizdere	30	3,50	,47	227,97		
	Fındıklı	40	3,50	,40	265,93		
	İyidere	38	3,80	,41	315,45		
	Hemşin	18	3,36	,50	198,50		
	Kalkandere	30	3,54	,46	232,72		
	Pazar	41	3,37	,66	198,74		
	Merkez	118	3,50	,50	227,83		
Dönüşümcü Liderlik 1.00-1.79: Çok Düşük 1.80-2.59: Düşük 2.60-3.39: Orta 3.40-4.19: Yüksek 4.20-5.00: Çok Yüksek	Çayeli	40	3,65	,75	197,46	83,358	.000*
	Güneysu	30	3,95	,65	260,68		
	Derepazarı	30	3,92	,45	242,43		
	Çamlıhemşin	25	3,83	,45	212,86		
	Ardeşen	40	4,15	,44	292,69		
	İkizdere	30	3,99	,59	265,13		
	Fındıklı	40	4,16	,26	312,31		
	İyidere	38	4,35	,36	355,45		
	Hemşin	18	3,84	,65	235,58		
	Kalkandere	30	3,14	,83	114,42		
	Pazar	41	3,58	,74	179,61		
	Merkez	118	3,84	,51	223,97		

İlçelere göre öğretmenlerin liderlik stilleri ölçeğinden elde ettikleri skorlar açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz neticesinde etkileşimci liderlik algısının en yüksek olduğu ilçe 355,45 sıra ortalaması ile İyidere iken bu ilçeyi sırasıyla Fındıklı, Güneysu, Ardeşen, Derepazarı, Çayeli, Kalkandere, İkizdere,

Merkez ilçe, Çamlıhemşin, Pazar, Hemşin ilçeleri takip etmektedir. Genel itibariyle bakıldığında ilçeler bazında etkileşimci liderlik algısının iyi olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde ilçeler arasında etkileşimci liderlik algısı açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p < .05$ ) (Tablo 5.26).

Dönüşümcü liderlik açısından öğretmenlerin algılarına bakılacak olursa yine İyidere ilçesinde görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. İyidere ilçesini sırasıyla Fındıklı, , Ardeşen, İkizdere, Güneysu, Derepazarı, Hemşin, Merkez, Çamlıhemşin, Çayeli, Pazar ve Kalkandere ilçeleri takip etmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde dönüşümcü liderlik açısından ilçeler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Kısaca okul yöneticilerinde buluna etkileşimci ve dönüşümcü liderlik öğretmen algılamalarına göre en yüksek İyidere İlçesi, etkileşimci liderlik algılamalarında en düşük ilçe Hemşin, dönüşümcü liderlik algılamalarında en düşük Kalkandere İlçesinde görülmektedir (Tablo 5.26). Elde edilen bulgular dikkate alındığında H4 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5.5. İLÇELERE GÖRE MOTİVASYON DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin bulunduğu ilçelere göre karşılaştırılmasına ilişkin değerler Tablo 5.27’de belirtilmiştir.

Tablo 5.27. İlçelere Göre Motivasyon Düzeyinin Kruskal Wallis-H Testi ile Karşılaştırılması

İlçeler	n	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	$\chi^2$	p	Ölçek Değerlendirmesi		
Çayeli	40	3,36	,39	229,25	33,704	.001	Seçenekler	Puan Aralığı	Değerlendirme
Güneysu	30	3,43	,40	277,47					
Derepazarı	30	3,33	,31	214,83					
Çamlıhemşin	25	3,30	,24	200,06					
Ardeşen	40	3,48	,28	283,70			Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.79	Çok Düşük
İkizdere	30	3,36	,34	242,77				1.80-2.59	Düşük
Fındıklı	40	3,42	,23	258,05				2.60-3.39	Orta
İyidere	38	3,60	,28	331,87			3.40-4.19	Yüksek	
Hemşin	18	3,25	,39	199,75			Kesinlikle Katılıyorum	4.20-5.00	Çok Yüksek
Kalkandere	30	3,32	,33	206,95					
Pazar	41	3,31	,47	205,95					
Merkez	118	3,34	,37	226,17					

Çalışmaya dahil olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ilçeler arasında farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde Tablo 5.27’de görülen değerler elde edilmiştir. Tablo 5.27 incelendiğinde en yüksek motivasyon düzeyine sahip olan ilçenin  $3.60 \pm 0.28$  ortalama ile İyidere, en düşük motivasyona sahip olan ilçenin ise  $3.25 \pm 0.39$  ortalama ile Hemşin olduğu görülmektedir. Yine tablodan da görüleceği gibi İyidere, Ardeşen, Güneysu ve Fındıklı ilçelerinde görev yapmakta olan öğretmenler yüksek motivasyona sahip iken (3.40-4.19), diğer ilçelerdeki öğretmenlerin ise orta düzeyde motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde ilçeler arasında motivasyon algısı açısından anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p < .05$ ). Elde edilen bulgular dikkate alındığında H5 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5.6. OKULLARDA ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ İLE MOTİVASYON DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmada okul yöneticilerinde algılanan liderlik stilleri ile motivasyon ilişkisini açıklamak amacıyla analizde Pearson Korelasyon yapılmıştır. Bu analiz sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile motivasyon arasındaki ilişki Tablo 5.28’de belirtilmiştir.

Tablo 5.28. Okullarda Algılanan Liderlik Stilleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiler (n = 480)

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

Okullarda algılanan liderlik stilleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri gösteren Tablo 5.28 incelendiğinde, bütün değişkenlerin birbiriyle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili oldukları görülmektedir. Tablo 5.28 incelendiğinde liderlik stilleri ile motivasyon düzeyi yapılan Pearson Korelasyon sonucu ( $r = .570$ ) arasında orta dereceli pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu ile motivasyon düzeyi arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = .560$ ); etkileşimci

liderlik alt boyutu motivasyon arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r = .532$ ).

Bu bulgular dikkate alındığında dönüşümcü liderlik stillerinin algılandığı okullardaki motivasyon düzeyinin etkileşimci liderlik stiline göre biraz daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bağlamda H6 ve H7 hipotezleri kabul edilmiştir.

### 5.7. ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARININ, MOTİVASYONUN ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BULGULARI

Çalışma neticesinde öğretmenlerin motivasyon alt boyutlarına ilişkin “İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık”ın 3.98 ortalama ve, 74 standart sapmayla en yüksek değerde olduğu görülmektedir. “Kararlara ve Yönetime Katılma” alt boyutunun ( $3.88 \pm .50$ ), “Çalışma Ortamı ve Şartları” alt boyutunun ( $3.87 \pm .74$ ) ve “Yükselme ve Terfi” alt boyutunun  $3.59 \pm .74$  ortalama ve standart sapmayla yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. “Ücret” alt boyutunun ise 2.94 ortalama ve 0,99 standart sapmayla orta düzeyde olduğu görülmektedir. “Yönetici Davranışları” alt boyutunun 2,14 ortalama ve 70 standart sapmayla , “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme” alt boyutunun 2.52 ortalama ve standart sapmayla düşük düzeyde olduğu görülmektedir. (Tablo 5.29). Elde edilen bu bulgu dikkate alındığında H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.29. Öğretmen Motivasyonlarının Alt Boyutlarına İlişkin Değerler

Motivasyonun Alt Boyutları	n	Ortalama	Ss ( $\pm$ )
Yükselme -Terfi	480	3,59	,74
İş Arkadaşlarıyla İlişkiler - Saygınlık	480	3,98	1,11
Yönetici Davranışları	480	2,14	,70
Ücret	480	2,94	,99
Çalışma Ortamı ve Şartları	480	3,87	,74
Gelişme Olanakları-Kendini Gerçekleştirme	480	2,52	1,1
Kararlara ve Yönetime Katılma	480	3,88	,73

## 5.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SONUÇLARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada yer alan hipotezlerin sonuçları özetlenerek Tablo 5.30’da sunulmuştur. Çalışma toplam 8 hipotezden oluşmaktadır Hipotezlerden altısı kabul (H1, H4, H5, H6, H7, H8), birisi red (H2), bir diğeri de öğretmenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyet faktörü dışında diğer demografik özelliklere göre farklılaşma olmadığından (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014:246 ), yaptıkları araştırma sonucu gibi kısmen kabul edilmiştir (H3).

Tablo 5.30. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

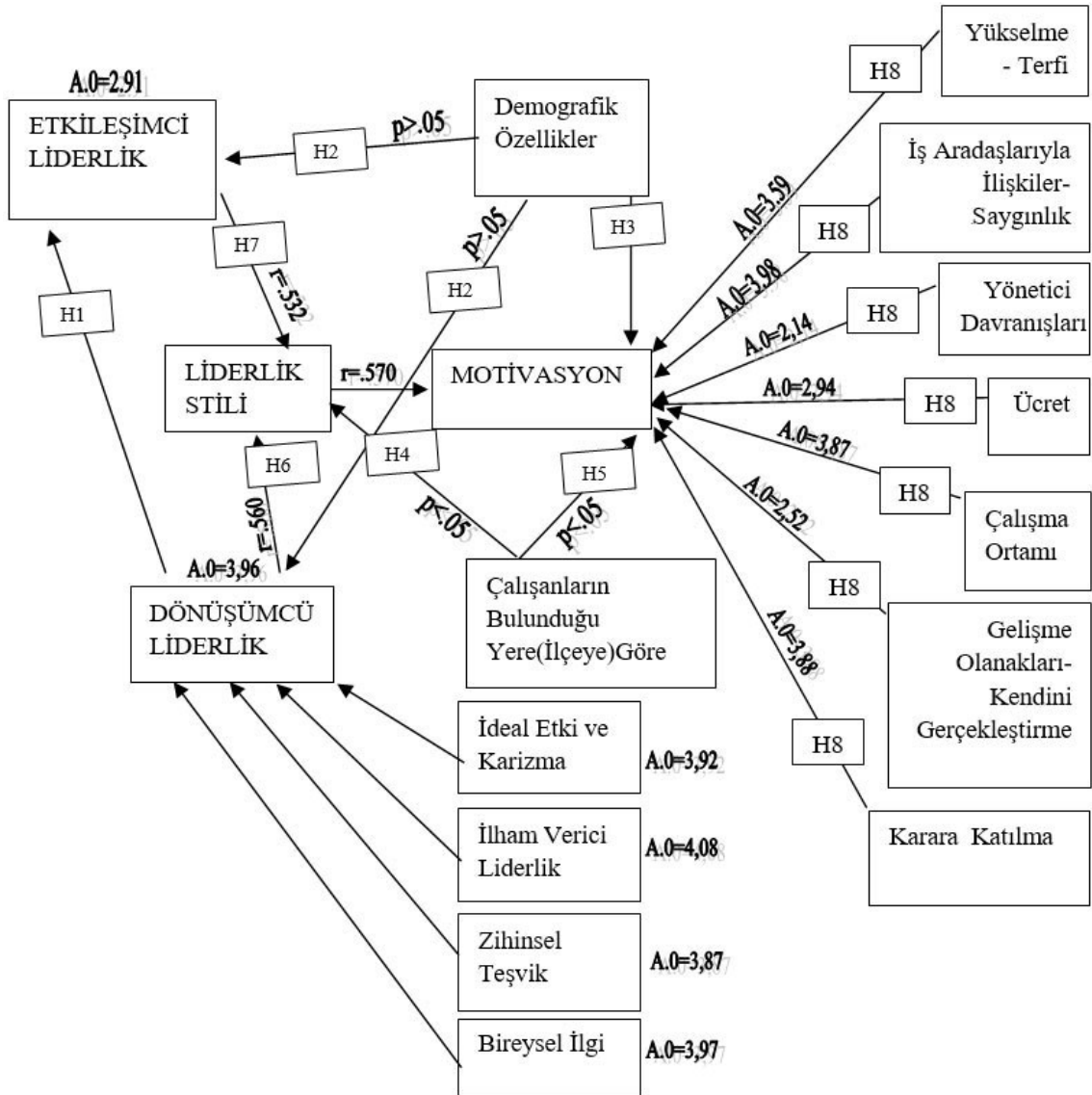
HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	SONUÇ
H1	Okul yöneticilerinde bulunan Dönüşümcü liderlik stili ve alt boyutları, öğretmen algılamalarına göre Etkileşimci liderlik stilinden daha fazladır.	KABUL
H2	Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.	RED
H3	Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.	KISMEN KABUL
H4	Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stili, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H5	Öğretmenlerin motivasyon düzeyi, bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H6	Dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticilerin olduğu okullarda çalışanların motivasyonu artar.	KABUL
H7	Etkileşimci liderlik stiline sahip yöneticilerin olduğu okullarda çalışanların motivasyonu artar.	KABUL
H8	Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri motivasyonun alt boyutlarında; “Yükselme ve Terfi”, İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık” “Yönetici Davranışları”, “Ücret”,” Çalışma Ortamı ve Şartları”, “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme”, “Kararlara ve Yönetime Katılma” da farklılık gösterir.	KABUL

## 5.9. ARAŞTIRMA MODELİNİN TEST EDİLMESİ

Yapılan araştırmada literatür araştırmasından sonra liderlik ve motivasyon kavramsal çerçeve sonucu liderlik stiline ve motivasyona ilişkin kavramsal modeller oluşturulmuştur (Şekil 3.2 ve Şekil 3.4 ). Bu doğrultuda hipotezler ve çalışmanın modeli Şekil 5. 10'da belirtildiği gibi oluşturulmuştur. Bu modele göre liderlik stiline etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin etki ettiği H6 ve H7 hipotezlerinde görülmektedir. Etkileşimci liderlik alt boyutu motivasyon arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = .532$ ); dönüşümcü liderlik alt boyutu ile motivasyon düzeyi arasında da pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = .560$ ) bulunmaktadır. Buradan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili arttıkça çalışanların da motivasyonlarının arttığını söylemek mümkündür. Yine H2 hipotezinde okul yöneticilerinde bulunan liderlik stili algılamalarında öğretmenlerin demografik özelliklere göre bir farklılık olmadığından ( $p > .05$ ) hipotez reddedilmiştir. Bu durumdan okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri öğretmen algılamalarında öğretmenlerin demografik özelliklere göre değişmediğini söylemek mümkündür. Yine H4 hipotezinde okul yöneticilerindeki liderlik stilleri öğretmenlerin algılamalarına göre öğretmenlerin bulunduğu ilçelere göre farklılık göstermekte olduğundan hipotez kabul edilmiştir ( $p < .05$ ). Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmen algılamalarında öğretmenlerin çalıştığı ilçeye göre farklılık göstermektedir. H1 hipotezinde dönüşümcü liderlik stili ve alt boyutları öğretmen algılamalarına göre etkileşimci liderlikten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda H1 hipotezi de kabul edilmiştir. Bu durumdan öğretmen algılamalarına göre Rize ilindeki okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü lider olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların motivasyonları H3 hipotezinde olduğu gibi demografik özelliklere göre incelenmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlerin motivasyonlarının demografik özelliklere göre cinsiyet alt boyutu dışında farklılık göstermediğinden H3 hipotezi (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 246 ) yaptıkları araştırma sonucu gibi kısmen kabul edilmiştir. Bununla birlikte H8 hipotezine bakıldığında çalışanların motivasyonlarına “Yükselme ve Terfi”, İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık”, “Yönetici Davranışları”, “Ücret”,” Çalışma Ortamı ve Şartları”, “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme”, “Kararlara ve Yönetime Katılma” etki etmektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin motivasyonun alt boyutlarında farklılık olduğu görüldüğünden H8 hipotezi de kabul edilmiştir. Ayrıca



motivasyonun alt boyutlarından yönetici davranışlarının ve gelişme olanakları ve kendini gerçekleştirme düşük düzeyde, ücretin ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumlardan öğretmenlerin yönetici davranışlarından ve yöneticilerin gelişme ve kendini gerçekleştirme ortamı sağlamasından, aldıkları ücretten pek memnun olmadıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonlarının çalıştığı ilin ilçelerine göre farklılık gösterdiği bundan dolayı H5 hipotezi kabul edilmiştir ( $p < .05$ ). Yani öğretmenlerin motivasyon düzeyleri çalıştığı ilin ilçelerine göre değişmektedir.



Şekil 5.10. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz dünyasında kendini iyi tanıyan, sahip olduğu potansiyelin farkında olup bunu en iyi şekilde kullanabilme becerisine sahip, sağlam bir karaktere sahip olan, yenilikçi ve girişimci, lider bireylerin yetiştirilmesi son derece önemli hususların başında yer almaktadır. Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde gerçekleşen değişim ve gelişmeler daha etkin ve etkili liderlik stillerinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Avcı, 2015: 85).

“Dünya üzerinde faaliyet gösteren bütün örgütlerin işleyişinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de başarılı, verimli, yenilikçi ve girişimci, toplumun ihtiyaç ve sorunlarına karşı duyarlı, koşullara göre kendini yenileyebilme becerisine sahip, başta öğretmenler olmak üzere tüm bütün çalışanları ile aynı hedefe doğru takım ruhuyla yürüyen (Leithwood ve Jantzi, 2006: 202) kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmek adına beklenilenin ötesinde motive olmuş bireyleri organize edebilen bir anlayışın ortaya çıkabilmesinde bilgili, erdemli, karizmatik, vizyoner, girişimci, ilkeli ve çalışkan okul yöneticilerinin varlığı hayati öneme sahiptir” (Leithwood, 1992: 8; Bogler, 2001: 664).

Sosyal bir sistem olarak değerlendirilecek olursa örgütlerin değişim ve dönüşüm yaşamaları varlıklarının devam edebilmesi açısından kaçınılmaz bir durumdur. Örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri ve dolayısıyla da varlıklarını devam ettirebilmeleri örgütsel değişim potansiyellerindeki artışa bağlıdır. Örgütleri planlı olarak değişime götürecektir olan, bunu en iyi şekilde başaracak ve sağlayacak olan kişiler elbette liderlerdir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerine olan etkisini tespit etmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Çalışma grubu olarak Rize ilindeki ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda liderlik stilleri öğretmen algılamalarına göre cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, öğretmenlerin çalıştığı okuldaki mevcut süresine, branşına, okul türüne, bağlı olduğu okulun müdürlüğüne göre anlamlı farklılığın olup, olmadığı incelenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, okulda çalışma süresine, okul türüne göre anlamlı farklılığın olup olmadığı da tespit edilmiştir. Öğretmen motivasyonları; “Yükselme ve Terfi”, “İş Arkadaşlarıyla İlişkiler –Saygınlık”, “Yönetici Davranışları”, “Ücret”, “Çalışma Ortamı ve Şartları”, “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme”, “Kararlara ve Yönetime Katılma” alt boyutları açısından incelenmiş olup, ortalamalar dikkate alınarak karşılaştırma yapılmıştır. Böylece öğretmen motivasyonuna olumlu ve olumsuz etki eden faktörler belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada Rize ili genelinde ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerindeki dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının algılamalarının etkileşimci liderlik algılamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda Rize ilindeki okul yöneticileri öğretmen algılamalarına göre daha çok dönüşümcü liderlik stiline sahip olduklarını söylemek mümkündür. “Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu/yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere bırakma açısından oldukça yararlı hizmette bulunurlar. Buna karşın bu liderlik davranışını gösteren liderlerin yaratıcılık ve yenilik düzeyleri düşüktür. Bu liderlik stili durgun örgüt yapısını ve tasarruf politikasını benimsemiş olan örgütler için daha uygun bir liderlik stilidir” (Tengilioğlu, 2005 :6).

“Bunun yanı sıra etkileşimci liderlik çalışanların yaratıcı davranışları üzerinde de negatif etkiye sahip olduğu, buna karşın dönüşümcü liderliğin ise çalışanların yaratıcı davranışlarını pozitif yönde artırdığı ifade edilmiştir. Bu durumun nedeni olarak da etkileşimci liderliğin esas görevinin yenilik ve değişim ile ilgilenmekten ziyade çalışanların performanslarıyla ilgilenmesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir” (Kim ve Lee, 2012: 5). Buradan öğretmen algılamalarına göre Rize ilinde görev yapan okul yöneticilerinin yaratıcılık ve yenilik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. “Dönüşümcü liderliğin etkisi, etkileşimci liderliğin aksine çalışanların stres ve tükenmişlik düzeyi üzerinde önemlidir. Etkileşimci liderlikte direktiflerle baskın bir tarz sergilenmekte iken dönüşümcü liderlikte ise astları yetkilendirme, güçlendirme yoluyla çalışanların etkin olduğu bir tarz söz konusudur” (Güzel ve Akgündüz, 2011: 284). Rize ilinde yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinde dönüşümcü liderlik stili daha fazla olduğundan; öğretmen algılamalarına göre Rize ilindeki okul yöneticilerinin yetkilendirme ve güçlendirme yoluyla çalışanlarını daha etkin hale getirdiği söylenebilir. Ayrıca dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından “İlham Verici Liderlik’in 4,08 ortalamasıyla yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. “Dönüşümcü liderler vizyon oluşturarak, örgütlerde amaçları açıklayarak çalışanları bu amaçlarına ulaşmak için bir araya getirmektedir. Ayrıca bu liderler çalışanlarını yaratıcı düşünceler üretmeye teşvik etmektedirler. Bunun yanında ilham ve güven vermekte olup, ahlaki değerleri önemsemektedirler” ( Bass, 2004: 275; Celep, 2004; 24; Karip, 1998: 447; Moss vd., 2006: 13). Bu durumdan da Rize ilindeki okul yöneticilerinin çalışanlarına amaçlarını açıkladığı, vizyon oluşturduğu, ilham ve güven verdiği, özgün fikirleri üretmeye teşvik

ettiği, ahlaki değerlere önem verdiği söylenebilir. Dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından “Bireysel İlgi” alt boyut ortalamasının 3,97 yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. “Dönüşümcü liderler, çalışanlarına bireysel ilgi göstererek, eşit yaklaşmakta, onlara özel biri olduğunu hissettirmektedirler. Aynı zamanda adaletli davranarak, takdir etmektedirler” (Greenberg ve Baron, 2000: 462). Bu durumda öğretmen algılamalarına göre Rize ilindeki okul yöneticilerinin çalışanlarına eşit yaklaştığı, destek olduğu, yaptığı takdir ettiği, adaletli olduğu, çalışanlarını özel biri olduğuna inandırdığı söylenebilir. Yine dönüşümcü liderlik stili alt boyutlarından “İdeal Etki ve Karizma’nın” 3,92 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. “Liderler, zihinsel teşvik davranışlarını sergileyerek çalışanların problem çözme davranışlarını ödüllendirerek, üretken ve girişimci olmalarını sağlamaktadırlar. Bu liderler çalışanların kabiliyetlerini tespit edip, uygulanmasını sağlayarak, kendilerine güven duymalarını ve gelişimlerini sağlamaktadır. Çalışanların örgüt için önemli bir amaç belirleyip, bu amaca kendilerini adanmaktadır” (Bass, 1990: 118; Celep, 2004: 25; Owen vd., 2007:320).

“Dönüşümcü liderler, çalışanlarına model olup, güvenilir ve kahraman olarak görülmektedirler. Bunun yanında çalışanlar liderleriyle çalışmaktan memnun ve gurur duymaktadırlar. Bu liderlerin gelecekle ilgili yüksek beklentisi olmakla birlikte örgütte oluşturduğu vizyon ve var olma nedeninin kabul görüp, benimsenmesini sağlamaktadırlar” (Bass ve Riggio, 2006: 6; Gül ve Oktay, 2003: 406). Bu durumdan da öğretmen algılamalarına göre Rize ilindeki okul yöneticilerinin güvenilir kişiler oldukları, çalışanları tarafından kahraman görüldükleri, örgütte vizyon oluşturdukları, ilham verip, çalışanlarına örnek oldukları, beklenti düzeylerinin yüksek olduğu, çalışanlar tarafından olağanüstü kişilik özelliklerinin bulunduğunu ve karizmalarının olduğu söylenebilir. “Zihinsel Teşvik” alt boyut ortalaması ise 3,87 ile yine yüksek düzeydedir. Bu durumdan da öğretmen algılamalarına göre Rize ilindeki okul yöneticilerinin girişimci üretken düşünceye sevk ettiği, örgütü amaçlar etrafında topladığı, motive ettiği, çalışanların gelişimini sağladığı, çalışanların yeteneklerini ortaya koyduğu, çalışanlarını ödüllendirdiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri öğretmen algılamalarında öğretmenlerin cinsiyetine göre yapılan analiz sonucunda her ne kadar erkek öğretmenlerin genel liderlik algılamaları ve liderlik alt boyutlarına ilişkin algılamaları kadınlara oranla daha iyi olsa da gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı

bulunmamıştır. Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmen algılamalarına göre öğretmenlerin cinsiyetine göre değişmemektedir.

Konuyla ilgili olarak (Yakut, 2006), eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin liderlik stili algılaması üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığını bildirmiştir. Benzer şekilde (Tahaoğlu, 2007), ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çalışma neticesinde cinsiyetin liderlik stilleri algılamasında anlamlı bir değişikliğe neden olmadığını tespit etmiştir. (Tura, 2012), yapmış olduğu çalışmada cinsiyete göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığını bildirmiştir. Yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar belirtilen bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile paralellik arz etmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişmediği görüşünü desteklenmiştir.

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak liderlik algılamalarının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda liderlik alt boyutlarından etkileşimci liderlik algısı yalnız 31-40 yaş arası düşmekte olup, diğer yaşlarda yaştaki artışa bağlı olarak arttığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda ise 51-60 yaş aralıklarına kadar öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları artmakta olup, 51-60 yaş aralığından sonra dönüşümcü liderlik algılamalarında düşüş olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde yaşa göre gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p > .05$ ). Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin yaşlarına göre değişmemektedir. Elde edilen bu bulguyla paralel olarak (Tezcan, 2006), yapmış olduğu çalışmada yaş değişkeninin öğretmenlerin liderlik stilleri algılamasında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını tespit etmiştir. “Benzer şekilde (Bul, 2007) okul müdürlerinin motive etme becerisi ve liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada yaş değişkenine göre liderlik stilleri açısından anlamlı farklılık olmadığını bildirmiştir” (Akyol, 2014). Okul öncesi öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada yaş değişkenine göre liderlik stilleri açısından anlamlı farklılık tespit etmemiştir. Bu durum okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin yaşlarına göre değişmediği görüşünü desteklemiştir.

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak liderlik stili algılamalarının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda kıdeme göre liderlik stili algılamaları açısından gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak değişmemektedir. Benzer şekilde mevcut okuldaki kıdemlerine bağlı olarak liderlik algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz neticesinde gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. (Çiçek, 2010), yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının kıdem değişkenin öğretmenlerin liderlik stili algılamalarında anlamlı bir değişikliğe neden olmadığını bildirmiştir. Benzer şekilde (Yakut, 2006; Dirican ve Tahaoğlu, 2007), yapmış oldukları çalışmalarda kıdemin liderlik stilleri algılaması üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığını tespit etmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin kıdemine göre değişmediği görüşünü desteklemiştir.

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine bağlı olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılamaları 16-20 yıl arasında bulunan öğretmenlerde düşmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine bağlı olarak liderlik algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analiz neticesinde mevcut okuldaki kıdemine göre gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>.05$ ). Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin mevcut okuldaki kıdemine göre değişmemektedir.

Yapılan çalışmaya, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Görev yapılan okula göre öğretmenlerin liderlik stilleri algılamasının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılamalarının ortaokul ve lisede görev yapanlardan daha iyi olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel analizler göstermiştir ki gruplar arasında görev yapılan okula göre liderlik stilleri algılaması bakımından anlamlı farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin mevcut görev yaptığı okula göre değişmemektedir.

Öğretmenlerin branşlarına göre öğretmenlerin liderlik algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz neticesinde Matematik ve

Fen öğretmenlerinin etkileşimci liderlik algıları diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik algıları ise yabancı dil öğretmenlerinin daha yüksektir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde branşa göre liderlik stilleri algıları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p > .05$ ). Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin branşına göre değişmemektedir. Ancak (Çiçek, 2010), yapmış olduğu çalışmada branş değişkeninin genel liderlik stilleri algılaması üzerinde anlamlı bir etkiye neden olmadığını, buna karşın dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında ise branş öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılığa neden olduğunu tespit etmiştir. (Çiçek, 2010)'e göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin branşına göre değiştiği söylenebilir. Buna karşın (Cemaloğlu ve Dirican, 2007) ise branşın liderlik stilleri algılamasında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını belirtmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin branşına göre değişmediği görüşünü desteklemiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin daha önce başka bir yerde çalışma durumuna göre yapılan analiz sonucunda daha önce başka yerde çalışanların algılamalarının daha yüksek olduğu; ancak gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Buradan okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin daha önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumuna göre değişmemektedir. Ayrıca daha önce başka bir yerde okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen algılamalarında öğretmenlerin daha önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumuna ilişkin sonuç bulunamamıştır.

Öğretmenlerin etkileşimci liderlik algılamaları mesleki ve teknik eğitim müdürlüğüne bağlı okullarda daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunan dönüşümcü liderlik algılamaları ise ortaöğretim genel müdürlüğüne bağlı okullarda daha yüksektir. Her ne kadar gruplar arasında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısı açısından farklılık gözlenirse de bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Bu durumda okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin bağlı olduğu okul müdürlüğüne göre değişmemektedir. Bu konuda bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Rize ili genelinde çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin cinsiyetlerine göre motivasyon düzeylerinin farklılık arz edip etmediğini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden

anlamli şekilde daha yuksek olduğu saptanmıştır. Kadınlarnn motivasyonlarının orta duzey, erkeklerinki ise yuksek duzeyde olduğu tespit edilmiştir. “Kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyet rollerine göre görevleri bulunmaktadır. Kadınlarnn toplumsal cinsiyete dayalı işbölümünde öncelikli görevi ev işi ve ocuk bakımıdır. Ayrıca kadınlr iş yaşamının yanı sıra eř olma, iyi gelin, hala, teyze, yaşlı bakımı gibi görevleri de yapmaktadırlar” (Moya vd., 2000: 827). Bu durumda kadınlarnn eğitim ve ilerleme fırsatı kısıtlı olmakta, kadınlr iş hayatında arka planda kalmaktadırlar (zatal, 2011:2). Buna karşın Kapsam Kuramları’ndan Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’nda “Kendini Gerçekleştirme”, Frederick Herzberg ift Faktör Kuramı’nda ise kişisel gelişimin motivasyonu sağlayıcı unsur olduğu belirtilmektedir. Bundan dolaydır ki kadınlarnn kendilerini gerçekleştirecek, kişisel gelişimini sağlayıcı çalışmaların yapılması motivasyonlarını artırabilir. Ayrıca kadınlarnn iş yaşamlarının yanı sıra toplumsal cinsiyet rollerini de gerçekleştiriyor olması kendi sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli zamanı bulamadıkları düşünülebilir. Kapsam Kuramları’ndan Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’nda sevgi ve eşitlik ve Frederick Herzberg ift Faktör Kuramı’nda kişilerarası motivasyonu sağlayıcı unsurlardandır. Bu durumda kadınlarnn sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve kişilerarası ilişkilerini geliştirici ortamların oluşturulması motivasyonlarını artırabilir. Kadınlr evlendikten sonra ev geçindirme sıkıntısı olmayacağı inancındaki ataerkil zihniyet fikri kadınlarnn eğitimlerini devam ettirmemelerine neden olmaktadır (Eyüboğlu, 2000). Bu durumlar kadınlarnn motivasyonlarının erkeklerden düşük olmasına neden olmuş olabilir.

Konuyla ilgili olarak (Alpanık, 2011; Dur, 2014) ve (Kurt, 2013) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin motivasyon duzeylerinin cinsiyete göre anlamli şekilde değişmediğini bildirmişlerdir. Bu durumda (Alpanık, 2011) ve (Kurt, 2013)’a göre ğretmen motivasyonlarının cinsiyete göre değişmediği ifade edilebilir.

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak motivasyon duzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan analizi sonucunda gruplar arasında anlamli farklılık saptanmamıştır. Yani ğretmenlerin motivasyonları yaşa göre değişmemektedir. Benzer şekilde (Dur, 2014) da yapmış olduğu çalışmada yaşın öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi olmadığı sonucunu bulmuştur. Bu durum çalışanların motivasyonu yaşa göre değişmediği görüşünü desteklemiştir.



Yine yapılan çalışma neticesinde mesleki kıdeme göre de motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda öğretmenlerin motivasyonları mesleki kıdeme göre değişmemektedir. Benzer şekilde (Dur, 2014) da yapmış olduğu çalışmada mesleki kıdemin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi olmadığı sonucunu bulmuştur. Bu durum çalışanların motivasyonu mesleki kıdeme göre değişmediği görüşünü desteklemiştir. Ayrıca (Kavi, 2006) de, işgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada da mesleki kıdeme göre motivasyonun değişmediğini belirtmiştir. Bu durumdan farklı sektörlerde de yapılan çalışmalar sonucunda motivasyonun mesleki kıdeme göre değişmediği görülmektedir.

Rize ili genelinde çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları mevcut okuldaki kıdemlerine göre motivasyon düzeylerinin farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda mevcut okulda 6-10 yıldır görev yapmakta olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin en yüksek, 16-20 yıldır görev yapmakta olan öğretmenlerin ise en düşük motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmekte olup gruplar arasında ilgili kriter açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Bu durumda öğretmenlerin motivasyonları mevcut okuldaki kıdeme göre değişmemektedir. (Dur, 2014), (Kurt, 2013) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin yaş, kıdem ve mevcut okuldaki çalışma sürelerinin motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde (Alpanık, 2011) yapmış olduğu çalışmada benzer bulgular elde etmiştir. Bu durum öğretmenlerin motivasyonlarının yaşa, kıdeme ve mevcut okulda çalışma sürelerine göre değişmediği görüşünü desteklemiştir.

İl genelinde çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin görev yaptıkları okula göre motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek yapılan analiz sonucunda ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri en yüksek, lisede görev yapan öğretmenlerin ise en düşük olduğu görülmüş olup gruplar arasında ilgili kriter açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>.05$ ). ) Bu durumda öğretmenlerin motivasyonları görev yaptıkları okula göre değişmemektedir.

İl genelinde çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumlarına göre motivasyon düzeyleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analiz neticesinde daha önce başka yerde çalıştığını belirtenlerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları, buna karşın gruplar

arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda öğretmenlerin motivasyonları daha önce başka bir yerde çalışıp çalışmama durumuna göre değişmemektedir. Devlet güvencesinin olmadığı işlerde çalışmak ülkemiz koşulları dikkate alındığında kişilerde her zaman bir karamsarlığa neden olmaktadır. Bu karamsarlığın en önemli neden işten çıkarılma korkusudur. Dolayısıyla da daha önce çalışıp bu tarz korkuları yaşayanların öğretmen olarak görev yaptıkları okullarda motivasyon düzeylerinin daha yüksek olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bağlı olduğu müdürlüğe motivasyon düzeylerinin farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan analiz neticesinde ortaöğretim genel müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek, mesleki ve teknik eğitim genel müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin ise motivasyon düzeylerinin en düşük olduğu görülmekte olup gruplar arasında ilgili kriter açısından anlamlı farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Bu durumda öğretmenlerin motivasyonlarının görev yaptıkları okulun bağlı olduğu müdürlüğe göre değişmemektedir. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonlarının öğretmenlerin bağlı olduğu müdürlüğe göre farklılık olup olmadığıyla ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yapılan çalışma sonucunda İlçelere göre öğretmenlerin liderlik stilleri algılamalarında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < .05$ ). Buna göre okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmenlerin bulunduğu ilçelere göre farklılık göstermektedir. Etkileşimci liderlik algısının en yüksek olduğu ilçe 355,45 sıra ortalama ile İyidere iken bu ilçeyi sırasıyla Fındıklı, Güneysu, Ardeşen, Der pazarı, Çayeli, Kalkandere, İkizdere, Merkez ilçe, Çamlıhemşin, Pazar, Hemşin ilçeleri takip etmektedir. Genel itibariyle bakıldığında ilçeler bazında etkileşimci liderlik algısının iyi olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik açısından öğretmenlerin algılarına bakılacak olursa yine İyidere ilçesinde görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. İyidere ilçesini sırasıyla Fındıklı, Ardeşen, İkizdere, Güneysu, Der pazarı, Hemşin, Merkez, Çamlıhemşin, Çayeli, Pazar ve Kalkandere ilçeleri takip etmektedir. Yapılan istatistiksel analiz neticesinde dönüşümcü liderlik açısından ilçeler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Kısaca okul yöneticilerinde bulunan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, öğretmen algılamalarına göre

en yüksek İyidere İlçesi, etkileşimci liderlik algılamalarında en düşük ilçe Hemşin, dönüşümcü liderlik algılamalarında en düşük en düşük Kalkandere İlçesinde görülmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda İlçelere göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < .05$ ). Buna göre okul yöneticilerinde bulunan motivasyon düzeyleri öğretmenlerin bulunduğu ilçelere göre farklılık göstermektedir söylenebilir. En yüksek motivasyon düzeyine sahip olan ilçenin  $3.60 \pm .28$  ortalama ile İyidere, en düşük motivasyona sahip olan ilçenin ise  $3.25 \pm .39$  ortalama ile Hemşin olduğu görülmektedir. Yine İyidere, Ardeşen, Güneysu ve Fındıklı ilçelerinde görev yapmakta olan öğretmenler yüksek motivasyona sahip iken ( $3.40-4.19$ ), diğer ilçelerdeki öğretmenlerin motivasyon ölçeğinden elde ettikleri ortalama skorlar dikkate alındığında ise orta düzeyde motivasyona sahiptirler.

Okullarda algılanan liderlik stilleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapılan analiz neticesinde liderlik stilleri ile motivasyon düzeyi ( $r = .570$ ), arasında orta dereceli pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu ile motivasyon düzeyi arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = .560$ ) ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik stili arttıkça motivasyonun da arttığı söylenebilir. (Avolio, 2004)'te dönüşümcü liderlik ve motivasyon arasında güçlü bir ilişki bulmuştur ( $r = .74$ ). Benzer şekilde (Bass ve Avolio, 1990; Boerner, 2007; Gillespie & Mann, 2004; Mason, 1998; Webb, 2007; Yammarino ve Bass, 1990) dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuştur (Bul, 2007). Dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin öğretmen motivasyonunda oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. (Tezcan, 2006), yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik vasıflarının çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buradan anlaşılacağı gibi dönüşümcü liderlik stili arttıkça motivasyon artar görüşü desteklenmiştir.

Etkileşimci liderlik alt boyutu motivasyon arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = .532$ ) bulunmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik stillerinin algılandığı okullardaki motivasyon düzeyi, etkileşimci liderlik stiline algılandığı okullara göre daha da artmaktadır denilebilir. Yukarıdaki bulgular ile paralel olarak (Tezcan, 2006), (Bul, 2007), (Çiçek, 2010), (Avolio, 2004; Hater ve Bass, 1988; Howell ve Avolio, 1993; Lowe vd., 1996; Shelton, 2007; Trevino, 2010) yapmış oldukları

çalışmalarda etkileşimci liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Daha önce de ifade edildiği üzere etkileşimci liderler çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerinden ziyade genellikle çalışanların performanslarıyla ilgilenmekte ve geçmiş faaliyetleri devam ettirmektedirler. Geleneklere daha fazla bağlı kalındığında işler rutin olarak ilerlemektedir. Buradan anlaşılacağı gibi etkileşimci liderlik stili arttıka motivasyonu artar görüşü desteklenmiştir.

Yapılan çalışmadan elde edilen bulgular dikkate alındığında il genelindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algıladıkları etkileşimci liderlik stili dönüşümcü liderlik stiline göre daha yüksektir. Bununla birlikte etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stillerinin her ikisinin de motivasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik stillerinin algılandığı okullardaki motivasyon düzeyi, etkileşimci liderlik stiline algılandığı okullara göre daha da artığı söylenebilir.

Yapılan alışma neticesinde öğretmenlerin motivasyonu alt boyutlarına ilişkin “İş Arkadaşlarıyla İlişkiler – Saygınlık” ın 3.98 ortalama ve, 74 standart sapmayla en yüksek değerde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkilerinden memnun oldukları; ayrıca yaptığı işin ve çalıştığı kurumun saygın olarak grdği söylenebilir. “Kararlara ve Yönetime Katılma” alt boyutunun 3.88 ortalama ve 50 standart sapmayla yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin çalıştığı kurumda kararlara ve yönetime katıldıklarını; bu durumdan memnun oldukları söylenebilir. “alışma Ortamı ve şartları” alt boyutunun 3.87ortalama ve. 74 standart sapmayla yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin çalıştığı çalışma ortamı ve şartlarından memnun oldukları söylenebilir. “Yükselme ve Terfi” alt boyutunun 3.59 ortalama ve 74 standart sapmayla yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin mesleğinde yükselme ve terfiden memnun oldukları söylenebilir. “cret” alt boyutunun ise 2.94 ortalama ve 99 standart sapmayla orta düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin aldıkları ücretten orta düzeyde memnun oldukları söylenebilir. “Kapsam Kuramlarından Frederick Herzberg ift Faktör Kuramı’nda ücretin motive edici faktör olduğu, ücretini dolayısıyla motivasyonunu artıracadı belirtilmiştir. Adams’ın Eşitlik Kuramı’nda da kişiler benzer başarıyı sergileyenlerle yapılan işlerde eşit ödül alınınca motive olmaktadırlar. Dolayısıyla kişiler ödül olarak alınan ücrette eşitlik varsa motive olacaklardır” (Altok, 2009; Bostancı, 2007; Koçel, 2010). “Bu durumda aynı başarıya eşit ücretin verilmesinin motivasyonu artıracadı

düşünülebilir. “Yönetici Davranışları” alt boyutunun 2,14 ortalama ve 70 standart sapmayla , “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme ” alt boyutunun 2.52 ortalama ve standart sapmayla düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerinin davranışları, ilerleme ve gelişmeye karşı tutumlarından memnun olmadıkları söylenebilir. Okul yöneticilerinin müdahaleci yaklaşımları çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir” (Obuz, 2011). Ayrıca bu durum çalışanların sürekli hata yapmasına da neden olabilir. Okul yöneticileri çalışanlarına karşı müdahaleci davranmazsa, yapılan işi kolay kolay beğenmemezlik yapmazsa ve iyi çalışanla kötü çalışanı ayırt edebilirse sağlanabilirse çalışanların daha da motive olabilecekleri söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stillerinden, dönüşümcü liderlik stili ve alt boyutları algılamaları, etkileşimci liderlikten daha yüksektir.
- Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stilleri, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin demografik özelliklerine; öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, mesleki kıdemine, mevcut okuldaki kıdemine, branşına, daha önce başka bir yerde çalışma durumuna, çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğe göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin motivasyonları demografik özelliklerden cinsiyet faktörü dışında, öğretmenlerin yaşına, mesleki kıdemine, mevcut okuldaki kıdemine , daha önce başka bir yerde çalışma durumuna, çalıştığı okulun bağlı olduğu müdürlüğe göre değişmemektedir.
- Okul yöneticilerinde bulunan liderlik stili, öğretmen algılamalarında öğretmenlerin bulunduğu ilin ilçelerine göre değişmektedir.
- Öğretmenlerin motivasyon düzeyi, öğretmenlerin bulunduğu ilin ilçelerine göre değişmektedir.
- Dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticilerin olduğu okullarda çalışanların motivasyonu artmaktadır.
- Etkileşimci liderlik stiline sahip yöneticilerin olduğu okullarda çalışanların motivasyonu artmaktadır.
- Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin motivasyonun alt boyutlarında; ”Yükselme ve Terfi”, İş Arkadaşlarıyla İlişkiler-Saygınlık”, “Yönetici Davranışları”,

“Ücret”, “Çalışma Ortamı ve Şartları”, “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme”,  
“ Kararlara ve Yönetime Katılma” da farklılık göstermektedir.



## ÖNERİLER

Çalışmadan elde edilen sonuçlar dikkate alındığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

### Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin motivasyonlarının erkeklere göre daha düşük olduğu ve kadınların cinsiyet rollerinden dolayı eğitim ve iş hayatında daha geri planda kaldığı düşünüldüğü için, kadınların motivasyonlarının sağlamak amacıyla, çeşitli hizmet içi faaliyetler ve seminerlerle iş hayatında ilerleme ve gelişme fırsatı oluşturulabilir.

Kadın öğretmenlerin iş yaşamlarının yanı sıra toplumsal cinsiyet rollerini de gerçekleştiriyor olmasından, kendi sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli zamanı bulamayacakları düşünüldüğünden okul içi ve okul dışı sosyal ihtiyaçlarının karşılanıp, kişilerarası ilişkilerini geliştirici ortamlar oluşturulabilir. Bu durumda okul yöneticileri çalışanlarıyla okul içi veya dışı sportif, sanatsal, eğitsel faaliyetler düzenleyerek çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayıp, kişilerarası ilişkileri geliştirici ortamlar oluşturabilir.

- Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik stili motivasyonu artırdığından ve çalışanların motivasyon düzeylerinin daha da artması amacıyla okul yöneticilerine, liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisine yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir.

- Öğretmenlerin motivasyonlarının alt boyutu olan ücretin ortalamasının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda ücretle ilgili öğretmen memnuniyetinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması için aldığı ücretin artması önerilebilir.

- Öğretmenlerin motivasyonlarının alt boyutu olan yönetici davranışları ortalamasının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin yönetici davranışlarından memnun olmadıkları söylenebilir. Okul yöneticilerinin davranışlarında müdahaleci davranmaması, çalışanların yaptığı işini kolay kolay beğenmemelik yapmaması, iyi çalışanla kötü çalışanı ayırt edebilmesi, ilerleme ve gelişmeye daha teşvik edici olması önerilir.

- Öğretmenlerin motivasyonlarının alt boyutu olan “Gelişme Olanakları ve Kendini Gerçekleştirme’nin” ortalamasının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve ilerleme açısından yeterli imkan bulmadığı ve memnun olmadıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin çalışanların motivasyonlarının artması için ilerleme ve gelişmeye daha teşvik edici olmaları önerilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Yapılan çalışma, okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili ile sınırlı olduğundan diğer liderlik stillerinin motivasyon üzerindeki etkisi araştırılabilir.

- Yapılan çalışma, Rize ili ile sınırlı olduğundan benzer çalışmalar farklı illerde gerçekleştirilebilir sonuçlar karşılaştırılabilir.

- Yapılan çalışma, Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki okullarla sınırlı olduğundan, benzer çalışmalar yükseköğretim kurumlarında da gerçekleştirilebilir.

- Erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumda öğretmenlerin motivasyonlarının cinsiyete göre farklılaşmanın nedenleri derinlemesine analiz yapılabilir.

Yapılan çalışma, öğretmen algılamaları ile sınırlı olduğundan aynı çalışma okul müdürlerine liderlik stillerini kendilerinin algılayıp, değerlendirerek yapılabilir. Böylece okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen algılamaları ve yöneticilerin kendini algılamaları sonuçları karşılaştırılıp, tutarlılığa bakılabilir.



## KAYNAKÇA

- Akan, D., Sezer Ş. 2014, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki, **Turkish Journal of Educational Studies** ,C.1 ,S.1
- Akat, İ. Budak G. 1999, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- Akbolat, M. Işık, O., Yılmaz A. 2013, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, C. 6, S.11, ss.35-50.
- Akkaş, Baysal, E., 2013, **İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi**, Afyonkarahisar: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkoyunlu, B. Soylu M Y. 2010, “Öğretmenlerin Sayısal Yetkinlikleri Üzerine Bir Çalışma”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, C.24, S.4, ss.748-768.
- Aksayan, S.,1990, **Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi**,Yayınlanmamış Doktora Tezi ,İstanbul:İstanbul Üniversitesi, SABE
- Aksu, M. 2003, **Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Aktan, C C. 1998, “Japon Yönetimindeki Başarının Sırları”, **Ekonomi Forum Dergisi**, C. 5, S.6, ss.50-52.
- Aktan, C C. 1999, “2000’li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri:İnsan Mühendisliği”, **TUGİAD Yayınları**, ss.64
- Akyol, M. 2014, **Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyumunu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (İstanbul-Manila Örneği)**. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyurt, N ,Alparslan A.,Oktar Ö. 2015, “Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Modeli” ,**Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi** ,C.6 ,S. 13, ss.50-61

- Alan, U. 2006, **Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri**, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Yüksek Lisans Tezi.
- Albayrak, A. S. 2003, **Türkiye’de İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Doktora Tezi.
- Alkış, H. 2008, **Frederick Herzberg’in Çift Etmen (Hijyen Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Ankara: Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpanık, F. 2011, **Resmi İlköğretim Okullarında Okul İçi Şiddet Algısı İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Alphan, Şentuna. D. 2007, **Değişen Liderlik Rollerini Perspektifinde Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Yönetmesi**, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altok, T. 2009, **Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Isparta: Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Antonakis, J. Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. 2003, **Context and Leadership: An Examination of the Nine –Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire**. Leadership Quarterly ,14, 95-261
- Arastaman, G. 2013, **Eğitim Yönetimi**, İstanbul: Nobel Yayınları
- Arıkan, R. 2004, **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Ankara: Asil Yayın.
- Arıkan, S. 2001, **Liderlik, Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Arısoy, B. 2007, **Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkisi**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, A. Korkmaz M. Yahyaoğlu G. Çimen V. 2011, “Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. **Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 1, S. 2, ss.219-250.
- Aslan, H. Karip E. 2014, “Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C. 20, S, 3. ss. 255-279.

- Ateş, H. Yıldız B. Yıldız H. 2012, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, C. 7, S. 2, ss.147-162.
- Atwater, D .C.,and Bass ,B.M. ,1994,**Transformational Leadership in Team**,In **B.M. Bass and B. J. Avolio ,Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA, ss. 48-83.
- Avcı, A. 2015, “Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri”, **FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi**, S. 5, ss. 85-108.
- Avolio, B .J. 1994,**The Alliance of Total Quality and the Full Range of Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage ss.121.
- Avolio, B. Bass B. 2004, **Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sampler Set** (Third Edition). MindGarden, Inc.
- Ay, F A. 2006, **İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması**, Sivas: Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sos. Bil. Enst.
- Aydın, A. Sarier Y. Uysal Ş. 2013, “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, C. 13, S. 2, ss. 795-811.
- Aydın, H. 2013, **Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniv. Sos. Bil. Enst.
- Aykut, B. 2000, “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İstanbul: **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Y. 11, S. 36.
- Bakan, İ. Büyükbeşe T. 2010, “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C. 12, S. 19, ss. 73-84.
- Bakan, İ. Erşahan, B. Büyükbeşe, T. Doğan, İ. Kefe, İ. 2015 , “Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi** S.14, ss. 202.

- Balekoğlu, F. 1992. **Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kùltürü ile İlişkileri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakùltesi Yüksek Lisans Tezi.
- Barutçugil, İ. 2006, **Yöneticinin Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1994, **Introduction, In B. M. Bass and B. J., Avolio ,Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership Thousand Oaks ,CA: Sage.**
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. 1990. **Developing transformational leadership: 1992 and beyond.** Journal of European Industrial Training, C.5 S.14, ss. 21-27.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. 2006, **Transformational leadership Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.**
- Bass, B. M.1990, **From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share The Vision**, Organizational Dynamisc S. 19, ss.3-23.
- Başaran, İ E. 2004, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı.
- Başaran, İ. E. 2000, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Ankara
- Baydal, C. Tekarslan E. 2002, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi Yayını.
- Baykal, R. 1978, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Bayram, ř. 2013, **Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri**, Gebze: Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Bennis, W. 2001, **Bir Lider Olabilmek**, İstanbul: Sistem Yayınları, Çev. Utku Teksöz, 2. Baskı.
- Bhappu, A D. 2000, “The Japanese Family: An Institutional Logic For Japanese Corporate Networks and Japanese Management”, **Academy of Management Review**, S. 25, S, 2, ss.409-415.
- Boal, K. B. Ve Hooijber, R. 2000, Strategi Leadership Research: Moving on **Leadership Quarterly**, C. 11, S. 4, ss. 515-549.
- Bogler, R. 2001, “The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction”, **Educational Administration Quarterly**, C. 37, S. 5, ss. 662-683.

- Bostancı, N. 2007, **İlköğretim Okulları Birinci ve İkinci Kademedeki Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budak, G. 2004, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.
- Bul, S. 2007, **Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi ile Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki**, Kocaeli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi.
- Bulut, F. 2009, **Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi**, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükgöz, T. 2008, **Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi**. Trabzon: Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükoztürk, Ş. 2006, **Veri Analizi El Kitabı**, 6. Baskı, Ankara: Pegem, A Yayıncılık.
- Büyükses, L. 2010, **Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler**, Isparta: Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükyavuz, S. 2015, **Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği)**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. 1997, **Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları.
- Can, N. Özer S. 2011, "Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Nevşehir: **Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 1, ss.1-17.
- Celep, C. 2004, **Dönüşümsel Liderlik**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. 2007, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, S. 5, S. 1, ss. 73-112.
- Cemaloğlu, N. 2007, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.33, ss.77-87.

- Cemaloğlu, N. Okçu V. 2012, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uşak: **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.11, ss.214-239.
- Ceylan, A. , Keskin H. Eren, Ş. 2005, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Gebze Yüksek İleri teknoloji Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Y.1, S.51, ss. 32-42.
- Çalıkoğlu, E. 2004, **Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansları ile İlişkisi**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, F. 2005, **Ortaöğretim Öğrencilerinin Okula Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Adana: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Çelik, M. 2013, **Öğretmen Algularına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)**. Sakarya: Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, V. 1997, “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”, **Eğitim Yönetimi**, S. 4, ss. 465-474.
- Çelik, V. 2012, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem Akademi,
- Çetin, C. 2009, **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, S. 55, ss.1-192.
- Çiçek, G E. 2010, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algularının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**, İzmir: Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalgın, T. 2015, **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği**, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Dilek, H. 2005, **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Çalışma**, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze: Doktora Tezi.

- Dirican, M. 2007, **Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması: Ankara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması**, Ankara: Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Drafke, M. W. Kossen, S. 1998, **The Human of Organizations**, 7 th ed. Addison Wesley Longman, U.S.A.
- Dur, B. 2014, **Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durukan, H. 2006, “Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü”, Kırşehir: **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad)**, C.7, S. 2, ss. 277-286.
- Dümen, G. 2008, **Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması**, Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dündar, S. Özutku H. Taşpınar F. 2007, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, Afyon: **Afyon Kocatepe Üniv., T.T.E.F. Dergisi**, Y. 2007, S. 2.
- Dyer ,W. 1979, Caring and Power, **California Management Review** , C .21, S. 4, ss.84-89.
- Emir, S. Kanlı E. 2009, “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilerini Motive Etme Biçimlerinin İncelenmesi”, İstanbul: **İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 12, s.67.
- Erçetin, S. S. 2000, **Liderlik Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. 1996 **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul.
- Erdoğan, İ. 2008, **Eğitim ve Okul Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. 1987, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul: C. 1, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. 2003, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. 2012, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 13. Baskı.
- Eren, E. 2014, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayınları, 14. Baskı.

- Ergül, H F. 2005, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Kütahya: **Dumlupınar Üniversitesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 14, ss. 67-69.
- Erkuş, A. 2013, **Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı.
- Eroğlu, F. 1998, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ersarı, G. Naktiyok A. 2012, “İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü”, Erzurum: **Atatürk Üniversitesi, Sos. Bil. Enst. Dergisi**, C. 16, S. 1, ss.81-101.
- Ertan, H. 2008, **Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme**, Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Ertürk, C. 2008, **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi**, Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Eyüboğlu, A. 2000, **Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları**: Ankara, KSSGM.
- Fiedler, F F. House R J. 1988, “Leadership theory and research: A report of progress”, In C.L. Cooper ve I. Robertson (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, S. 3, ss.73-92.
- Genç, N. 1987, “Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon”, **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi**, C.7, S. 1-2, ss. 269-272.
- Gibson, J L. Ivancevich J M. Donnelly H J. 1991, **Organizations**, Irwin, Seventh Edition.
- Gillespie, N. A. Ve Mann, L. 2004. **Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust**. Journal of Managerial Psychology, C. 19, S.6, ss. 588-607.
- Gökay, M. Özdemir Ş S. 2010, “Görsel Sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Konya Örneği”, Kütahya: **Dumlupınar Üniversitesi, D.Ü.S.B. Dergisi**, S. 26, (Nisan-2010).
- Gökkaya, Ö. 2003, “Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik”, İzmit: **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**,
- Greenberg, J. Barron, R. 2000, **Behaviour in Organizations**. Prentice Hall, New Jersey.



- Gül, H. 2003, Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?, İzmit, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**.
- Gül, H. 2003, **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma**, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Gülhan, T. 1994, **Motivasyonda Manevi Faktörler**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst. İşletme Fakültesi.
- Gümüş, S. Sezgin B. 2012, “Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi”, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. 2001, “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C. 7, S. 4, s.539.
- Güney, S. 1999, **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği**, Ankara: Ocak Yayınları, 1. Baskı.
- Güney, S. 2007, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları, 2. Baskı.
- Güney, S. 2011, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güven, Y. 2004, **Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş.’de Motivasyon Araçlarının İş Görenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma**, Konya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Güzel, T. Akgündüz Y. 2011, “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyi İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 9, S. 2, ss.283-296.
- Hanks, K. 1999, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, İstanbul: Alfa Yayınları,
- Harzing, A W. Ruysseveldt J V. 1995, **International Human Resource Management**, New Delhi: SAGE Publications London.
- Hater, J. ve Bass, B. M. 1988. **Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology**, C. 4, S. 73, ss.695-702.
- Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B. 1959, **The Motivation to Work**, John Wiley, New York,

- Hicks, H G. Gulet C R. 1981, “Organizasyonlar: Teori ve Davranış”, Çev.: Besim Baykal, **İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enst. Yayınları**, Genel İşletme Dizisi No:1.
- Hodgkinson, C. 2008, **Yönetim Felsefesi**, İstanbul: Beta Basım, Çev.: İ. Anıl ve B. Doğan.
- Horozoğlu, Ş. 1995, **Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Howell, J.W. ve Avolio, B. J. 1993. **Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance**. Journal of Applied Psychology, C.6, S.78.
- Hoy, W. Miskel C. 2010, **Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Çev.: S. Turan.
- İnce, Ö. 2003, **İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, H. 2003, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. İstanbul, Beta Basım.
- Kalaycı, Ş., 2016, **SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın, 7.Baskı.
- Kaplan, A, 1964 **Power in Perspective**, In Khan, Robert ve Elise Boulding, **Power and Conflict in Organizations**, Tavistock Publications
- Kaplan, M. 2007, **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sos. Bil. Enst.
- Kapusuzoğlu, Ş. 2004, “Beni Harekete Geçiren Nedir?”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim ve Bilim Dergisi**, C. 29, S. 131, ss. 24-30.
- Karagöl, K. 1997, **Job Satisfaction of English Native Speaking Teachers in İstanbul**: İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Karıştı, A. 2013, **Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama (Kadıköy Örneği)**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karip, E. 1998, “Dönüşümcü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 4: 443-466.
- Kavi, E. 2006, “**İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi**”, İstanbul: Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioglu, T. 1998, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Keçecioglu, T. 2003, **Liderlik ve Liderler**, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları,
- Keser, A. 2006, **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini**, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıç, R. Çoban, M. 2015, Herzberg’in Motivasyon Teorisi ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, **Yönetim ve Araştırma Dergisi** C. 13, S. 1, ss.365-380.
- Kılınç, K. 2009, **Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri (İstanbul ili Anadolu Yakası Örneği)**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, M. 2008, **İlköğretim Okulu Eğitim Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleriyle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, J. Lee S. 2012, “Effects of Transformational and Transactional leadership on Employees” creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. **Asian Journal of Technology Innovation**, C. 2, S. 1, s. 5.
- Koç, B B. 2005, **Gıda Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İş Gören ve İşletme Verimliliğine Olan Etkileri**, Edirne: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Koçak, T. 2006, **Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki**. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. 2001, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı.
- Koçel, T. 2013, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Konur, D Y. 2006, **İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Korkmaz, M. 2005, “Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi” **Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.43,ss.401-422.
- Korkmaz, M. 2006, “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, S. 46, ss. 199-226.
- Kotter, J P. 2001, “What Leaders Really do”? **Harvard Business Review**, C. 79, S. 11, ss. 85-96.
- Köroğlu, Ö. 2011, **Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı İş Doymu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma**, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Köse, E. K,2013, **İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi**, Ankara: Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Kurt, B. 2013, **İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kurt, T. 2009, **Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**, Ankara: Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kültür, Y Z. 2006, **Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması**, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Leithwood, K. 1992, “The Move Toward Transformational Leadership”, **Educational Leadership**, C. 49, S. 5, ss. 8-12.
- Leithwood, K. Jantzi D. 2006, “Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices”, **School Effectiveness and School Improvement**, C. 17, S. 2, ss. 201-227.
- Leithwood, K. Jantzi. D. ve Steinbach, R. 2000, **Changing Leadership For Changing Times**, Philadelphia: Open University Press.

- Lindner, J R. 1998, **Understanding Employee Motivation**, *Journal of Extension*, 36, s. 1-6. Kaynak: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>, (Erişim Tarihi: 1 Şubat 2016).
- Lowe, K. B. Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. 1996. **Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature**. *Leadership Quarterly*, C. 7 S.3, ss. 385-425.
- Mason, A. M. 1998. **Perceptions of presidential leadership by chief academic officers and their relationships to job satisfaction, motivation toward extra effort, and perceived effectiveness in American community colleges**. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses.
- Maxwell , J.C. 1999, **Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek** ,İstanbul:Beyaz Yayınları.
- Moiden, N. 2002, “Evolution of Leadership in Nursing”, *Nursing Managment*, C. 9, S. 7, ss. 20-26.
- Moss, S.A. McFarland, J. Ngu, S. And Kijowska, A. 2006, **Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on the Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment** ,*Journal of Research in Personality*, S.20, ss. 1-17.
- Moya, M. Expósito, F. ve Ruiz, J. 2000, **Close Relationships, Gender, and Career Salience**. *Sex Roles* ss.42, 9-10, 825-846.
- Nahavandi, A. 2000, “The Art and Science of Leadership”, **Prentice Hall**, New Jersey.
- Obuz, Y. 2011, **Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü**; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması, Isparta: Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oğuz, E. 2011, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C. 17, S. 3, ss.377-403
- Okçu V. 2011, **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**, Ankara:Doktora Tezi,Gazi Üniversitesi ,Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Oktay, E. Ve Gül, H. 2003, **Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma** ,Konya :Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.10, ss.403-427.

- Onaran, O. 1981, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Owen, H. Hodgson, ve Gazzard, N. 2007, **Liderlik El Kitabı** :İstanbul, Optimist Yayım Dağıtım.
- Özçatal, E. 2011, **Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı**: Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. :1, S.1, ss.21-39.
- Özdemir, S. 2013, **Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Y. 2005, **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Y. 2005, **Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özgen, H. Öztürk, A. Yalçın A. 2002, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özsalmanlı, A Y. 2005, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**.
- Öztay, F E. 2006, **Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimiyle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztop, İ. 2008, **Liderlik Tarzları ve Örgüt Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri**, Gebze: Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, M. 2003, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul: Papatya Yayınları, 1. Baskı.
- Özutkan, “Yöneticilik ve Motivasyon”, <http://www2.aku.edu.tr/hozutkan/sayfalar/motivasyon.doc> , 23.12.2015
- Rowden, R W. 2000, “The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment”, **The leadership & organization development journal**, C. 21, S. 1, ss.30-35.
- Sabancı, Ali. 1999, “Ödül Sisteminin İlköğretim Okullarındaki Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S. 19, s. 363.

- Sabuncuoğlu, Z. Tüz M. 2008, **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z. 1995, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Kitapevi.
- Sağır, T. 2004, **İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları**, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Sarıdemir, T. 2015, **Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin ve Bazı Kişisel Değişkenlerin Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıkurt, T. 2007, **Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, Niğe: Yüksek Lisans Tezi, Niğe Üniversitesi, Sos. Bil. Enst.
- Sergiovanni, T J. Starratt R J. 1993, **Supervision: a redefinition**, Singapore: 5.Baskı. McGraw-Hill,Inc.
- Serinkan, C. 2008, **Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Sezgül, İ. 2010, "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme", **Toplum Bilimleri Dergisi**, C. 4, S. 7, ss. 239-251.
- Shelton, E. J. 2007. **Transformational leadership: Its impact on Hispanic immigrant workers in a production/processing plant environment** (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Thesis.
- şahin, S. 2009, "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stille ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, C.4, S. 2.
- şahin, S. 2009, Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri Ölçeğinin Revizyon Çalışması, Araştırma Raporu, İzmir.
- şimşek, ř. Akgemici T. Çelik A. 2003, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- şirin, E F. 2008, **Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi**, Ankara: Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- şişman, M. 2003, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Şişman, M. Turan S. 2004, **Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavlarına Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı**, Ankara: Pegema Yayıncılık
- Tabak, A. 2005, **Lider ve Takipçileri**, Ankara: Asil Yayınları.
- Tahaoğlu, F. 2007, **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi**, Gaziantep: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi.
- Tahaoğlu, F. Gedikoğlu T. 2009, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C. 15, S. 58, ss. 274-298.
- Taslak, S. 2015, **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği**, Muğla: Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, D. 2005, **Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, S.14, ss.1-16.
- Tezcan, Y. 2006, **Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tınaz, P. 2000, “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, **Mercek Dergisi**, S. 19.
- Tikici, M. Deniz M. 1993, **Örgütsel Davranış**, Malatya: Enstitü Yay.
- Tiryaki, A. 2008. **İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama**. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Trevino, D. 2010, **Acculturation and leadership styles of elected Latino leaders** (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Thesis.
- Tunçez, M. 2007, **İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniv. Sos. Bil. Enst.
- Tura, M. 2012, **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerinin İş doyumuna Etkisi (Karacabey İlçesi Örneği)**, Balıkesir: Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.



- Turan, S. 2010, **Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama**, Ankara :Nobel Yayın
- Türkmen, ř. Çiftçi M. Çalışkan Ö. Türkmen Ö. 2013, **Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 2. Baskı.
- Uğurlu, C T. 2009, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi**. Malatya: Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluköy M. Kılıç R. Bozkaya E. 2014, “Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** C.19, S.1 ,ss.191-206.
- Uysal, A. Aslan Z. 1995, **Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji**, İzmir: Barış Yayınları.
- Ünsar, A S. İnan A. Yürük P. 2010, “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, Edirne: **Trakya Üniversitesi, Sos. Bil. Enst. Dergisi**, S. 25, ss.1-15.
- Webb, K. 2007. **Motivating peak performance: Leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance**. Christian Higher Education, S. 6, ss. 53-71.
- Yakut, Ö. 2006, **Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Yammarino, F. ve Bass, B. M. 1990. **Transformational leadership and multiple levels of analysis**, **Human Relations**, C. 43, S. 10, ss. 975-996.
- Yıldırım, B. 2005, “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi”, Balıkesir: **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 8, s.13.
- Yıldırım, B. Selvi, M. 2015, “**Adaptation of STEM Attitude Scale to Turkish**”, **Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**”, C.10, S.3, ss. 1107-1120. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.797>.

- Yıldız, S. Savcı, G., Kapu, H., 2014 **Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi** ,Celal Bayar Üniversitesi : Manisa ,Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.21, S.1, ss.233-249.
- Yılmaz, E. 2006, **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Konya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, F. 2009, **Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Konya: Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, S. 2014, Liderlik Tarzı ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.41, ss.71-84
- Yukl, G. 1994, **Leadership In Organizations**. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G. 2002 **Leadership in Organizations**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Yurdakul, R. 2007, **Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi**, İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. 2007, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, U. 2011, **Kişilik ve Liderlik**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zlatea, S. Cucui G. 2015, “Motivation and performance in higher education”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, C. 180, Y. 2015, ss. 468 – 476.

## EKLER

### EK-1. Anket Ölçeği

Sayın Katılımcılar;  
Değerli Meslektaşım,

Bu anket, “okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi” konulu yüksek lisans tez çalışması için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölümde “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği”, üçüncü bölümde “Motivasyon Ölçeği” bulunmaktadır.

Araçta yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra sizin için uygun olan seçeneği ilgili yerlere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Gürsen Vural  
Avrasya Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü

### BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Lütfen, kişisel bilgilerinizle ilgili seçeneklerden sizin için uygun olanı, seçeneklerin önünde yer alan boşluğa çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız:

- ( ) 21-30
- ( ) 31-40
- ( ) 41-50
- ( ) 51-60
- ( ) 61 ve üzeri

3. Mesleki kıdeminiz:

- ( ) 1-5 yıl
- ( ) 6-10 yıl
- ( ) 11-15 yıl
- ( ) 16-20 yıl
- ( ) 21 yıl ve üzeri

4. Görev yaptığımız okuldaki hizmet süreniz:

- ( ) 1-5 yıl
- ( ) 6-10 yıl
- ( ) 11-15 yıl
- ( ) 16-20 yıl
- ( ) 21 yıl ve üzeri

5. Görev yaptığımız okul türü:

- ( ) ilkokul
- ( ) ortaokul
- ( ) lise

- ( ) Diğer(.....)
6. Branşınız:
- ( ) sınıf öğretmeni  
 ( ) Türkçe ve Sosyal Bilimler  
 ( ) Matematik ve Fen Bilimleri  
 ( ) Yabancı Dil  
 ( ) Diğer(.....)
7. Daha önce çalıştığınız diğer kurumlar (varsa):
- ( ) Özel okul  
 ( ) kamu kurumu  
 ( ) özel sektör  
 ( ) Diğer(.....)

**Aşağıdaki soruları satış faaliyetlerinizi dikkate alarak cevaplayınız**

**Açıklama:** Bu kısımda, okul müdürünüzün sergilediği yöneticilik özellik ve davranışlarına ilişkin 30 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak ifadelerin her biri için size en uygun olan seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.					
2	Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.					
3	Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.					
4	Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.					
5	Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.					
6	Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.					
7	Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.					
8	Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.					
9	Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.					
10	Nadiren sınıfları ziyaret eder.					
11	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.					
12	Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.					

13	Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.					
14	Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.					
15	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır ( Onları cesaretlendirir).					
16	Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.					
17	Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.					
18	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.					
19	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.					
20	Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.					
21	Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.					
22	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.					
23	Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.					
24	Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.					
25	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.					
26	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.					
27	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.					
28	Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir.					
29	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.					
30	Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.					

## EK-2. Motivasyon Ölçeği

**Açıklama:** Bu kısımda, kendinizin özellik ve davranışlarınıza yönelik 35 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak ifadelerin her biri için size en uygun olan seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Bu kurumda çalışanlar iyi işler yaptıklarında takdir edilirler.					
2	İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.					
3	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımla iyi bir takım oluşturuyoruz.					
4	Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur					
5	Her an işime son verileceği endişesini taşıyorum.					
6	Ülke koşullarına göre aldığım ücret tatmin edici					
7	Yöneticim işlerin hep kendi isteği doğrultusunda yapılmasını ister, bana söz hakkı tanımaz.					
8	Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.					
9	Bu kurumda ilerleme imkanı olduğunu düşünmüyorum					
10	İşimi severek yapıyorum.					
11	Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.					
12	Bu kurumda başarı ödüllendirilir					
13	İşimin fiziki koşullarından memnunum.					
14	İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.					
15	Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.					
16	Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara duyarlıdır					
17	Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar					
18	Bu kurum çalışanlarımı daha ileri pozisyonlar için hazırlar					
19	Bu kurumun sunmuş olduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.					
20	Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.					
21	Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.					
22	Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.					
23	Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.					
24	Yaptığım işte yeteri düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim					
25	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					

26	Bu kurum iyi çalışanla kötü çalışanı birbirinden ayırmaz.					
27	Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle çalışmak zorunda kalıyorum					
28	Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven veriyor					
29	Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum					
30	Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez					
31	İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor					
32	Bu işte bilgi ve becerilerimi tam olarak kullanma fırsatı buluyorum					
33	Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum					
34	Yöneticim kolay kolay yaptığım işi beğenmez					
35	İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum					

### EK-3. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği

	Açıklama: Çalıştığınız okulda okul müdürünüzün aşağıda görülen yöneticilik özellik ve davranışlarını hangi sıklıkla gösterdiğini ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her bir maddeyi eksik bırakmadan işaretleyiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
1	Daha iyi çalışmamız için bir gayret göstermez, fakat işi iyi yaptığımızda takdir edip yüreklendirir.					
2	Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.					
3	Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.					
4	Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.					
5	Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.					
6	Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.					
7	Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.					
8	Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.					
9	Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.					
10	Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.					
11	Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.					
12	Nadiren sınıfları ziyaret eder.					
13	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.					
14	Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.					
15	Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.					
16	Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.					
17	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarımı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır ( Onları cesaretlendirir).					
18	Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.					
19	Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.					
20	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.					
21	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.					
22	Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.					
23	Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.					
24	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.					
25	Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.					
26	Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarımları vardır.					
27	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.					
28	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.					
29	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.					
30	Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir.					
31	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.					
32	Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.					

(Şahin, 2009).



## Ek-4. Anket Onay İzni



T.C.  
RİZE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 96972123-806.01.03/10912913  
Konu : Anket Uygulama İzni

26.10.2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Avrasya Üniversitesi Rektörlüğünün 23/10/2015 tarihli ve 69268593-903-1070 sayılı yazısı.

Avrasya Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gürsen VURAL' ın " Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi"(Rize İli Örneği) konulu tez çalışmasına kaynaklık etmek üzere müdürlüğümüze bağlı ilçe ve merkezdeki tüm temel eğitim, lise ve dengi okul müdürlüklerinde uygulamak istediği belirtilmektedir.

Müdürlüğümüze Avrasya Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gürsen VURAL' ın yukarıdan belirtilen konuya yönelik anket çalışması yapması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Zafer HAŞIMOĞLU  
Müdür a.  
Şube Müdürü

OLUR  
26.10.2015

Salih YELKENCİ  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdür Vekili

Güvenli Elektronik İmza:

ASLI İLE AYNIDIR

26.10.2015

  
Hamit AKSOY  
Bilgisayar İşletmeni

Rize Valiliği Hizmet binası Kat:3  
Elektronik Ağ: www.rize.meb.gov.tr  
Tel: (464) 21 304 54 Faks: 0464 213 04 41

Ayrıntılı bilgi için: Zafer HAŞIMOĞLU Şb.Md.  
e-posta: temelegitim53@meb.gov.tr  
ELEKTRONİK İMZA: V.H.K.L.

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden:064d-932d-3438-8e96-dbeb koda ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

1980 Trabzon, Of doğdu. İlkokulu 1992 yılında Trabzon İli Merkez Fatih İlkokulu'nda tamamladı. Ortaokulu 1995 yılında 100.yıl İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Liseyi ise 1998 yılında Trabzon Fatih Lise 'sinde tamamladı.1998-2000 yılları arası İstanbul Üniversitesi Bakırköy Hemşirelik Fakültesi'nde okudu. Daha sonra 2004 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu. 2006 yılında Rize İli Fındıklı İlçesi 11 Mart İlkokulu'na kadrolu olarak atandı. Ardından Derepazarı Ali Rıza Yılmaz İlköğretim Okulu, Merkez Doğuşçay İlkokulu, Milli Eğitim AR-GE, Merkez TOBB İlkokulu, İyidere Çiftlik İlköğretim okulu, Büyük çiftlik İlköğretim Okulu'nda sınıf öğretmeni olarak çalıştı. 2013 yılında İkizdere Atatürk İlkokulu'na Müdür yardımcısı olarak atandı. 2014 yılında Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimi Anabilim Dalı Yönetim Bilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaya başladı. 12.12.2014 tarihinden itibaren İyidere Büyükçiftlik İlkokulu'nda okul müdürü olarak görev yapmakta ve halen bu görevini devam ettirmektedir.