

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
UYGULAMALARI İLE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüksel UGAR

İstanbul
Nisan-2019

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK UYGULAMALARI İLE
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüksel UGAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

İstanbul
Nisan-2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Zeki ILGAR



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanmış olduğum "Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki" adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandırıldığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Yüksel UGAR

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca öğrencisi olmaktan gurur duyduğum, tezimin her aşamalarında desteğini esirgemeyen, samimiyeti ve hoşgörüsü ile beni her daim yüreklendirip, cesaretlendiren ve kendisinden çok şey öğrendiğim kıymetli, danışmanım, Sayın Doç. Dr. Bilal YILDIRIM'a çok teşekkür ediyorum.

Yüksek Lisans hayatımda tanıştığım andan itibaren beni sürekli motive eden, destekleyen, bugün bu alanda yüksek lisans yapmamda da teşviği bulunan Beylikdüzü Birikim okulları müdürü saygıdeğer hocam Mustafa CANITEZ'e ve yine her daim desteklerini esirgemeyen müdür yardımcısı saygıdeğer hocam Kemal CAN'a çok teşekkür ediyorum.

Her zaman yanımda olan bugünlere ulaşmamda en büyük pay sahibi olan sevgili Ailem'e, ayrıca araştırmama yardımcı olarak ölçeklere katılım gösteren tüm meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksel UGAR
İstanbul-2019

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK UYGULAMALARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksel UGAR

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Nisan-2019, 78 + XIII Sayfa

Bu çalışmada, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik öğretmenlerden nicel veri toplanarak analiz edildiği için ilişkiisel tarama modelindedir. Bu araştırmanın evreni, İstanbul/Beylikdüzü ilçesinde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Özel/Devlet, ilkokulu, ortaokulu ve liselerde görev yapmakta olan toplam 3343 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem ise basit seçkisiz tabakalı uygun örnekleme yoluyla belirlenen, 405 Öğretmenden oluşmaktadır.

Veri toplamak için “Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları Ölçeği” ve “Öğretmen Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 paket istatistik programıyla analiz edilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik uygulamaları düşük düzeyde, öğretmenlerin motivasyonları orta düzeydedir. Okul müdürlerin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Lider, Liderlik, Motivasyon, Öğretmen Motivasyonu.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP PRACTICES OF SCHOOL PRINCIPALS AND MOTIVATION OF TEACHERS

Yüksel UGAR

Master, Education Management

Thesis Advisor: Assoc. Dr. Bilal YILDIRIM

April-2019, 78+ XIII Page

The aim of this study is to investigate the relationship between the leadership practices of school administrators and teachers' motivations. This research is in relational screening model because quantitative data are collected and analyzed from teachers to determine the relationship between the leadership practices of school administrators and teachers' motivation. The universe of this research consists of 3343 teachers working in the private / state, primary schools, secondary schools and high schools of the Ministry of National Education in Istanbul / Beylikdüzü. The sample consisted of 405 Teachers, who were identified by simple random sampling.

” School Principals Leadership Practices Scale” and “Teacher Motivation Scale“ were used to collect data. The data were analyzed by using SPSS 25 package statistical program.

According to the teachers' opinions, the school administrators' leadership practices are low and the teachers' motivations are moderate. A positive low-level relationship was found between the school principals 'leadership practices and teachers' motivations

Key Words: Manager, Leader, Leadership, Motivation, Teacher Motivation.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	I
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLO LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM	1
---------------------	---

GİRİŞ	1
-------------	---

1.1. Problem Durumu.....	1
--------------------------	---

1.2. Araştırmanın Amacı	3
-------------------------------	---

1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
------------------------------	---

1.4. Sınırlılıklar	4
--------------------------	---

1.5. Tanımlar	4
---------------------	---

İKİNCİ BÖLÜM.....	6
-------------------	---

LİTERATÜR	6
-----------------	---

2.1. Lider ve Liderlik	6
------------------------------	---

2.1.1. Liderliğin Amacı	7
-------------------------------	---

2.1.2. Liderliğin Önemi.....	8
------------------------------	---

2.2. Liderlik Yaklaşımları	9
----------------------------------	---

2.2.1. Özellikler Teorisi	9
---------------------------------	---

2.2.2.1. Mc. Gregor'un X ve Y Teorisi.....	10
--	----

2.2.2.2. Ohio State Liderlik Çalışmaları	11
--	----

2.2.2.3. R. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	11
---	----

2.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	12
---	----

2.2.2.5. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	13
---	----

2.2.2.6. Harvard Üniversitesi Araştırması.....	13
--	----

2.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	14
2.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Liderlik Teorisi	14
2.2.3.2. House'ın Amaçlara Bağlı Liderlik Teorisi.....	15
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	165
2.2.3.4. Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi.....	17
2.2.3.5. Lider-Üye Değişimi Teorisi.....	18
2.2.3.6. Liderlikte Atıf Teorisi	19
2.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları.....	19
2.3.1. Vizyoner Liderlik	19
2.3.2. Dönüştürücü Liderlik	20
2.3.3. Etkileşimsel Liderlik	20
2.3.5. Karizmatik Liderlik	21
2.3.6. Güçlendirici Liderlik	22
2.3.7. Kültürel Liderlik	22
2.3.8. Kolaylaştırıcı Liderlik	23
2.3.9. Etik Liderlik.....	23
2.3.10. Öğretimsel Liderlik	24
2.3.11. Süper Liderlik	24
2.3.12. Ruhsal Liderlik.....	24
2.4. Liderlik Uygulamaları	25
2.4.1. Model olma	25
2.4.2. Paylaşılan Vizyon	25
2.4.3. Risk Alma	26
2.4.4. Tanıma ve Takdir Etme	26
2.4.5. Takım Çalışmasına Odaklanma	26
2.5. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar	27
2.5.1. Motivasyon Kavramı.....	27
2.5.2. Motivasyonun Önemi.....	27
2.5.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi.....	28
2.5.2.2. Eğitim Kurumları Açısından Motivasyonun Önemi	28
2.5.2.3. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi	29
2.6. Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçlar	29
2.6.1. Yönetimsel Motive Araçları	30
2.6.1.1. Hedef Tespiti.....	30

2.6.1.2. Eğitim	30
2.6.1.3. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	31
2.6.1.4. Birlikte Karar Alma.....	32
2.6.1.5. Terfi Olanakları.....	32
2.6.1.6. Yönetimde Esneklik	32
2.6.1.7. Açık Pazarlık Yöntemi	33
2.6.1.8. Fiziksel Koşulların Geliştirilmesi	33
2.6.1.9. Esnek Çalışma Şartları	34
2.6.1.10. Pozitif Yönetim Yaklaşımı	34
2.6.2. Psiko-Sosyal Motive Araçları.....	34
2.6.2.1. Bağımsız Çalışma Fırsatı.....	35
2.6.2.2. Öneri Sistemi	35
2.6.2.3. Özel Yaşama Saygı	36
2.6.2.4. Çevreye Uyum	36
2.6.2.5. Değer ve Statü.....	37
2.6.2.6. Takdir ve Kurum Başarisından Sorumlu Tutma.....	37
2.6.2.7. Sosyal Uğraşlar	37
2.6.3. Ekonomik Motive Araçları.....	38
2.6.3.1. Ücret Artışı	38
2.6.3.2. Kara Katılma.....	39
2.6.3.3. Primli Ücret	39
2.6.3.4. Ekonomik Ödül Uygulaması	39
2.6.3.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları	41
2.6.3.6. Ceza ve Ödül Sistemi	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	47
YÖNTEM.....	42
3.1. Araştırmanın Modeli	42
3.2. Evren ve Örneklem	42
3.3. Verilerin Toplanması.....	42
3.4. Veri Toplama Araçları	43
3.5. Verilerin Analizi	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	47
BULGULAR VE YORUMLAR	47
4.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	47
4.2. Birinci Alt Problemlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	50
4.3. İkinci Alt Problemlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	51
4.4. Üçüncü Alt Problemlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	59
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	61
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	61
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	61
5.2. Birinci Alt probleme ilişkin sonuçlar	61
5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	61
5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	63
5.5. Öneriler	63
5.5.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler	63
5.5.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	64
KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ	78

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.2.1: Evren ve Örneklem Tablosu	42
Tablo 3.4.2: Güvenilirlik Katsayısı Tablosu	44
Tablo 3.4.3: Güvenilirlik Analizi.....	45
Tablo 3.4.4: Ölçeklerin seçenek aralıkları, değerleri ve tanımlamaları	45
Tablo 4.1.5: Mezun Olunan Okul Değişkene Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	47
Tablo 4.1.6: Meslek Kıdemi Değişkene Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	47
Tablo 4.1.7: Kurum Kıdemi Değişkene Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	48
Tablo 4.1.8: Görev Yapılan Okul Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları ..	48
Tablo 4.1.9: Müdürle Görüşebilme Değişkeni Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	48
Tablo 4.1.10: Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	49
Tablo 4.1.11: Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	49
Tablo 4.1.12: Kurum Türü Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	49
Tablo 4.1.13: Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	50
Tablo 4.3.14: Okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonlarının Analizi.....	50
Tablo 4.3.15: Mezun Olunan Okula Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Anazlizi Sonuçları	51
Tablo 4.3.16: Meslek Kıdemine Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Anazlii Sonuçları	52
Tablo 4.3.17: Kurum Kıdemine Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Anazlizi Sonuçları	53
Tablo 4.3.18: Görev Yapılan Okula Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Anazlizi Sonuçları	54
Tablo 4.3.19: Müdürle Görüşebilmeye Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretme Motivasyonları Düzeyleri.....	55
Tablo 4.3.20: Cinsiyete Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin t-testi Anazlizi Sonuçları.....	56
Tablo 4.3.21: Medeni Duruma Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Anazlizi Sonuçları.....	57
Tablo 4.3.22: Kurum Türüne Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin t-testi Anazlizi Sonuçları	58

Tablo 4.3.23: Eğitim Durumuna Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin t-testi Anazlizi Sonuçları	59
Tablo 4.2.24: Liderlik Uygulamaları Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi.....	60



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.2.2.2.1: OHIO Üniversitesi Yaklaşımı11



KISALTMALAR LİSTESİ

%	: Yüzde
C.Ü.	: Cumhuriyet Üniversitesi
Dr.	: Doktor
f	: Frekans
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
LPC	: En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği
NLP	: Sınırlı Dil Programlaması
OHIO	: Ohio State Üniversitesi
ort.	: Ortalama
s.s.	: Standart Sapma
SPSS	: Sosyal Araştırmalar İçin (Statistic Packets For Social Sciences) İstatistiksel Program Paketi
vd.	: Ve Diğerleri
N	: Örneklem Sayısı
p	: Anlamlılık
r	: Korelasyon Katsayısı
n	: Gözlem Sayısı

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanların ve toplumların işbirliği yapma gereksiniminden meydana gelen kurumlar, hedeflere ulaşabilmek için birer araç olarak tanımlanmaktadır. Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi, kurumlar içinde ya da dışında yer alan tüm kaynakların etkili bir biçimde yönetilmesinden geçmektedir. İnsanlarla kurumlar arasındaki etkileşimin merkezinde liderler bulunmaktadır. Kurumların önemli varlıklarından biri olan liderler aynı zamanda entelektüel sermayenin de asıl unsuru olmaktadır. Liderlik olgusu, değişimlerin getirdiği ya da değişimle gelen sorunlarla başa çıkabilmenin en temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Eğitim kurumlarının liderleri olarak tanımlanan okul müdürleri, verilen yetkiler çerçevesinde stratejik kararlar alabilmekte ve çevrelerinde gelişmekte olan değişimlere yönelik kurumların hayatlarını en etkili biçimde sürdürmektedirler.

1.1. Problem Durumu

Toplumların en temel gereksinimlerden biri olan eğitimde bu hizmetlerin yürütülmesi aşamasında okullar eğitimin temelini oluşturmaktadır. Okullarda önemlilik arz eden öğelerin başında da öğretmenler gelmektedir. Öğrencileri, gelecek dönemlerdeki rollerine alıştırmak ve onları edinilebilecek olan kötü alışkanlıklara karşı korumak ve iyi birer vatandaş olabilmelerini sağlamak, eğitim alanında hizmet veren kurumların en temel görevlerinden biri olmaktadır. Eğitim alanında faaliyet gösteren kurumların verimliliklerini artırabilmeleri için en önemli görev de öğretmenlere düşmektedir. Bireylerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi üzerine faaliyet gösteren okulların etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için öğretmenlerin de görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekmektedir. Eğitim kurumlarının verimliliğin artması da ancak öğretmen motivasyonlarının artırılması ile sağlanabilir.

Liderlik kavramı, belirlenmiş olan amaçlara ya da hedeflere ulaşabilmek amacıyla bilinçli ve sistematik olarak insanların yönlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Liderler, yeni olan görüşlere ya da yeni düşüncelere açık olması, ortaya koymuş olduğu fikirlerde son derece açık ve net olması gerekmektedir. Liderler belli amaçlar doğrultusunda, kişilerin belirlemiş oldukları hedeflerini elde edebilmeleri için onları harekete geçiren kişiler olmaktadır.

Liderlerin, okulunun misyonunu tanımlaması; pozitif öğrenme ortamını geliştirmesi, öğretim süreçlerini kontrol etmeli ve geri bildirim sağlaması gerekmektedir. Bununla beraber, öğretim müfredatı ve eğitim süreçlerini yönetmeli, eğitime yönelik programları değerlendirmeli ve benzer görevleri de üstlenmesi gerekmektedir. Böylece, okul müdürlerinin, lider olması ve sınırların ötesini görmeleri uygulamalarda ve öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etkiler doğurmaktadır. Bununla beraber, liderlik ve yönetici kavramları, okul müdürlerine göre ayrı birer anlamı ve önemi bulunmaktadır. Okul müdürlerinin güçlü bir lider ve etkin bir yönetici olması, okul içerisinde önemli gelişmelere kaynaklık etmektedir. Çünkü, okul ortamı ve öğretmenlerin çeşitli yönlerden desteklenmesi, yönetim ve liderlik becerilerinde bütünlüğü gerektirmektedir. Okul müdürleri, iyi birer lider değillerse, öğretmenlerin motivasyonlarında ve eğitim süreçlerinde düşüş olabilmektedir. Lider konumundaki okul müdürleri, öğretmenlerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaları büyük önem taşımaktadır.

Motivasyon kavramı, bireylerin herhangi bir zaman diliminde nelerin yapılmasına ihtiyaç duyulduğu veya neleri yapmak istediğini kavraması şeklinde tanımlanabilir. Çalışan bireylerin motivasyonlarının yüksek düzeyde olması, hem çalışan hem işveren hem de hizmeti alanlar açısından son derece önem arz etmektedir. Motivasyon kavramı, öğretmenlerin okul performanslarının artmasında büyük bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin, öğrencilerin en iyi şekilde öğrenmesini sağlayabilmesi ve öğrencilerin elde etmiş olduğu eğitimin daha nitelikli olabilmesi açısından öğretmenler en önemli unsurlar olmaktadır. Dolayısıyla, öğrencilerin daha iyi ve doğru bir bilgi elde edebilmesi için öğretmen motivasyonunun sağlanması gerekmektedir.

Öğretmenlerin değer görmeleri, okullarda nasıl bir konuma sahip olduğu ile ilişkili olmaktadır. Okulunun bir parçası olması, aidiyet duygusunu en üst düzeylerde yaşamasını sağlamaktadır. Böylece, öğretmenlerin motivasyonlarında etkili olan yerinin doldurulamayacağı düşüncesi, değer gördüğünü hissettirmektedir. Yeterli düzeylerde değer gören öğretmen, kendi beceri ve kapasitesine yönelik yeterlik inancı geliştirmektedir. Böylece, öğretmenin motivasyonu öğrencilerinin sınıflarında motive olmalarını ve ileri düzeylerde gerçekleşecek eğitim reformu için önemli olmaktadır. Motive edilmiş öğretmen; eğitimde reformların gerçekleşmesi sürecinde,

meydana gelen değişimin uygulanmasında, doyum ve başarı sağlama işlevini taşımaktadır.

Tezle ilgili yapılan literatür taramalarında; Cemaloğlu (2002: 153) çalışmasında; öğretmenlerin sorumluluk ve görevlerini yerine getirmede yüksek bir motivasyona sahip olmalarının çok önemli olduğu belirtilmiştir. Ünal (2001: 89) yaptığı çalışmasında, okul müdürleri okulları en üst seviyedeki yetkilileri olduğu, okul amaçlarının gerçekleştirilmesinde, öğretmen motivasyonlarının artırılmasında, önemli katkılar sunabileceği belirtilmiştir. Ayrıca; Liderlik ve motivasyon gibi konularda farklı değişkenlerin ilişkisini konu edinen yurt içi çalışmaların (Özmen (2017, Yalçın, 2014; Hansen, 2016; Su, 2013) var olduğu, ancak öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi konu edinen doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu araştırmanın problem cümlesi “*Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı ilişki var mıdır?*” şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkisinin belirlenmesidir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları ne düzeydedir?

2. Liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları;

- Mezun olunan okul,

-Meslek kıdem,

-Kurum kıdemine,

-Görev yapılan okul,

-Müdürle görüşebilmeye göre,

-Cinsiyete,

-Medeni duruma,

-Kurum türüne,

-Eğitim durumlarına göre liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları

farklılık göstermekte midir?

3. Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

İnsanları belirli hedefler etrafında toplama ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla kişileri harekete geçirebilme yeteneği, liderlik olarak tanımlanmaktadır. Eğitim kurumlarında yönetici yani lider konumunda yer alan okul müdürleri ile çalışan konumunda yer alan öğretmenler eğitim sistemlerinin en önemli iki ana unsuru olmaktadır. Okul müdürleri, okullardaki bütün faaliyetlerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi olmaktadır.

Küreselleşen dünyada eğitim kurumlarında görev yapan lider konumunda yer alan okul müdürlerinin yapıcı ve etkili bir liderlik şeklini kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Okul hayatında duygular önemli bir yere sahip olmakla birlikte öğretmenlerinde yer aldığı okullarda öğretmenlerin lider konumunda yer alan yöneticilerle iyi bir şekilde anlaşması gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma İstanbul/ Beylikdüzü ilçesinde 2018-2019 eğitim-öğretim yılında özel/devlet ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Lider: Kurum çalışanları tarafından benimsenen düşünceler, ilkeler ve görüşler etrafında birleşip bütünleşen, belirlenen amaçlar doğrultusunda bireyleri peşinden gelmeleri için cesaretlendiren ve bu hedefler doğrultusunda davranış sergilemeleri için bireyleri sevk eden kişilere denir.

Motivasyon: Bir ya da birden çok bireyi, belirlenmiş olan amaçlara doğru sürekli bir biçimde hareket etmesi amacıyla yapılan girişimlerin toplamına denir. Motivasyon aynı zamanda; insanları harekete geçiren ve hareket edecekleri yönleri belirleyen, onların fikirleri, ümitleri, inançları, arzu ve ihtiyaçlarıdır.

Vizyon: Arzulanan dünya olan dünyanın en büyük habercisi olarak tanımlanmakla birlikte, ilk başlarda dağınık yatırımlar olarak ortaya çıkmakta ve sağladığı faydalar çok sonradan fark edilebilecek olan düş kurma yeteneklerinin bir sonucu olmaktadır.

Vizyoner Liderlik: Belirli bir vizyona sahip liderler, toplumların ve kurumların geleceğini planlayan ve tasarlayan kişilerin sergilemiş oldukları liderlik şekli olmaktadır. Duygusal, sezgisel ve düşünsel anlamdaki zenginlikleri geliştiren, bağlı oldukları kurumlar için farklı ve bilinenlerle sınırlandırılmamış bir gelecek planlayan kişilerin kullandığı liderlik türüdür.

Yöneticilik: Yönetim olgusu toplumsal yaşamın içerisinde büyük küçük bütün gruplarda, biçimsel örgüt veya biçimsel olmayan gruplarda, grup üyelerini etkilemek veya başkalarıyla işbirliği gerçekleştirerek belirli amaçları gerçekleştirmek için yerine getirilen faaliyetleri anlatmaktadır.

Okul Yöneticiliği: Gruplar şeklinde bir araya gelerek belirli amaçlar için örgütlenen insanları hedeflerine ulaştırabilmek amacıyla insanların uyumlu bir şekilde ve işbirliği ile verimli bir biçimde yönetmekten sorumlu kişilere denir. Okul müdürleri de eğitim kurumlarındaki yöneticiler olmaktadır. Okul müdürlerinin de yönetim tarzları üzerinde; yönetim şekline ait algılamaları, benimsemiş oldukları değerler ve vizyona sahip olmaları önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Öğretmen Motivasyonu: Öğretmenler, eğitim sistemlerinin etkili ve verimli olarak işleyebilmesini sağlamak amacıyla en çok emek veren bireyler olmaktadır. Öğretmenler aynı zamanda eğitim sisteminin kalite düzeyini belirleyen en önemli unsurlardan biri olmaktadır. Öğretmenlerin  ğrencileriyle birebir olarak etkileşim içinde olması, eğitim ve  ğretim boyunca aktif rol oynayan öğretmenleri de pek çok psikolojik unsurun, eğitim süreçlerini olumsuz ya da olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, öğretmenleri etkileyen olumsuz ya da olumlu faktörlerin başında  ğretmen motivasyonu gelmektedir.

Kurum: Bir arada yaşayan süreci içerisinde bulunan insanların geleneklerini, eylemlerini, davranışlarını, alışkanlıklarını, inançlarını ve değerlerini kapsayan kuralların bütünüdür. Kurumlar, zamanla değişmekte, uzun süreyi kapsamakta ve toplum olarak yaşamakta olan insanların davranışları sonucunda oluşmaktadır. Kurumlar, hem formel kurallar hem de informel kuralların oluşturduğu bir değerler bütünüdür. Bu çalışmada okul olarak adlandırılan yapı kastedilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR

2.1. Lider ve Liderlik

Kurum politikaları çalışan ile kurumun arzu ve amaç uyumlu hale gelmesi, kurum içinde liderlik anlayışını öne çıkarmaktadır. Kurumda lider, kurum ile çalışan arasında denge kurulması ve çalışanın motivesinde önemli rol üstlenmektedir. Lider; kurumda çalışanların verimliliğini motive ederek artırmaktadır. Kurumda başarısının çalışanların toplam başarısından geçtiği lider tarafından göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Kişilikleri farklı olan insanlar, genlerden kaynaklanan farklılıklar, bireyin hayatındaki değişik ortamlar çok önemli olmaktadır. Zaman içerisinde elde edilen beceriler ve bilgiler, kişinin aldığı eğitime göre düşünce şekillenmektedir. Liderlik kavramı da bir karakter niteliği olmakla beraber kendi içinde farklı tarzlarda meydana çıkmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 44).

Lider olan birey ise davranışlarını kendinin istek ve arzularına göre şekillendiren ve şekillendirirken de yol gösteren olmaktadır. Lider, aydınlatıcı, öğretici, emir ve talimat verici, çalışanlarının isteklerini zamanında yerine getiren kişi olarak şekillenmektedir. Örgüt kültürü ve lider arasında güçlü bir ilişkinin olduğu yönetim kapsamında önemli konumda durmaktadır. Lider, örgüt kültürü ortamının oluşmasında ve kültürün uygulanmasında önemli rol oynamaktadır. Kurum içerisinde bireysel faaliyette bulunmakta olan liderin davranışlarının örgüt kültürü bakımından etkilendiği bilinmektedir. Lider olan kişiler gelecekte de hayatın her sahasında varlığını devam edecek ve toplumu kanalize edecektir. Bilginin hızlı bir şekilde çoğalmasıyla ve kendini yenileyerek değişmesi liderin sahip olması gereken vasıfları da etkilemektedir. Lider yaşadığı çağın getirilerine uygun nitelikler ile kendini donatmakla gelişmektedir (Bakan, 2008: 13-14).

Bilginin hâkim olduğu çağda lider vasıfları; hızlı şekilde karar verebilme ve analiz yeteneği, etkileyici hitap sanatı, bilgi ile donanmak, özgüven sahibi bir birey olmak gibi sıralanmaktadır. Diğer liderlik vasıfları; planlama gücü gelişmiş, iletişim yeteneği sağlam, yabancı dil bilgisi, disiplin sahibi olma, çalışana karşı sabır ve anlayış göstermek ve paylaşımcı olmaktadır. Sayılan nitelikler gelecek liderlik türü için yeterli görünmemektedir. Başarılı olmak için gelecekte ekip çalışmasının önemi artış göstermektedir. Lider olan birey bireysel yeteneklerinin yanı sıra oluşturduğu

ekibe güvenmektedir. Liderlik günümüz şartlarında bir kişinin altından kalkamayacağı kadar karmaşık, teknoloji ve bilginin gelişim ışığıyla bu karmaşıklık devam etmektedir. Karar verme aşamasında birden fazla faktörü ve güncel bilgi akışını da dikkate almaktadır. Geleceğin lider adayları çözümün birlikte oluşturulmuş beyin gücünde olduğuna inanmaktadır. Lider ve çalışan ekibi içinde etkili şekilde çalışma ve hedeflere ulaşma başarısının kilit noktası olarak değerlendirilmektedir (Kırmaz, 2010: 217).

Liderlik, insanlık var olduğundan beri varlığı bilinen kavramlardan biri olmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın grup içinde yaşam tarzı ile lidere ve farklı liderlik türlerine ihtiyaç duyulmuştur. Kavram haritasında liderlik kurum etkinliği ve örgüt kültürünün oluşmasında ve değişmesinde önemli olduğu görülmektedir. Toplumsal kavramlar ve evrensel oluşumlardan biri de liderlik olmaktadır. Kişilerin birlikte yaşadığı ve fiile geçtiği her alanda liderlik söz konusu olmaktadır. Beraber yapılmış olan her eylemin neticesinde lider davranışı ile bağlantı olmakta kurumun başarısı ve başarısızlığı lidere atfedilir durum halini almıştır. Uygulama ve literatürde lider kavramı üzerine odaklanılmasının en önemli nedeni kurum içi ve bireysel amaç gösterilmektedir (Cemaloğlu, 2007: 2).

Liderlik kavramı geliştirilecek ve öğrenilecek olan bir süreci ifade etmektedir. Yönetici kısmının geleneksel yönetme anlayışından kurtulmalar gerekmektedir. Çağın modern yönetiminin uygulama aşamaları liderlik becerisinin gelişimi ile mümkün olmaktadır. Yöneticinin var olan liderlik tarzını bilmesi ve geliştirmeye çabalaması ile bu yönde hareket etmektedir. Her kurumun bir iş için belirli bir liderlik tarzı olmamaktadır. Yönetici olan birey şartların getirisine uygun liderliği belirlemektedir (Bakan, 2013: 81).

2.1.1. Liderliğin Amacı

Kurumlar her şeyin hızlı bir şekilde değişime uğradığı bu çağda değişime uyum sağlamaya çabalamaktadır. Kurum için aksi durumda amaçlarını ve hedeflerini yerine getirememek yol olmaya neden olmaktadır. Kurum içi değişim kurumun daha etkili ve verimli kılınması için gerçekleştirilmektedir. Kurum değişimi sıradan yönetici tarafından değil kurum lideri tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetici birey var olan sistemi devam ettirmek ve sorunlara sistem içerisinden çözüm üretmektedir. Lider ise kurum etkinliği ve verimlilik için kurumda köklü değişimler gerçekleştirilmektedir. Liderin kurumu başarıya ulaştırması için, kurum içinde diğer

meslek dalları arasında uzlaşa sağlanması gerekmektedir. Etik değer ilkelerinin zarar görmesine müsaade etmemekte, yönetim becerisinin devamlı geliştirmekte ve kullanmaktadır. Lider çevresinde olanlara büyük önem vermekte değişimi takip edip kurumun değişime hazırlanmasında öncülük etmektedir. Değişim zarfında lider, diğer araçların yanı sıra örgüt kültürü ve motivasyonu etkili kullanmaktadır (Tunçer, 2011: 57).

Yönetici amaç konusunda bireysel olmayan edilgen bir davranış içerisinde olmaktadır. Yönetimin belirli amaçları arzularından ziyade gerekliliklerden doğmaktadır. Lider ise tepkisel davranmamakta atılımcı olmakta, fikirlere karşılık vermek yerine biçimlendirici davranışlar sergilemektedir. Lider belirli amaçlara yönelik bireysel ve etkili tutum takınmaktadır. Lider problemin çözümü için istişare etmekte ve birlik oluşturmaktadır. Yönetici seçeneklerin sınırlandırılması için fiile geçtiğinde, lider uzun zamanlı problemlerde yeni yaklaşım modelleri ve yeni seçenekler oluşturmaktadır. Lider yüksek düzeyde risk konumunda faaliyet gösterirken, yöneticinin var olma güdüsü baskın hale gelmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 138).

2.1.2. Liderliğin Önemi

Liderlik kavramı gelişmekte olan kurumlarda önemli bir yere sahip olmaktadır. Kurumlarda lider, kurum ile kendi yeteneklerini inşa edebilen kişi olmaktadır. Lider yönetimde yer alan pozisyonunda hiyerarşik otoritesine bakılmaksızın ileri doğru yürümekte olan kişi konumunda durmaktadır. Liderlik kavramının yeni boyut kazanması dikkate alındığı zaman liderlik kavramının dinamik bir yapısı olduğu bilinmektedir. Liderlik kavramına değişmekte olan sosyo-ekonomik koşullar, yönetim ve siyasi şartlar ile birlikte yeni tanımlar yapılmaktadır. Lider ile kurum çalışanı arasında akıcı bir iletişim, düşünce paylaşımı, öğrenilmiş olan bilginin aktarılması gibi gelişimler ile kurum içi değişim başlamaktadır (Korkmaz, 2008: 76).

Yönetici veya lider olan kişide bulunması gerekli görülen olumlu yönler ağırlık kazanarak tanımların yapıldığı görülmektedir. Süreç, liderlik kavramının yeniden yorum kazanmasına neden olmaktadır. Ortaya konulmuş olan tüm lider ve yönetici tanımlarında, özelliklere bakıldığı takdirde vizyon sahibi lider olması gerekmektedir. Vizyon sahibi lider veya yönetici yenilik meraklısı, öngörülü, gelişimci, olumlu, özgüven sahibi, etkin ve vizyoner özellikleri vurgulanmaktadır. Lider bu özelliklere sahip olunca kurumu ekonomik, teknolojik, sosyal gelişmelere paralel şekilde

ilerleterek bir adım önde olmaktadır. Lider böyle bir yaklaşım benimseyince ürettiği kamu hizmet kalitesi de yükselmektedir. Hizmet kalitesi yükseldikçe çalışan yönetici iletişimi ve yaklaşımı artış göstermektedir (Bulut ve Uygun, 2010: 44).

Yönetici, başarıyı yakalamak için kurum verimliliğini artırmak adına liderliğinin önemli olduğunu bilmektedir. Yönetici bu farkındalığının önemli nedeni sergilemiş olduğu liderlik tarzı olmaktadır. Lider takipçilerinin adalet duygusunu, motivasyonunu ve örgütsel vatandaşlık gibi verimliliği artırıcı unsurları etkilemektedir. Lider farkında olmanın ilk basamak ve ilk basamağa uygun davranış sergilemek de ikinci basamak olarak nitelenmektedir. Lider etkin olmak istiyorsa takipçilerinin amaç, yetenek ve tecrübelerini göz önünde tutmaktadır. Kurum amaçlarını değiştirdikçe liderliğin tarzında da değişim gerekli olmaktadır. Kurum yöneticisinin liderlikle alakalı kendini bilmeli, barışık olmalı, içinde bulunduğu durumu algılaması gerekmektedir. Lider takipçilerini tanımalı, hedeflere birlikte hareket etmeli bu durumda yöneticiler tarafından başarılı sayılmaktadır (Avcı ve Yaşar, 2016: 202).

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları konusunda temel üç başlık altında bahsetmek mümkün olmaktadır. Liderlik teorilerinin yaklaşık olarak insanlığın toplu bir biçimde yaşamını devam ettirmesi kadar eski olmaktadır. Doğal afetlerin sonuçları, yapılan savaşlar, fetihler, toplumsal kaygılar beraberinde siyasal, dinsel ve askeri liderlerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Geleneksel yaklaşımlardan güncel anlayışlara doğru meydana bir sürü liderlik teorilerinin çıktığı ve liderlik kavramının yeniliklerle farklı bir boyut kazandığını görmekteyiz. 1960'lardan sonra liderlik yaklaşımlarını açıklayan ve konuya değişik açılardan bakan liderlik kuramları oluşmaya başlamaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 48).

2.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı genel bir bakımdan liderleri tanımlamakta ve açıklamakta olan en esas yaklaşım olmakta, liderin özelliklerinin onu üstün tuttuğu temeline dayanmaktadır. Özellikler Yaklaşımı, liderlikle alakalı geliştirilen ilk teorilerden sayılmakta, liderlerin fiziksel açıdan, kişisel ve sosyal özellikler yaklaşımının temel noktasını oluşturmaktadır. Doğuştan birtakım insanların lider olduğu ve liderliğin de diğer insanlardan ayrılan bazı fiziksel nitelikleri ve kabiliyetleri barındırdığı görüşüne dayanmaktadır. Liderlik süreci içinde en önemli etkeni, liderin bünyesinde

barındırdığı özellikler oluşturmaktadır. Başarılı ve başarısız olan lider özelliğinin incelenmesi, ortaya çıkartılması için mevcut tüm özelliklerin her bir lider için yeterli seviyede barındırması gerekmektedir. Farklı boyuttaki değişkenlerin etkileri aksi takdirde göz ardına itilmiş olmaktadır (Fındıkçı, 2009: 61).

2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisi olarak ön plana çıkan liderlik; Ohio State Üniversitesi'nin liderlik ile ilgili çalışması, Michigan Üniversitesi'nin liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzları matrisi, ve Mc Gregor'un, X ve Y Teorisi olarak sayılmaktadır. Davranışsal liderlik teorisinde genel olan iki konunun ön plana çıktığı görülmektedir. İki konudan birincisi, liderlerin kişiyi ön plana çıkarması, diğeri ise işi ön plana alması olarak ayrılmaktadır. Blake ve Mouton'da belirtildiği gibi; liderlerin üretim alanına veya kişiler arasındaki ilişkiye yönelik olmaktadır. Davranışsal yaklaşım incelendiği zaman işe yönelmiş ve kişiler arasındaki ilişkilere yönelmiş olma arasında dengenin kurulmasının zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Verimliliğin ve etkinliğin temel teşkil etmekte olduğu davranışsal teorilerde ön planda olduğu bilinmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımı sonrası süreçte, özellikle 1960-1980 seneleri arasında liderliğin durumsal ihtiyaçlar ve liderin davranışları ile bağlantılı görüşler üstünde durulmaktadır. Liderin özelliğinin neler olduğu ve neler yaptığı konusuna eklenmektedir. Farklı şartların oluşturduğu ortamlar değişik liderlik tarzlarını gerektirdiği olasılığından yola çıkılmaktadır. Liderlikte durumsal faktörlerin varlığına dikkat edilmiş ve liderlik anlayışında durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015: 667).

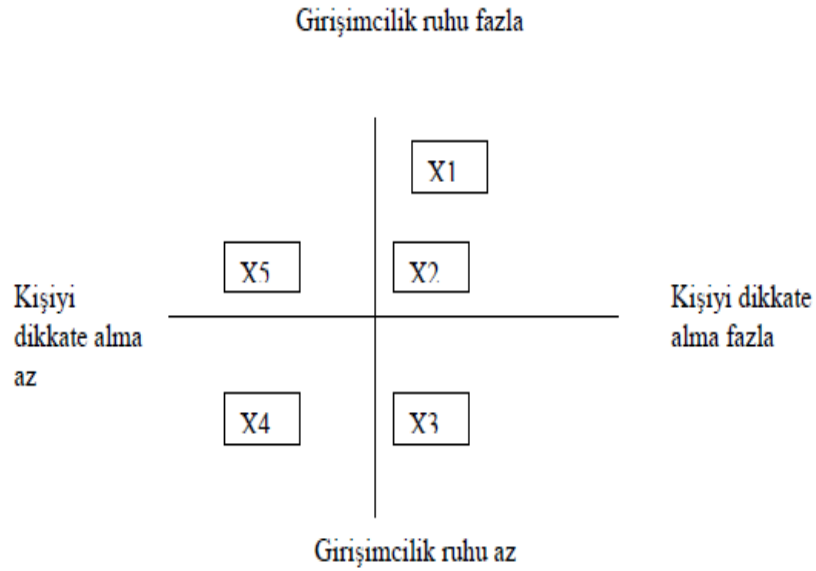
2.2.2.1. Mc. Gregor'un X ve Y Teorisi

1960'da McGregor'un Maslow teorisine dayandırdığı geleneksel yönetimleri ve denetimleri ifade eden X teorisi ile bireysel ve kurum amaçlarının kaynaştırılmasını söyleyen Y teorisi ortaya konulmuştur. McGregor'un savunduğu Y teorisi, insan kurumdaki çalışması neticesinde temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra başarılı olmaya çalışmaktadır. Örgütsel davranışın gelişmesinde katkısı olan McGregor, insanları işine bakış açısı, iş alışkanlıklarının ve motivasyonu etkileyen psikolojik yaklaşımlar açısından farklı gruplar oluşturmaktadır. McGregor personelleri değerlendirirken, X ve Y teorisi ile sonra da W ve Z teorisi adıyla açıklanan psikolojiye dair analizler, motive edici özelliklerini de ortaya koymaktadır. X teorisine göre insan işten hoşlanmaz ve imkân bulduğu takdirde az çalışmaktadır.

İnsanlar bencil olmakla birlikte kurum gelişimine kayıtsız kalmakta ve değişime direnmektedir. Y teorisi yönetim alanında insana yönelik destek verici yaklaşımın görüşünü yansıtmaktadır. İnsanın tembel veya beceriksiz olmadığından yola çıkmaktadır. Çalışanın beceriksiz veya tembel olduğuna dair işaretler kurumda yaşanan deneyimlerin sonucu olmaktadır. Yönetim birimi çalışanın gizli gücünü ve potansiyelini meydana çıkaracak ortamı yaratırsa çalışmak onlar için oyun veya dinlemek haline almaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 16-17).

2.2.2.2. Ohio State Liderlik Çalışmaları

OHIO Üniversitesi tarafından yapılan araştırmada lider davranışlarının iki boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan ilki kişileri dikkate almak, ikincisi girişimcilik ruhu olmaktadır (Eren, 2007: 438).



Şekil 2.2.2.2.1: OHIO Üniversitesi Yaklaşımı

Bu teoride girişimcilik ruhunun yüksek olduğu lider, işleri etkili bir şekilde düzenlemekte, grup üyelerinin içinde ilişkilerin pozitif gelişmesine dikkat etmektedir. Lider, haberleşme ağını kolaylaştırmakta ve işlerinde başarı oranları artmaktadır. Kişileri dikkate alan lider ise, grup içi üyeyle arkadaşça ilişki kurmakta, samimi şekilde ve dostça tavır sergilemekte, bireyde saygınlık ve güven oluşturmaktadır.

2.2.2.3. R. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi Modeli iki boyut barındırıp, davranışsal liderlik teorisini açıklayan diğer iki teoride lider

davranışları boyutuyla benzerlik göstermektedir. Modelin esas üretim faktörlerine ve insan unsurlarına önem vermek üzerine geliştirildiği bilinmektedir. Üretim kavramından kastedilen yalnızca mallar, eşya ve hizmetlerin üretimi olmamaktadır. Çalışanlar ile birlikte hedeflenen her şey üretim kelimesinin alanına girmektedir. İnsan faktöründe ise, işleri başarmada bireysel katkı, sorumluluk hissi ve çevreyle bağlantılı sosyal ve beşerî ilişki de ön planda durmaktadır. İki boyut barındıran yönetimin yöneticiler ve liderlerin kişisel yönetim tarzını benimseyip farklı eğitimler ve geliştirme programları ile liderlik tarzında değişiklik yapmasına imkân sağlamak gösterilmektedir (Karabay, 2015: 67).

Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı; Robert Blake ve Jane Mouton tarafından, Ohio ve Michigan teorilerinin belirtileri ve ulaşılan sonuçlar Yönetim Tarzı Matrisi olarak adlandırılmıştır. Yöneticilerin sergiledikleri davranışları açıklamak ve değiştirmek için kullanılacak bir matris şekline getirmişlerdir. Ohio Eyalet Üniversitesi'nin modeline bilinen bir terminolojik gelişimi ekleyen diyagram modeli de liderlerin ilgisini çeken iki esas boyut üstüne kurulmuştur. Diyagramda dikey boyutun, liderlerin insan iletişimine gösterdiği ilginin derecesini nitelemektedir. Yatay boyut ise üretim alanına gösterilen ilginin seviyesini göstermektedir. İki boyuta verilen önemin derecesine göre kent kulübü liderliği, cılız liderlik, orta yolcu liderlik, görev liderliği ve ekip liderliği türlerinden beş liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2014: 49).

2.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 4 modeli Likert'in, sistem-1, biçime yönelik ve görev eğilimlerine dair otoriter yönetimlerin şeklini içermektedir. Sistem-4 ise, karşılıklı gelişen güven duygusuna ve grup çalışmasına dayanan ilişkinin öne çıktığı yönetim sistemlerini oluşturmaktadır. Sistemler iki ve üç ise, sistem-1 ve sistem-4'ün aralarında bulunan orta aşamalardan oluşmaktadır. Likert, kurumların yönetim şekli olan sistem-4'e çok yakından faaliyetlerini gerçekleştirirse o kadar devamlı ve yüksek performans sergilediğini ifade etmektedir. Sistem-4, büyük oranda beşerî münasebetler akımından esinlenilerek McGregor ve Mayo'nun önderliğinde gerçekleşmektedir. Devamlı değişen ve gelişen çalışma hayatında yönetsel faaliyetin etkin şekilde gerçekleştirilmesi için yöneticinin yönetim felsefesini çağın gerekleriyle uyumlu hale getirmektedir. Yönetici niteliklerin dışında liderlik özelliğine de sahip hem lider hem yöneticiye ihtiyaç artmaktadır. Yöneticinin, yönetici ve lider olma özelliğini

geliştirmek ilk önce bulunan yönetsel yaklaşımın ölçülmesi gerekmekte ve eksik yönler çağın ihtiyaçlarına göre giderilmektedir. Yöneticinin uyguladığı yönetim yaklaşımının belirlenmesi ve olan durumun açıkça meydana konulması zorunlu hale gelmektedir. Mevcut yönetimlerin yaklaşımlarını tespit etmeden yöneticinin lider-yönetici durumuna gelmesini sağlayacak önerilerin oluşması mümkün olmamaktadır (Eren, 2007: 26).

2.2.2.5. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışması, 1950'lerin sonunda Rensis Likert ve arkadaşlarının emekleri ile geliştirmiştir. Likert'in çalışmasının amacı çalışan performansını yükseltmek ve kurum amaçlarına varmak için nasıl yönetilmeler gerektiğini belirlemek olmaktadır. Yapılan çalışmaların sonucunda liderlerin davranışları, görev ve çalışan merkezinde olarak iki kısım içinde değerlendirilmiştir. Görev merkezli liderlerin temel hedefi çalışanlar üstünde baskı kurup verimliliği artırmaya çalışmak, çalışan merkezli liderlerin ise çalışanın hislerini anlamaya ve değer vermeye yönelik olumlu bir iş ortamı oluşturmak olduğu ifade edilmektedir. Liderin iki yaklaşımı aynı zaman içinde sergileyemeyeceği düşünülmekte ve lider iki değişik boyutta değerlendirilmektedir. Çalışanı merkeze alan lider verimliliğin artırılması noktasında daha başarılı olmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 162).

2.2.2.6. Harvard Üniversitesi Araştırması

Harvard Üniversitesi araştırmacısı Robert Bale Ohio State ve Michigan Üniversitesi gibi Görev Yönelimli ve Birey Yönelimli olmak üzere iki tarz liderlik davranışına odaklanmıştır. Yapılmış olan çalışmalardan farkı, tek bir lider bünyesinde iki özelliği araştırmak yerine üyelerden bu iki özelliği barındıran iki farklı lider belirlemektedir. Yaklaşma göre iş lideri ve sosyal lider adıyla iki tarz lideri ön plana çıkarmıştır. Grup içinde fikirler ve önerileriyle öne çıkan üyeler İş Lideri olarak tanımlanıp, diğer üyeler psikolojik açıdan desteklemektedirken, iletişim ihtiyaçlarını gideren üye de Sosyal Lider olarak tanımlanmaktadır. Sonuç itibariyle fikirleri ve sempatikliği ile önde bulunan iki kişi gruplara liderlik etmektedir. Robert Bale'nin çalışmasında iletişim unsuru öne çıkmaktadır. Bale, karmaşıklaşmış iletişim problemlerini çözmek adına sözlü ve söze dayanmayan davranış şekillerini 12 basamaktan oluşan sistem geliştirip, iletişim faaliyetini bu basamaklardan birine yerleştirilmektedir (Aslan, 2009: 113).

2.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Duyumsallık teorisinin temel amacı, uygun liderlik davranışlarının şartlara ve duruma göre değişeceği fikri olmaktadır. Belirli olan durumlarda hangi şartların önemli olacağını tespit etmeye ve bu şartlara göre liderlik şeklinin ne olacağını araştırmaktadır. Durumsal yaklaşım kapsamında değerlendirilecek çalışma, etkili liderlik; takipçilerin, liderin özelliğinin, liderlik şeklinin, liderin durumunun bir unsuru olduğu fikrini içermektedir. Sayılan dört etmen liderlik davranışlarını belirleyen ana faktörler olduğu kadar birbirini de etkilemektedir. Diğer bir tanımla ortam şartlarındaki değişiklikleri izleyicinin davranışını ve hedeflerini etkilemektedir (Koçel, 2005: 598).

2.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Liderlik Teorisi

Fiedler ve arkadaşlarından bazıları 1951 yılında bir model geliştirmek amacıyla bir araya gelip Durumsallık Yaklaşımı adı verilen bir lider modeli geliştirmişlerdir. Liderlik terimini Duyumsallık Yaklaşımı içinde inceleyen ilk kişi Fred E. Fiedler ve arkadaşları olmaktadır. Fiedler'in çalışmaları liderlik araştırması içinde psikoterapik ilişkiler çalışması ile başlamıştır. Fiedler liderlik araştırmasına yeni boyutlar kazandırmakla yetinmemiş, aynı anda duyumsallık yaklaşımını liderlik teorisiyle ilişkilendirmiş ilk kişi olarak liderlik teorilerinde önemli yere sahip olmaktadır. Fiedler'in bulgularından ilki liderlerin etkinliğinin, liderin beraber çalıştığı kişilere göre algılanması ile bağlantılı olduğu yönünde görülmektedir. İlk çalışmaları sırasında Fiedler ve arkadaşları ASO, LPC ve MPC isimleri ölçekleri kullanmışlardır. ASO ve LPC ölçeklerinin daha sonra aralarında yüksek oranda korelasyon olduğu görülmüş ve ardından LPC yani en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğini kullanıp liderlerin etkinliğini incelemiştir. Durumsallık bakışı ile Fiedler'in durumsallık yaklaşımının birleşimi sonucu meydana çıkan tablo incelendiğinde çalışanların sergilediği çabaların yönünü korumak için birbiriyle ahenk içinde olması gereken dört etmen ilgi çekici olmaktadır (Özalp vd., 1992: 182).

Liderin davranışının etkinliğini sağlayan üç önemli faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; lider ile izleyici arasındaki ilişki, iyi veya zayıf olarak derecelendirilmektedir. İyi derecede ise liderlerin sevilmesi ve sayılması liderlik için pozitif ortam anlaşılmaktadır. Zayıf derecede ise ona güvenilmeyen, kişilerce sevilmeyen lider olduğu ve liderlik için negatif ortam düşünülmektedir. Başarıyla

yerine getirilecek işin niteliği, yapılacak olan işin önceden planlanmış faaliyetten mi meydana geldiği yoksa tamamen işleri gerçekleştirecek kişinin inisiyatifine mi kaldığı ile ilgili olmaktadır. Belli bir işin nasıl gerçekleştirileceğinin detayları bilinirken, karmaşık herhangi bir işin nasıl yapılacağı bilinmemektedir. Planlı iş lider için olumlu çalışma ortamı sağlamaktadır. Ayrıntıları bilinmeyen işler lider için olumsuz iş ortamı yaratmaktadır. Liderin pozisyona dayanan gücünün derecesi, liderlerin ödüller ve cezalar verebileceği yetki fazla ise pozitif az ise negatif bir çevre olduğu düşünülmektedir (Koçel, 2005: 599).

2.2.3.2. House'ın Amaçlara Bağlı Liderlik Teorisi

Michigan Üniversitesi'nde Georgopoulos, Mahoney ve Jones tarafından ilk olarak liderlik yaklaşımı ile performansın ilişkisi arasında bulunan etkileşimi çözmek için çalışılmıştır. Daha sonra Martin Evans, Robert House ve Dessler gibi araştırmacılar çalışmalarının neticesinde yaklaşımın temeli atılmıştır. Yaklaşımın temelleri üzerine Robert J. House ve Mitchell, özellikle Viktor Vroom'un motivasyonda oluşturduğu beklenti teorisi sonucunda amaç yol teorisini meydana koymaktadır. Modelin önemli noktalarından biri bireyin zihninde oluşan ihtiyaçları yer almaktadır. Grup üyelerinin ancak birtakım ihtiyaçlarını karşılmasına olanak sağlayan davranışlara kalkışmaktadır. Liderlere kalan görev grup içindeki her üyenin motive olacağı organizasyon şeklini oluşturmaktır. Beklenti teorisinin ana hedefi, bireylerin beklentilerine verdiği değer ve bireyin ümit derecesinin, bireyin güdülenme gücünü ortaya çıkarması beklenmektedir. Beklenti teorisinin liderlik teorileri içinde kullanım amaçlarından biri, liderlerin takipçisini motive edeceği iki konu bulunmaktadır. Liderin takipçisine amaçlar belirlemesi, ikincisi ise liderin takipçisine yol gösterip yani onların bekleyişine tesir etmesi olmaktadır. Amaç yol teorisi aslında liderin gösterdiği davranışların çalışanın iş doyumuna, motivasyonuna ve performansına etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Lider özellikle ödüllerin gücü ile takipçisini etkilemektedir. Ödülü elde etmek için de takipçinin ne yapması gerektiğini ortaya koymaktadır. Liderler, takipçilerinin kişisel özellikleri, duyguları, zamana ve çevreye bakışları, işin özelliği gibi durumsallık faktörleri etrafında destekleyici, yönlendirici, katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere dört davranış sergilemektedir (Aslan, 2009: 118).

2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Yaşam Dönemi Yaklaşımı olarak bilinen Paul Hersey ve Kenneth Blankhard'ın durumsal liderlik kuramı, Blake ve Mouton'un iki boyut barındıran liderlik modelinden esinlenerek geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard, kişilerin olgunluk seviyeleri ile durumsal faktörlere dikkat çekmektedir. Olgunluk seviyesinden kastedilen, çalışanın görevinin gerektirdiği bilgiler, yetenekler, çalışma isteği, özgüvenleri gibi özellikler olmaktadır. Özellikler düşük seyreden grup üyelerinin lideri tarafından, onlara göre yüksek gruptan farklı davranışlar sergileyeceği düşünülmektedir. Olgunluk düzeyi düşük olan astlar, liderleri tarafından iş yönelimli davranışlarla karşılaşmaktadır. Astların olgunluk seviyesi yükseldikçe, liderlerin iş yönelimli davranışlarının tarzı yerini ilişkiye bağlı davranışa bırakmaktadır. Liderler dengeyi ne kadar iyi sağlarsa, o derece etkinlik sağlamaktadır. Astın olgunluk seviyesi artarsa lider ile olan sosyal ilişki öne çıkmaktadır. İşe yeni başlamış olan çalışanın olgunluk seviyesi zayıf olduğundan lider ilk olarak ona görevinin gerekleri hususunda bilgi vermektedir. Görev hakkında bilgilendirme liderler ile takipçileri arasında göreve dayalı ilişkiyi öne çıkarmaktadır. Bu durum M1 seviyesini ifade etmektedir. Zaman içinde astların iş hakimiyeti artarsa, liderler ile ilişki boyutunu değiştirmekte, ilişki temelli davranış boyutu öne çıkmaktadır. Bu durumda ise M2 ve M3 seviyelerinden bahsedilebilir. Astlar işe hâkim olup işin süreçleri, işin yapısında tamamen yapılandırıldığı zaman ise astlar liderlerle göreve dayalı ilişkiden, sosyal ilişkiye geçmektedir (Eren, 2007: 453-454).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorilerinde tanımlanmış astın olgunluk seviyesi ve bu seviyelerde yer alan asta karşılık liderlerin nasıl bir davranış şekli geliştirmesi hususunda seviyeler şöyle sıralanmaktadır (Hersey, 1984: 125):

1. **M1:** Bu seviyede astın işle herhangi bilgisi ve tecrübesi bulunmamaktadır. Bundan dolayı işi gerçekleştirme arzuları olmamaktadır. Bu düzeyde liderler işlerine önem verip astını işin gerçekleşmesi durumunda bilgilendirmektedir.

2. **M2:** Bu seviyede astın işi yapması konusunda becerisi mevcut olmamaktadır. Ancak, işin yapılması arzusu gelişmeye başlamaktadır. Burada liderlerin çabası önemli derece etkilemektedir. Bu düzeydeki astlara liderin davranışları hem görev bazında hem de ilişki bazında olmaktadır.

3. **M3:** Bu seviyedeki astlar işin bilgisine ve yeteneklerine büyük oranda hâkim olmaktadır. Fakat ast burada iş yapma arzusu yönünden zayıf kalmaktadır. Burada

liderlerin görevleri astlarla iyi ilişki kurulması ve motive edilmesi olarak görülmektedir. İşe daha az önem veren astlara daha çok ilgi göstermektedir.

4. **M4:** Bu seviyede yer alan ast işin bilgisini yetenekleri ve tecrübesiyle tamamen yapmaktadır. Öte taraftan yaptığı işi sevmekte ve iş yapmakta hiçbir isteksizlik de duymamaktadır. Burada liderler göreve dayalı davranışlardan çok ilişki temelli davranışlara özen göstermektedir. Çünkü ast kendine verilen hiçbir işte yetersiz kalmamaktadır.

2.2.3.4. Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi

Victor Vroom ve Philip Yetton'un geliştirdiği teoride, Vroom ve Arthur G. Jago 'nun çalışmaları sayesinde büyük işlevsellik kazanmıştır. Modelin esas noktasını liderler ile üyelerin etkileşimi neticesinde çıkan karar alma süreci oluşturmaktadır. Yaklaşımdan çıkan bulgularda karar süreçlerinin olumlu neticeler üretmesinde etkili olan liderin davranış şeklinin astlar bakımından kabul görececek olan kararlar ortaya konmaktadır. Normatif Durumsallık teorisi alınan karara astların hangi oranda katılmakta olacağı amacını gütmektedir. Modelde değişik koşullar ve problemle karşılaşan lidere birbirinden farklı seçenekler sunularak başarıyı elde etmek amaçlanmaktadır. Pratik açıdan ve teorik kombinasyonun sağlanması açısından durumsallık modeli önem arz etmektedir. Vroom, Yetton ve Jago'nun ortaya koyduğu modele dayanak olan varsayımlar aşağıda sıralanmaktadır (Vroom and Yetton, 1973: 415-416):

1. Kurumların karşılaştığı sorunları çözmeye yarayacak birden fazla sosyal yol mevcut olmaktadır. Takipçilerin katılımı ile ilişkili bu yollar değişiklik göstermektedir.

2. Liderlerin veya müdürlerin liderlik şekli, biçimsel rolünü sürdürürken elinde olan ve büyük çapta kontrol ettiği davranışların sonucu olmaktadır.

3. Şartlarla alakalı çözümlenmesi beklenen problemin meydana çıktığı bir ortamın bulunması gerekmektedir.

4. Kurumlarda oluşacak durumlar için standart hal alan tek bir liderlik şekli olmamaktadır.

5. Etkili olan koşullarda kullanılan liderliğin diğer tüm durumlarda uygulanmaması gerekmektedir.

6. Vroom, Yetton ve Jago'nun oluşturdukları modelde liderin çeşitli şekillerde uyguladıkları kararlar ve liderlik aşaması beş farklı stilde ele alınmaktadır.

2.2.3.5. Lider-Üye Değişimi Teorisi

Duyumsallık Yaklaşımı durumsal olan değişkenin çalışan performansını etkilediği varsayımı görüşü çerçevesinde oluşturulmaktadır. Fiedler'in duyumsallık modelinde işlediği değişkenleri incelemek gerekirse şu şekilde değerlendirmek mümkün olmaktadır (Fiedler, 1968: 369):

Lider-Üye İlişkileri: Liderler ve üyelerin ilişkisi bağlamında ele alınan değişken, liderler ile üyeler arasındaki saygının ve güvenin boyutunu ifade etmektedir. Astlarını maddi ve manevi bakımdan kollayan, çalışanlara her durumda güven sağlayan lider takipçilerinin güven duygusunu ve sevgisini kazanmaktadır. Maddi açıdan astlarını koruyan yani ücretlerinin artışının vaktinde yapılması, maaşlarının aksatılmadan ödenmesi, mesai ücretinin adil dağıtımı, sosyal güvence gibi imtiyazları ifade etmektedir. Manevi yönden astların kollanması ise, güvenlerinin ve saygılarının yani sıra, alınan karara katılım, yükümlülük verme gibi bazı hakların verilmesi, manevi boyutu barındırmaktadır. Karşılıklı oluşan güven ortamının çalışanda iş tatminini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını geliştirmektedir. Çalışandaki bu niteliklerin artması anlamında etkin lider için astlarla iyi ilişki kurmak bir gereklilik olmaktadır.

Görev Yapısı: Görev yapısı kavramıyla ifade edilen değişkenler ise, iş ataması için öngörülen aşamaların belirlenmemesi ile alakalı olmaktadır. İş ataması için belirli aşamalar, işlerin yinelenip yinelenmemesini oluşturmaktadır. Yinelenen işler, tanımlanmış veya biçimlendirilmiş olan işler niteliği taşımakta, astlar ve liderler işin özelliklerini, nasıl yapılması gerektiği, bölümlerini, kontrolünü tekniğini belirlemektedir. Lider kurum içerisinde çalışanlar açısından etkili bir pozisyonda yer almaktadır. Liderler ve astlar belli olmayan bir görünümle aksi bir durum söz konusu olunca karşı karşıya kalma durumunda olmaktadır. Bu aksi durumlarda liderin etkililiği tehlikeye girmektedir.

Liderin Pozisyon Gücü: Pozisyon gücü değişkeni ise, liderlerin disiplin anlayışı, terfiler ve maaş artışı gibi değişkenler için var olan gücün boyutunu ifade etmektedir. Cezalandırma güçleri de liderlerin bulunduğu konumda verdiği farklı bir pozisyon gücü sayılmaktadır. Liderin bu iki gücü liderlik etkinliğinin büyük gerekliliği olmaktadır.

2.2.3.6. Liderlikte Atıf Teorisi

Atıf teorisinin, modern zamanlar içinde motivasyon kuramlarının arasında yer aldığı bilinmektedir. Atıf teorisine bakılırsa, insanlar diğer kişilerin davranışlarını anlamaya çabalarken niçin ve neden sorusunu sorarak anlamaya çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, insanlar neden-sonuç bağlantısını kurmaya çalışmaktadır. Takipçi kişilerin geleneksel yolların etkisini ve değerini kaybettiğini, liderin geleneksellikten uzak çalışma yöntemini görünce, liderini daha çok benimseyeceği görülmektedir. Liderlik kavramında atıf teorisine bakılırsa, insanların bir başka kişiye atıfta bulunduğu özelliklere göre o kişiyi liderleri olarak kabul etmektedirler. Özellikler ise, olağan dışı kişilik, zekilik, etkili hitabet kuvveti, üretici ve anlayış sahibi olmak biçiminde sıralanabilir (Güney, 2012: 403).

2.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Kurum yönetimlerinde dünyada meydana gelen gelişmeler neticesinde liderlikte de yeni yaklaşımların ortaya çıkması gündeme gelmiştir. Liderler yöneticilerden farklı olarak geleceği öngörmeyi, çalışanları ikna etmeyi, oluşacak riskler için önceden tedbirler almayı, ayrıca ikna etmeyi içermektedir (Memişoğlu, 2003: 87).

2.3.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon, bir kurumun gelecek adına sahiplendiği istek ve varmak istediği hedefi vurgulamaktadır. Kurumların bu hedefleri ve amaçları çalışanların, fikinsel ve zihinsel bakımdan da etkilenmesini sağlamaktadır. Liderlik, modern zaman içinde ve yeni yaklaşım tarzlarında, vizyonu olan liderlik bakışı olmaktadır. Vizyoner liderler ise, mevcut durumdan hareket ederek gerçekçi ve çekici geleceğin şeklini meydana getiren liderler olmaktadır. Vizyoner lider olmayı benimseyen yönetici, eğitime gereksinim olduğunun farkında olarak gelişmeleri ve değişimleri izlemeleri gerekmektedir. Kurumlarda vizyoner liderlik uygulandıkça, çalışanın verilen görevlerle ve yetkiyle sürece katılması ve çalışana ilham olmak amaçlanmaktadır. Vizyoner liderlik özelliklerini taşıyanların, meydana getirdiği vizyonu, izleyicileriyle anlaşılır, kesin bir dille paylaşması gerekmektedir. Vizyoner lider, kurumların amaçlarına ve vizyonuna ulaşması için çalışanlar üst düzey yönetici arasındaki uyumu kişiliğini, gücünü, anlaşma ve perspektif yeteneğini kullanarak sağlamaktadır. Hedefine ve belirlediği vizyona ulaşmayı isteyen vizyoner liderlik yaklaşımını benimseyen yönetici, amacına ulaşacağı yolda çalışanları hepsini iyi biçimde teşvik etmesini bilmektedir (Yılmaz, 2011: 93).

2.3.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüşümsel liderlik yaklaşımı kurumda ve toplumda değişimin gerçekleşmesi adına başarılı şekilde uygulanan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümsel liderlik tarzı, lider ile çalışanın isteğini artırmakta, insanların arasındaki ilişkiyi ve etik kurallarını öne çıkarmaktadır. Dönüşümsel lider, bireysel düşünceler, entelektüel uyarımlar ve karizmatik liderlik olarak üç tip tutumdan yararlanmaktadır. Faaliyet belirtmek ve yenilikçi gelişim politikası izlemek için kurumlarda dönüşümsel lidere gereksinim duyulmaktadır. Dönüşümcü liderin, yeniliklere açık ve farklı bir açıdan bakması gerekmektedir. Dönüşümsel niteliklere sahip lider, performans ve yenilenmek üstünde de durmamaktadır. Çalışanda mutluluğu ve güven duygusunu da arttırmayı düşünmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 121).

2.3.3. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik anlayışı tepkisel olup mevcut konular ve problemlerle ilgilenmektedir. Etkili biçimde etkileşimsel liderler durumsal faktörü ve izleyicinin beklentisini doğru tanımlarken motivasyona uygun yollarla sağlamakta ve izleyiciyi etkilemeye çalışmaktadır. Etkileşimsel lider çalışanın faaliyetini daha verimli hale getirip iyileştirme yollarıyla iş yapma yolunu seçmektedir. Etkileşimsel lider çalışanların yaratıcılık ve yenilikçi tarafları ile çok fazla ilgilenmemektedir. İş odaklı anlayışa sahip lider çalışanın tutumlarını ve değerlerini değiştirmekle ilgilenmemektedir. İş tanımının gerektirdiği motivasyonun, gelişmesi ve istihdam edilen çalışanın etkililiğine odaklanmaktadır. Etkileşimsel liderlik anlayışı, kurum yönetimi ile çalışan arasında bağlantılı etkileşime ve destek düşüncelerine dayanan liderlik tarzı olmaktadır. Çalışanlar, kurum hedeflerinin gerçekleşmesi boyutunda, maddi ve manevi ödüllerden almaktadır. Liderler, çalışanların sergilediği yüksek performansın karşılığında onların ihtiyaçlarını karşılayıp takipçilerini motive etmektedir. Etkileşimsel lider, değişimin yavaşgeliştiği, durağan ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Girişimcilik tutumları ve davranışları zorunlu halde olmadıkça sergilememekte ve risk almamaktadır. Etkileşimsel liderliğin etkili olduğu kurumda, değişimlerden ve yenilenmelerden daha çok, gerçekleşen faaliyetin sürdürülmesine önem verilmektedir (Karabay, 2015: 73).

Etkileşimsel liderlik, bir hedefe varmak için liderler ve izleyiciler arasında bir alışveriş ilişkisine esas teşkil etmektedir. Alışveriş ilişkisinde izleyicinin ortak karara ulaşması konusunda bir çaba değil, pazarlık söz konusu olmaktadır. Alışverişin

konuları ekonomi, siyasi veya psikolojik olmakta ve liderle çalışanın birbirine karşı bağımlı olması gerekmektedir. Liderler ve izleyici arasındaki ilişkinin her iki açıdan birbirini etkilemeleri üzerine kurulu işlemektedir. Lider, hedeflere ulaşmak amacıyla takipçisini ödüllendirip çok yüksek performans göstermesini sağlayıp sistemini kurmaktadır. Personeller, beklenen başarı boyutunu gösteremediği durumda ise ceza ile karşılaşmaktadır. Etkileşimci liderliğin üç ana boyutu bulunmaktadır. Ana boyutlar ise; koşullu ödüller, istisnalarla yönetim şekli ve ilgisiz olan liderlik yaklaşımı olarak sıralanmaktadır. Liderler takipçilerini kendi başına bırakmak liderlik niteliklerinden yoksun olan yönetici kişilerde görülmektedir. Lider sorumluluğunu reddeder ve karar alma sürecinden kaçınmaktadır. Liderlik durumunun proaktif şekilde inisiyatif kullanarak olaylara müdahale etmemektedir. Problem çıktığı zaman problemi çözenin yollarını tercih etmekte ve reaktif davranmaktadır (McCleskey, 2014: 122).

2.3.4. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik kavramı, kritik ve karışık yönetimlerin sürecini ifade etmektedir. Stratejik lider, kurumun başarısı üzerinde önemli roller oynamaktadır. Liderlerin özellikleri açısından gerçekleştirilen örgüt kültürünü ve kurumların mevcut stratejik fikirlerini direkt etkilemektedir. Stratejik liderlik yaklaşımına göre, karar almada kurumun yetenek algısı ve amaçları bütün olarak değerlendirilmektedir. Kurumun bilmediğiyle mücadele etmesi için devamlılığını ve bütünlüğünü sağlaması, kimliğini ve esas değerini koruması gerekmektedir. Stratejik lider, kimliğini tekrar doğrulayarak, şimdi, gelecek ve geçen zaman içinde köprü işlevi üstlenmektedir. Dolayısıyla, stratejik liderlik, kurumların tehdit ve olanaklarını, değerlendirerek kararlarını yerinde vermesini kapsamaktadır. Stratejik liderlik yaklaşımı süreci, kurumların belirsizlik ve çevresel karmaşaya yönelik yenilenmesini ve gelişimini sağlamaktadır. Vizyoner liderlik yaklaşımı, geleceğe yönelik yol haritalarını belirleyebilir ve vizyonunu sağlayabilir. Stratejik lider, genellikle yönetim alanı üyeleri içinden seçilmektedir. Kurumların her sorumluluğunu alan üst düzeydeki sorumlular stratejik lider sınıfının içine dahildir (Barutcugil, 2014: 211).

2.3.5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramı işlevsellik olarak tanımlama güçlüğü, karizmatik olan ve olmayan liderin davranışsal unsurlarını karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Karizma tanımı üzerinde farklı tanımlamalar olmasına karşın üzerinde anlaşılabilir bir

tanım gerekmektedir. Çalışan algısının liderin özellik ve davranışı tarafından, liderliğin durumları, koşulları tarafından ve izleyicinin gereksiniminin etkilenmesi sonucu elde edilen, izleyiciyi lider için harekete geçiren güç olarak tanımlanabilir. Max Weber'e göre karizma kavramının beş önemli etmeni bulunmaktadır. Üstün kabiliyetlere sahip kişi, herhangi bir kriz ortamında, krize köklü çözüm üretme yeteneği, izleyicinin üstün güce sahip olduğuna inandığı kişi açısından cezbedilmesi, başarının tekrarlanması, bireyin kabiliyetini ve üstünlüğünün onaylanması olarak sayılmaktadır. Karizmatik lider, kendine güveni, zekâsı, konuşma yeteneği ve kendini beğenebilme duygusuna sahip olmaktadır. Karizmatik liderin ortaya çıkması için ağır getirileri olan kriz ortamının doğması gerekmektedir (Erçetin, 2000: 63).

2.3.6. Güçlendirici Liderlik

Yönetimsel bilgileri veya mevcut güçleri çalışanla paylaşan, iyimser olan, tutkulu ve çalışanını dinleyen, riski seven liderlik tarzına, güçlendirici liderlik denilmektedir. Güçlendirici liderlik, kurum yönetiminde rekabet baskısı ve bilgi ile çalışanın isteklerindeki dengeyi kâra ve performansa çevirmede fırsat olarak değerlendirmektedir. Motivasyon artışının ve yaratıcılığın desteklenmesi, kurumda girişimcilik, kuruma dayalı güven ile performansın yüksekliği, güçlendirici liderlik ile sağlanmaktadır. Güçlendirici liderlik yaklaşımı çalışanın, işinde kontrol etme hakkına ve detaylı otonomisi olmasını amaçlamaktadır. Güçlendirici liderlik, yeni dönem çalışanların potansiyel performansını yüksek hale çevirmek için nitelikleri olduğu söylenebilir. Çalışanın başarısını ve başarısızlığını tüm üyelerin etkileyeceğini bilen güçlendirici lider, yönetim seviyesinde lidere duyulan ihtiyacın azalması değer sağlamaktadır (Yılmaz, 2011: 15).

2.3.7. Kültürel Liderlik

Okul müdürleri, okul kültürüyle ilgili uygulamalarda iyi bir temsilci olduğunu sergilemek durumundadır. Okullarda söz konusu olan kültürel değerlerin, yöneticilerin katkılarıyla tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kökleşmesi sağlanabilmektedir. Okul müdürleri aracılığıyla, çevre beklentilerine uygun, toplum kültürüyle iç içe, yasal çerçeveyi dikkate alan; çevresel değerler, kurallar, normlar oluşturulur ve okul kültürünün temelleri geliştirilebilir. Okullarda görev alan yöneticilerin kültürel liderlikle ilgili üstlendikleri roller; öğretmenlerin oluşturulan okul kültürünü benimsemeleri, okul etkinliklerinin başarısı ve okul kültürünün sürekliliğinin sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Kültürel bir

liderliğin oluşabilmesi açısından, işlevsel ve güçlü bir okul kültürünün olması gerekmektedir. Oluşturulacak güçlü bir okul kültürü; çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına, çalışanlarının motivasyonunun artmasına, çalışanların kurumsal amaçları benimsemelerine, çalışan iş doyumunu seviyesinin artmasına ve neticede daha çok başarıma isteğinin artmasına neden olabilir (Yıldırım, 2018: 46).

2.3.8. Kolaylaştırıcı Liderlik

Kolaylaştırıcı liderlik, kurum içindeki çalışanın teşvik edilmesi ile yeni anlayışın gerçekleştirileceğini ifade etmektedir. Kolaylaştırıcı lider, üst düzeydeki yöneticinin destek sağladığı liderlik yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Hedeflenen işe ayrılan kaynağın yeterliliği ve takımın stratejik bakımdan adaptasyonu, gelecek olanaklarını incelenmesi açısından çok fazla önem taşımaktadır. Kolaylaştırıcı lider, kurumda paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi, uyumunu ve işbirliğini sağlamak, öğretilerin geliştirilmesini ve yetişmesini desteklemektedir. Kurumlarda değişikliğin ajanlığı görevini yüklenmek, kaynaklarını sağlamak, düzenleme yapmak sahalarında değerlendirilebilir. Kurumlar da bu bakış açısıyla, olanakların hangisinin uygun ve kovalanacak nitelikte olduğunu seçmektedir. Kolaylaştırıcı liderliği benimseyen yönetici; girişimcilik ruhuna sahip, karar alan ve finansa ulaşmada zorluk çekmeyen bireyler olmaktadır. Kolaylaştırıcı liderlik anlayışında ayrıca, şeffaflık unsuru da yer almaktadır (Başar, 2013: 25).

2.3.9. Etik Liderlik

Etik liderin belirli nitelikleri bulunmaktadır. Liderler; adalet için emek harcayan, herkese saygı gösteren, alçakgönüllülüğü esas alan, büyük çalışmalarda devamlı stresli olan ve sorumluluğunun farkında olan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Yüksek etik kurallarını belirleyen liderler, etik standartlara uygun olarak hareket etmektedir. Etik lider, verdiği kararın, oluşturacağı neticeleri, avantajı ve dezavantajı hesaplamaları gerekmektedir. Etik liderlik, kurumlarda etik algısını yaygınlaştırmak için geliştirilen, karar verme ve harekete geçirme süreçlerinde meydana çıkmaktadır. Kurumların standartlarını ve ilkesini oluşturmada gereksinim duyulan liderlik tarzı olmaktadır. Lider kurumlarda, çalışan için örnek olmanın yanında; etik sınırları belirleyip netleştirmektedir. Kurumlarda mevcut olduğu gibi sağlık kurumlarında da etiğe göre tutumların önemini belirten ve kurumlarda etik kurallarını devam ettiren yönetici sorumlu olmaktadır (Karabay, 2015: 84).

2.3.10. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik yaklaşımında, eğitim programının kontrol edilmesi ve koordinasyonu temel alınmakla beraber, okulların tekrar yapılandırılmasında durulmaktadır. Öğretimsel liderlik yaklaşımında okul müdürleri, eğitimin önem derecesini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Öğretimsel liderlik tarzı, yalnızca eğitimsel liderlik adına geliştirilmiş olan liderlik yaklaşımları içinde yer almaktadır. Öğretimsel liderlik, okul yönetim düzeyine paralel bir biçimde geliştirilmektedir. Öğretimsel liderlik tarzı, okul incelemelerinde etkili bir zemin oluşturmaktadır. Öğretimsel liderler, personellerine değer vermekte ve bu anlayış içinde, en fazla süre eğitime ayrılmaktadır. Öğretmenler, öğretimsel liderlik yaklaşımında çok değerli görülmekte ve çoğunlukla problemlerin çözümü ile ilgilenmektedir. Okulların hedefleri ve amaçları, öğretimsel liderlik tarzı içinde etkili şekilde gerçekleşmektedir. Öğretimsel lider, okullarda eğitim liderlik yaklaşımını belirterek, eğitimi ve görevlerine gereken önemi veren bireylerin düzeylerini yükseltmektedir (Şişman, 2014: 3).

2.3.11. Süper Liderlik

Süper liderlik yaklaşımında bulunan çalışanların, çok fazla yenilikçi ve yaratıcı kişiler olacağı savunulmaktadır. Çalışanlar, verilen destekler ile yaratıcılığını ve yenilikçi taraflarını ortaya çıkarmaktadır. Süper liderlik yaklaşımı, liderlerin olmadığı durumda; yüksek inovasyonla, yüksek esneklikle ve güçlü ekipler sayesinde meydana çıkmaktadır. Süper liderlik yaklaşımı geniş sahaya yayılmak için çalışanların, yaratıcılıkla problemleri çözme yeteneğini ve fikirler üretmesini desteklemektedir. Okullara katkıda bulunmak amacıyla süper lider, izleyicilerinin kendinde olan liderlik yeteneğini geliştirmesini görev edinmektedir. Süper lider; sorumluluk alma, hedefler belirleme, bireysel problemleri çözme, inisiyatif kullanma, özgüvenli olmayı ve pozitif düşünmeyi desteklemektedir. Sorumluluk altına girmeyi kabullenen süper lider, diğer kişilere emir yağdırmaktan hoşlanmamaktadır. Takipçi, kendi kendine liderlik görevini gerçekleştirmeyi amaçlamakta ancak gerekli bilgi ve yetenekleri bulunmamaktadır (Shah and Ali, 2012: 388-389).

2.3.12. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik yaklaşımı, öteki liderlik türleri tarafından da değer görmekte ve insanların ruhsal yönlerini önde tutulmaktadır. Bireylerin ruhsal yönelimlerini önde

tutması ile ruhsal liderlik yaklaşımının ruhsallık ile alakalı bir terim olduğu söylenebilir. Davranışlarla da kendini belli eden ruhsal liderliğin, bireysel yolla ve diğer insanlara gösterilen etik tavırlar, merhamet duygusu gibi yollarla da çıkmaktadır. Ruhsal liderin, manevi bakımdan liderlik sergileme olasılıklarının çok yüksek bulunduğu ifade edilmektedir. Ruhsal liderlik anlayışında daha fazla samimiyet, sevgi hissi, umutlu olma gibi terimler yer almaktadır. Ruhsal liderlik, içe dayalı motivasyonun hareketlenmesini amaçlamakta ve çalışanın manevi motivasyonunun yeterli seviyeye gelmesiyle verimlilik artış göstermektedir. Ruhsal liderlikte, çalışanın kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemsenmekte ve ihtiyaçların temin edilmesi amaçlanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 356).

2.4. Liderlik Uygulamaları

Kurum yönetimlerinde dünyada meydana gelen gelişmeler neticesinde liderlikte de yeni yaklaşımların ortaya çıkması gündeme gelmiştir. Liderler yöneticilerden farklı olarak geleceği öngörmeyi, çalışanları ikna etmeyi, oluşacak riskler için önceden tedbirler almayı ayrıca ikna etmeyi içermektedir.

2.4.1. Model olma

Liderler Fikirleri ve davranışlarıyla izleyicilerinin bir olmadan oluşturabilir. rol model olma liderin davranışlarının edilmesinden ziyade, çalışanların başarılarını atmasına, güvenin artmasını ve motivasyonu yükselmesine neden olabilmektedir. Liderlerin yetenekli, başarılı, sevecenek, problem çözücü, yeniliklere açık, paylaşımcı davranışları; çalışanların işle ilgili heyecanlarını artırabilir ve kuruma karşı Bağlılıklarını artırabilir. (Çimen, 2018: 105).

2.4.2. Paylaşılan Vizyon

Çalışanlarıyla Vizyon paylaşımı içerisinde olan liderler faaliyetlerin daha başarılı olmasına ve koordinasyonu daha sağlıklı olmasına katkıda bulunabilirler. Vizyon paylaşımının olabilmesi için mevcut engellerin kaldırılması ve herkesin katkısının alınması gerekmektedir. Anlamli ve açıkça belirlenen ve yönveren milyonların paylaşılmasının daha çabuk benimsenmesi mümkün olmaktadır. Vizyon paylaşan liderler çalışanlarının motivasyonlarının yükselmesini ve kuruma yönelik bağlılıklarının artmasını sağlayabilmektedir (Çetin, 2009: 95).

2.4.3. Risk Alma

Kurumun faaliyetleri süreçlerde sorgulamak üzere gerçekleştirilen liderlik çalışmaları; fırsatların değerlendirilmesi, denemelerin yapılması ve risk alma gibi davranışları içermektedir. Fırsatların değerlendirilebilmesi için liderler, üstünlük almalı, muhtemel zararları karşılayabilmeli, olumsuzlukları göğüsleyebilmeli ve Dışa açık bir bakış açısı gösterebilmelidir. Liderler ve çalışanları, süreçler, ürünler ve hizmetlerle ilgili olarak ar-ge faaliyetlerini sürekli hareket etmelidirler. Liderler takım çalışmalarını özel indirmeli ve çalışanları ile birlikte risk alma ile ilgili örgütsel iklim oluşturabilmelidirler. Özellikle liderler grup üyelerinin yapabileceği hataların gelecekteki başarının önemli bir parçası olduğunu da çalışanlarla anlatabilmelidirler (Kouzes ve Posner, 2007: 258).

2.4.4. Tanıma ve Takdir Etme

Detaylı farklı farklı işlerde çalışanların; yaptığı işin tamamı ve kendi yaptığı işin önemli konusunda bağlantı kurarken zorlandıkları söylenebilir. İş süreçlerinde kendisinin nerede olduğunu belirlemeyi düşünen çalışanlar, yaptıkları işin önemini göstermek üzere yoğun bir çaba içerisine girer bilmektedirler. Kurum yöneticilerinin çalışanların önemini ve yaptıkları işin önemini vurgulamak ara tanıma ve takdir etme açısından önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Ayrıca, yöneticiler riskli, tehlikeli, stratejik, önem arz eden işlerde çalışanların zorluklarını dikkat alabilmeli ve onlara Maddi manevi teşvik edici yenilikleri uygulayabilmelidir. Çalışanların yaptıkları işlerin önemini fark etmeleri, Gurur duymaları, başarıya yönelik hırs yapmaları ve kendilerine güvenebilmeleri için yöneticiler takdir edilmeleri ve motive edilmeleri önemli bir husustur (Eren, 2012: 259).

2.4.5. Takım Çalışmasına Odaklanma

Takım çalışmasına odaklanma; kurum çalışanlarına grup olarak, görevlerini gerçekleştirmek üzere, birçok faaliyetleri yerine getirmede amaç birliğini sağlamalarına bağlıdır. Etkili bir takım çalışmasının gerçekleşebilmesi için liderlerin, paylaşımcı, katılımcı, ortak hedefe yöneltici, işbirlikçi ve ödüllendirici bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir. Takım çalışmasına gerekli önemi veren kurum yöneticileri, bilgi paylaşımı, iyi bir iletişim, motivasyon yüksekliği, yüksek performans gibi uygulamalarında Başarılı bir şekilde yürütülmesi mümkün olmaktadır (Barutçugil, 2003: 27).

2.5. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar

Okullara yeni öğrenciler kazandırmak, mevcut öğrencilerde okulda başarı isteğini artırmak motivasyon ile sağlanmaktadır. Motivasyon ile öğrencilerin okula bağlılığını kuvvetlendirmek ve performansının yükselmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Okul tarafından yürütülen motivasyon aracı ile öğrencilerin gereksinimleri, beklentileri ve talepleri, kanuni düzenlemeler, okul ortamındaki durum göz önüne alınmaktadır. Ülkenin ekonomisi, piyasada bulunan diğer okulların çalışanlarına karşı tutumları, okulun büyüklüğü ile ödemeler politikalarından ve stratejiden etkilenmektedir. İnsan davranışlarının işleme geçirilmesi, davranışların yönlendirilmesi ve sürdürülmesi, motivasyonun temel esaslarını oluşturmaktadır (Karakuş, 2018: 83).

2.5.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı güdülenme olarak da bilinmekte, gerçekte ise Latince motive teriminden gelmektedir. Motivasyon; davranışın altında bulunan nedenler, bir şeyi yerine getirmek için harekete koyan etkenler olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, okulun amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için kişinin istek ve çabalarıyla harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Bireyi harekete teşvik eden, davranışlarının yönünü belirleyen, bireyin bazı durumlarda belirli davranışa yönelmesini kolaylaştıran, ihtiyaç ve endişeler, motivasyonla tanımlanmaktadır. Çalışanın ödül adına göstermiş olduğu veya kazanımlar için ortaya koyduğu çaba pozitif sonuçlanınca; motivasyon yükselten faaliyetler dikkat çekmektedir. Kişi tüm bilgi, birikimleri, deneyim ve enerjisini okulun amaçlarına varması için harcamakta ise burada örgütsel motivasyonun oluşundan söz edilebilir. Çalışanların yüksek motivasyonu devamlı duruma getirmesi için performanslarının incelenmesi ve kullanılması gerekmektedir. Çalışan yüksek motivasyonun olumlu sonuçlarını göremezse; bilgisi, yeteneği ve enerjisini, örgütsel hedeflere ulaşmada kullanmak istemez ve bir sürenin sonunda kişinin motivasyonu düşmektedir (Tunçer, 2013: 91).

2.5.2. Motivasyonun Önemi

Okullarda çalışanların işlerine karşı tutumları, motivasyonu, başarı ihtiyaçları, işe katılmanın artmasıyla beraber pozitif yönde artmaktadır. Komuta etme ve kontrol, motivasyonun harekete geçme noktası olmaktadır. Öğretmenlere ne vermeli ya da ne yapmalı ki Öğretmen okul için faydalı olacak şekilde harekete geçsin? sorusunun yanıtı doğrultusunda Öğretmenlerin motivasyonu biçimlenmektedir. Motivasyonun

çok farklı tanımları bulunmakta, ancak önemli çalışma alanı ile alakalı bulunan tanıma yönelmek gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışan motivasyonunu oluşturmak için nasıl yönlendirmesi gerektiğine karar vermek gerekmektedir. Motivasyonun iki tane bölümden oluştuğu bilinmektedir. Bunların ilki zihinsel, yöne gidileceğinin zihinde oluşması ve tanımlaması olmaktadır. İkincisi, fiziki açıdan tanımlanmış yere varması için harekete geçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada düşüncelerin ve eylemlerin aynı değere sahip olduğu bilinmektedir. Araçlardan birinin kullanılması bu duruma en iyi örneklerden biri gibi gösterilebilir (Koçel, 2015: 409).

2.5.2.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Okullarda çalışan insan etmeninin farklı taraflarının karışık yapısının iyi incelenmesi, anlaşılır olması ve okul yapısının uygunluğuna göre iş şartları, okul başarısını olumlu etkilemektedir. İnsanların çoğunun, kariyerlerinin en başında görevlerini yapmak için kuvvetli içsel motivasyonu olmaktadır. Okullarda öğretmenlerin iyi motive edilmesi, her açıdan kazanıma sahip olmasına neden olmaktadır. Motivasyon, çalışanların asıl amaçladığı noktaya ulaşmasını sağlayan tek itici kuvvet olarak bilinmektedir. Öğretmenin işindeki başarısı, verimin yüksek olması, okulun amaçları doğrultusunda hevesle çalışması adına gereksinim duyulan şartların araştırılması ve bu şartların gerçekleşmesine motivasyon denilmektedir. Belirli kabiliyetleri bulunan, bilgili, sorumluluk sahibi kişileri istihdam etmek, çalışanların bilgilerini ve becerilerini artırmak, çalışan için motivasyon değer arz etmektedir. Yönetici, çalışana başarıdan doğan içsel tatmin hislerini tecrübelerine yardımcı olup, yükselme engellerini kaldırıp çalışanın daha iyi faaliyet göstermesini sağlayabilir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

2.5.2.2. Eğitim Kurumları Açısından Motivasyonun Önemi

Eğitim Kurumları açısından motivasyon incelendiğinde; motivasyonun, doğrudan gözlemlenebilen bir kavram ya da mikroskobik bir olgu olmadığı görülmektedir. Okullarda yer alan yönetici; çalışanın davranışlarını inceleyip yorum yapması, bu yorumların neticelerine göre de Öğretmenleri motive eden yöntem ve uygulama geliştirmesi gerekmektedir. Okulun, öğretmenlerin davranışlarını yorumlaması düşünce beyan etmesi karşımıza motivasyon olarak çıkmaktadır. Her okulun kendine göre belirlediği amaçları bulunmaktadır. Okullar bu amaçlara varmak için stratejiler belirlemektedir. Okulun hedeflerine varması bakımından orada çalışan öğretmen ile okulun hedeflerinin uyumlu olması önem arz etmektedir. Okullardaki öğretmenlerin

motivasyonunu etkileyen faktörler, yalnızca onların davranışlarının incelenmesi ile anlaşılabilir. Etkin önderlik, öğretmenlerin motivasyonunu da etkilemektedir. Motivasyon faktörü, okul liderliğinin tamamlayıcısı olmaktadır denilebilir (Güney, 2012: 247).

2.5.2.3. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi

Okullarda çoğu zaman motivasyonu yükseltmek ücret ödülü veya primlerle ödüllendirme sistemini akla gelmektedir. Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmak için çoğu zaman primler ve parasal getirilere yönelik sunulan çözümlerle hedeflenen sonuca ulaşamamaktadır. Okullarda her kademede bulunan yönetici, astlarının davranışını ve motive edilmelerini sağlayan etmenleri belirlemek ve pozitif kararlar almaları okulun geleceğini büyük ölçüde etkilemektedir. Okulun ve yöneticilerin başarı oranları astların davranışları ve motivasyonuna bağlı olmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilerek hayal kırıklığının yaşanmaması ve okulların, insan kaynaklarından çok verimli biçimde yararlanması için alınan tedbirler motivasyonu oluşturmaktadır. Üretkenliğin yükselmesi için gerçekleştirilen prim işleyişi seçimlerin hatalı olmasından sonra uygulanacak yeni sistemler çöküntü oluşturmakta ve istenilen sonuca varmak mümkün olmamaktadır. Farklı yollarla maddi getiride oluşacak artışa zaman içinde alışılmakta ve ilk kerede yaşanan artışın yerini gittikçe yavaşlayan inişe bırakıp durağan bir durum almaktadır. Öğretmenlerin işine ve okula duyduğu ilgi ve bağlılığının artırılması için düşüncelerine ve işine önem verildiği hissettirilip çalışma arkadaşları ile paylaşılarak onure edilmesi çok değer taşımaktadır (Tuncel, 2015: 3).

2.6. Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçlar

Okulun en önem arz eden temel kaynaklarından biri insan kaynakları, hedeflere ve amaçlara varma konusunda etkili bir rol oynamaktadır. Okulun amaçlarına kolayca ulaşabilmesi için öğretmenlerin devamlılık sağlaması gerekmektedir. Çalışanların devamlılığında en önemli etmenler içinde motivasyon araçlarının yer aldığı bilinmektedir. Öğretmenlerin motivasyonunu yükseltmek için motivasyon araçları, neredeyse herkes tarafından, yaşamın tüm sahalarında ve çok değişik biçimlerde uygulanabilmektedir. Öğretmenlerin okul içi üretime katılması için zihinsel, fiziksel ve ruhsal kuvvetlerini harekete koyarken motivasyonu ne seviyede algıladıkları niteleyici olmaktadır (Alkıs, 2008: 79).

2.6.1. Yönetmel Motive Araçları

Öğretmenlerin performanslarını artırabilmesi için gereksinimlerinin ve isteklerinin tespit edilmesi ve ihtiyaçların yeteri oranda giderilmesi gerekmektedir. Psiko-sosyal araçlar, finansal, kurum ve yönetimsel olarak bu araçlar 3 gruba ayrılmaktadır. Araçlardan her biri gereksinim ve isteklerin değişiklik taşımasından ötürü, çalışanlar üstünde farklı tepkiler göstermektedir. Öğretmenler hedefleri ve kişisel ihtiyaçları neticesinde yer aldıkları okullardan eğitim imkanları, güvenlik talebi, sosyal olanaklar ve maddi kaynak gibi istekler içerisine girmektedir. Okullar ise öğretmenlerin bu isteklerine yanıt vermek ve onların motive olması amacıyla motivasyon araçlarına başvurumaktadırlar (Düşükcan ve Katı, 2017: 321).

2.6.1.1. Hedef Tespiti

Motivasyon için geliştirilen uygulamalarda hedef belirlemek adına kurumların neredeyse hepsi Nöro Lingusitik Programlama tekniğinden faydalanmaktadır. Her durumda başarı sağlayan Nöro Lingusitik Programlama, sonuca varmayı amaçlayan çalışan için önemli bir teknik olarak görülmektedir. Nöro Lingusitik Programlama, beynin tecrübelerinin ve çevreden gelen bilginin ne şekilde kodlandığı ile alakalı programlama tekniği denilmektedir. Her şeyin kendi kendiliğinden olup bitmesi ve kolay şekilde yoluna girmesi tesadüfi durumların altında yatan fiili uygulama ve inceleme bilimine Nöro Linguistik Programlama denilmektedir. Nöro Linguistik Programlama, tesadüf olarak adlandırılan anların, kişinin seçimi neticesinde bilinçli bir biçimde meydana çıkışını çalışmaktadır. Geliştirilen kodlama sistemleri, çalışanın iletişim ve davranışını etkileyen önemli bir faktör olmaktadır. Okullarda hedef tespiti ve etkili iletişim ağlarının, yöneticiye sağladığı yarar açısından Nöro Linguistik Programlama tekniği tartışılmaktadır (Aydem ve Çiftçioğlu, 2010: 96).

2.6.1.2. Eğitim

Öğretmenlerin gerçekleştirilen eğitim programına katılması, işleri ile alakalı kariyerine ve kişisel hedeflerine yönelik yararların aktarılması motivasyonu artırmaktadır. Öğretmen eğitim ile beraber var olan yetenekleri ve becerilerini geliştirip verimliliğini de arttırabilir. Eğitim, çalışanın üretkenlik oranını arttırırken aynı anda çalışanı yeni görev ve sorumluluklara da hazırlamaktadır. Okullarda çalışanlar, gelişim ve eğitim olanaklarıyla birlikte yenilenme ve gelişim fırsatı elde etmektedir. İşlerinin etkin ve verimli biçimde nasıl yerine getirileceğinin öğrenilmesi kurum içinde iletişim ağının güçlendirilmesi, diğer işlere geçebilme olanağı da bu

yararlar içinde yer almaktadır. Kurum yöneticisinin bu yararları gerçekçi bir biçimde aktarması sayesinde çalışan bu konuya değer vererek çok ciddi bir şekilde bakmaktadır. Gerçekleştirilen eğitim programı çalışanların taleplerine yanıt verdiği sürece çalışanların öğrenmeleri motivasyonlarının artması ile mümkün olmaktadır (Çetin, 2009: 108).

2.6.1.3. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı

Öğretmenler açısından en iyi eğitim yönteminden biri sorumluluk almak olmaktadır. Öğretmen zaman içinde sorumluluğun dışında aynı düzeyde yetki aldığında özgürleştikçe motivasyonunu arttırmaktadır. Kurumlarda alınan kararların neticeye bağlanması ivedilikle, esneklikle uygunluk kazanmaktadır. Bu biçimde yönetilen kurumlarda doğal şekilde üretkenlik oranı ve başarının artışı çalışan işini isteyerek ve severek yapmaktadır. Lider sorumluluğunun bir bölümünü kendisi, kalanını da takipçileriyle paylaşmaktadır. Sorumlulukların yanında yetkiler de beraber verilmektedir. Çalışana yalnızca sorumluluk vermek yetkilerinde ise genişletme yapılmaması çalışanın bir sürenin sonunda bıkmaya sebep olabilir (Sabuncuoğlu, 1984: 99).

Yetkiler ve sorumluluk paylaşımının kurumda, sistemselsel ve işlevsel özellikler olması önemli olmaktadır. Yetkiler, bir kurumlarda organizasyon bağlamında bir bireyin kaynağını verimli harcama, karar alma ve kurum amacına varmak için emirler verme yetkisi olarak tanımlanabilir. İşleri, çalışanların kendi görüşleri ve yargısına göre yerine getirme görevi yoksa çalışanın işten sorumlu olması adil olmamaktadır. Çalışanların işleri bildiği gibi yerine getirme konusunda serbest olması da onun sorumluluktan uzaklaşması manasına gelmemektedir. Yönetici kurumda tüm konularda tek başına karar verme, çalışanını takip etmekte ve diğer sorumlulukları ifa etme görevini yerine getirmekte zorlanmaktadır. Yetkisinin bir bölümünü alt bölümdeki yardımcılara, gerekirse bir kademenin altındaki çalışana da verebilir. Yetkiler ve sorumluluklar arasındaki bağlantı, basit bir biçimde ifade edilmemektedir. Yöneticiler sorumluluk alırken yerine getireceği faaliyetler için, kurumlar içinden veya dışından birtakım faktörlerin olabileceği unutulmaması gerekmektedir. Hesaplanamayan olağan üstü durumlarda kurumun sorumluluk yetkisini aşabilirler (Onaran, 1974: 10).

2.6.1.4. Birlikte Karar Alma

Devamlı olumlu faaliyetler yapmak için, karar alıcıların ilk önce sadece müşteri tepkisini değil, aynı anda rekabet ve çevre şartlarını da barındıran, mevcut iş imkânı da gerekmektedir. İş ortamında çalışan fikrinin desteklenmesinden, çalışmaları ile alakalı kararlar alınırken görüşlerine önem verilmesinden memnun olmaktadır. Çalışma hayatında karar alınırken çalışanın karara katılması, çalışan ve yönetici arasında sağlıklı bir bağın olduğunu göstermektedir. Kurumların yönetiminde düşüncesinin önemli bulunduğunu çok az çalışan bilmekte ve işini daha çok benimsemekte, önemsemektedir. İşine daha çok motive edilmekte ve kurumun başarıyı yakalaması için daha çok çaba sarf göstermektedir. Çalışanların işini benimsemeleri iş bağlılığını artırıp, kurumda sorun çıkınca kişisel sorunuymuş gibi algılayıp çözüm için sorumluluk almaktadır (Anderson et al., 2008: 27).

2.6.1.5. Terfi Olanakları

Terfi olanağı, çalışanların mevcut konumundan yüksek konumlara, sorumluluğunu daha çok ve daha zorlayıcı bir işe getirilmesi olmaktadır. Görevin zorlaşması çalışanların sorumluluğu, yetkileri, sosyal statüsü ve ücrette yükselme olmaktadır. Başarının neticesinde gelen ödüller ve gerçek bakımdan motivasyonu artıran öğeler terfi yapılması, çalışanlarda yüksek seviyede motivasyonu oluşturmaktadır. Kurumda, çalışanı işe yönlendiren önemli faktörlerden olan ihtirasın yalnızca terfi ile tatmin edilmektedir. İşine yeni başlayan çalışanlar, işe başladığı zamandan itibaren kurumda kariyer imkânı bulunmadığı ve ücrette yükselme olmayacağı duygusuna kapılmaktadır. Kurumda göstereceği çabanın boş olduğu bakımından işe yönelik negatif fikirlere kapılmakta ve olumsuz davranış içine girmektedir. Psikolojik açıdan ve maddi ödül barındıran bir faktör olan terfi motivasyon üstünde etkili olması daha yüksek ve kişinin aldığı ücretin etkili bir motivasyonun aracı olmaktadır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 79).

2.6.1.6. Yönetimde Esneklik

Yönetimlerde esneklik yapısı, kurumun değişmekte ve geliştirmekte olan çevre şartlarına göre kendini uyarlaması olarak ifade edilmektedir. Kurumda, belirli bir hedefe ulaşması için beşerî ve finansal faktörlerin düzenlenme biçimini göstermektedir. Gerçekleştirilen düzenleme, bir ortamda belirli şartlar altında yapılmaktadır. Ortam şartlarına zaman içinde değişikçe yeni düzenlemeler doğmaktadır. Çevre şartları değişikçe kurumların; farklı hedefler benimsemesi

mevcut hedefleri incelemesi, bulunan iş yapma yöntemlerinin değişimi gerekmektedir. Yapılan işlerin geliştirilmesini veya çevre faktörleri ile bağlantı kurabilecek yeni alt birimlerin oluşturulması gerekmektedir. Esnek düşünceler; karışıklığın, belirsizliğin artış gösterdiği dönemde sonuca varmak için etkili ve kısa yol olmaktadır. Kurumların varlığını devam ettirmesi açısından mali ve teknolojik gelişmeleri hızlı bir biçimde uyum göstermesi önem arz etmektedir. Değişen çevre şartlarında kurumlar kendini yeniliyorsa yönetimlerde esnekliğin oluşu ve değişebilirlik ilkesinin sağlandığı söylenebilir. Değişebilirlik ilkesinin uygulanmasını sağlayan yönetimler, devamlı olarak kurumları etkileyen çevre şartlarında değişikliği takip etmesi ve bu değişikliği kurum içerisindeki alt birimlere göstermek için çalışma yapması gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 37).

2.6.1.7. Açık Pazarlık Yöntemi

İşverenler ya da işveren temsilcileri ile çalışanlar veya çalışan temsilcileri arasında çalışma şartlarının tespit edilip karşılıklı anlaşmak için tarafların yaptıkları görüşmelere, açık pazarlık yöntemi denilmektedir. Sendika yapılarının oluşunun temel amaçlarından birisi açık pazarlık ve işverenler ile çalışanlar arasındaki örgütlü işin hepsini kapsamaktadır. Açık pazarlıkta çalışana çalışma şartlarının yanında, verilecek olan ücret de ele alınmaktadır. İşveren ve çalışanın karşılıklı uzlaşması durumunda, toplu sözleşmeler imzalanmaktadır. Açık pazarlık, değişimlerden etkilenen çalışanı veya işvereni, değişimlerin amacını, geçerliliğini, metodunu ve süresini ifade etmektedir. İki taraf için de anlaşmaya gidilen konulara dair direnç, meydana kalkmış olmaktadır (Mucuk, 2014: 331).

2.6.1.8. Fiziksel Koşulların Geliştirilmesi

Kurumlarda, iş ortamında fiziki koşulların uygun olmaması, iş güvenliğinin tam uygulanmaması, ergonomik şartlara uyulmaması ve uzun iş saatleri çalışanı olumsuz etkilemektedir. Çalışan her daim daha iyi şartların geliştiği kurumda çalışmak istemektedir. Çalışma koşullarının rahat olması, araçların ve gereçlerin giderilmesi, çalışma ortamının sessizliği, temiz olması gibi etmenler çalışan açısından motivasyon artırıcı faktörlerden bazıları olmaktadır. İş ortamı aydınlatmasının azlığı, gürültünün çok olması, sıcaklığın dengesi gibi şartlar çalışanın fiziki ve ruhsal sağlığını etkilemektedir. İş ortamı şartları, kurumda veya ofis ortamında verimli çalışmada önemli rol oynamaktadır (Hayta, 2007: 22).

2.6.1.9. Esnek Çalışma Şartları

Çalışan tarafından bakılınca esneklik, çalışanın iş koşullarını ve niteliğini kendi ihtiyaçlarına göre belirleme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir. Esneklik, bazı insanlar için çalışanın iş güvencesini ortadan kaldıran bir uygulama; kimine göre, iş koşulları gereksinimleri karşılayacak biçimde düzenleme yetkisini veren, karşılıklı uzlaşım ile yapılan anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır. Kurumda esnek iş saatleri olması, personel aramayı kolaylaştırmakta ve çalışana iş gününü tayin etme hakkını vermektedir. Kurumda esnek iş şartlarının olması, çalışanın iş tatminini ve motivasyon artışını, bununla beraber iş verimlilik artışına neden olmaktadır. Esnek çalışma koşulları altında bulunan insanlar, sosyal hayatları için daha çok zaman ayırmaktadır. Esnek istihdam etme ve çalışma sistemlerinin, çalışan için negatif yönleri de bulunmaktadır (Demir ve Gerşil, 2008: 69).

2.6.1.10. Pozitif Yönetim Yaklaşımı

Kurumların pozitif yönetim bakışını benimsemesi, yöneticiler ve çalışanın gelişmelere olumlu açıdan bakmasını sağlamaktadır. Kurumların tüm yetkilerini ve sorumluluklarını bulunduran, olumlu düşünceyi barındıran meslektaşlar, işin uzmanı yöneticiler denilebilir. Yöneticinin kendine verilen görevi yerine getirmesi için yönetim ilkesi ile alakalı bilgiye sahip olması gerekmektedir. Pozitif yöneticilik anlayışı, deneye dayanan yeteneğin bilinen şartlarının aksine yönetim bilimine dayanmaktadır. Pozitif yönetim anlayışını benimseyen yönetici, bir açıdan günlük işleri düşünürken diğer taraftan da ileriye yönelik adımların planını yapmaktadır. Pozitif yönetim anlayışı küçük kurumların başarılı olmasında önemli roller oynamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2015: 7).

2.6.2. Psiko-Sosyal Motive Araçları

Motivasyon araçlarının içinde bulunan psiko-sosyal araçlar önem taşımaktadır. Kurumlarda dikkate alınmamakta olan bu araçların etkili olması motive araçlar içinde oldukça hissedilmektedir. Dünyadaki tüm faaliyetlerin amacı insanların daha rahatlatıcı ve daha kolay şekilde hayatını devam ettirmesine yönelik olmaktadır. Psiko-sosyal motivasyon aracının hedefi, kişilerin içsel durumlarına yönelik gereksinimleri karşılamaktır (Alkıs, 2008: 83).

2.6.2.1. Bağımsız Çalışma Fırsatı

Çalışan genellikle kişisel gelişme gücünü arttırmak ve benliğini doyurmak amacıyla bağımsız çalışmaya önem vermektedirler. Çalışan bağımsız bir şekilde işyerinde çalıştığı zaman kendini o kuruma daha çok ait hissetmekte ve iş yeri ortamında kendisini değerli bir çalışan olarak görmektedir. Bağımsız çalışma, çalışanlara sınırsız bir serbestiyet verilmesi anlamına gelmemektedir. Kurumda böyle bir uygulama varsa bu kurumda bütünsel bir yapının varlığından ve otoriteden söz edilmesi mümkün görünmemektedir. Bağımsız çalışma, bireyin kendi adına kurum kurup çalıştırma ve kendi kendinin patronu olma isteğinden kaynaklandığı görüşünü savunmaktadır. Bağımsız çalışma kişinin varlığından bu yana arzuladığı bir duygu olarak ön plana çıkmaktadır. Uzun bir süre ayakta durmaya çalışan küçük kurumlarda bağımsız çalışma duygusunu tatmin etmek bir o kadar kolay görünmekteyken, bugünün ilerleyen teknolojisinde bu duyguyu, tatmin etmek artık pek kolay görünmemektedir. Kurumlar çalışanların ilgi ve yeteneklerini belirli araçlar kullanarak belirleyip, en azından ilgilerine ve yeteneklerine göre çalışanlara bağımsız çalışma ortamı sunabilirler. Bu uygulamaların yapıldığı kurumlarda bireyin yetenekleri ve üretkenliği daha rahat bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 91).

2.6.2.2. Öneri Sistemi

Öneri ve ödüllerin olduğu sistem hem kamusal alanda hem de özel sektörlerde yoğun biçimde kullanılmaktadır. Öneri ve ödüller sisteminin, kurumların etkinliğinin yükselmesinde çalışanların önerilerinin dikkate alındığını ifade etmektedir. Başarıyla hayata geçen önerilerin neticesinde çalışan kişilere ödüllendirmeler yapılmaktadır. Yönetimde yer alan Öğretmenlerin desteğiyle ve kurumlardaki tüm düzeylerde çalışanın önerileri desteklemesi ile beraber öneri sistemleri başarıyı yakalamaktadır. Öneri sistemlerinin aksi durumda başarıyı yakalaması imkânsız görünmektedir. Kurum amaçlarının belirli olması, yönetimdekilerin bu önerilerin başarıya ulaşması adına istekli olması, sorumlu yöneticilerin belirlenmesi gerekmektedir. Yapılandırılmış ödül yönetiminin oluşturulması, önerilerin yeteri seviyede açıklanması ve tanıtımının yapılması aşamalardan biri olmaktadır. Çalışanın geliştirdiği öneriye açık olunması, öneri yönetiminin başarılı olmasında rol oynayan etmenler olduğu bilinmektedir. Öneri sisteminin bir açıdan ücretlendirmeyi destekleyip diğer açıdan yaratıcılığı özendirilmesi çalışanın dikkatini çeken

ödüllendirme yöntemi olduğu söylenmektedir. Ödülleri verirken seçici olmak verilen ödüllerin çalışan açısından ilgi çekici ve özendirme olmasına önem verilmektedir (Şahin, 2010: 156).

2.5.2.3. Özel Yaşama Saygı

Kurumlarda, çalışanın özel yaşamıyla ilgili problemlerin giderileceği şekilde bir neticeye bağlanması, çalışma yaşamında daha etkili şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Çalışanın kişisel sorunlarının yönetici tarafından anlayışlı şekilde karşılanması ve bu sorunların çözümünde alakalı olarak yeterince hassasiyetin oluşması gerekmektedir. Yönetici, alt kademede çalışanın duygularını ve düşüncelerini önem vererek karakterine saygı göstermesi gerekmektedir. Yönetici çalışanın özel yaşamına saygı gösterip, problemin çözümü için arkadaş gibi davranarak mevcut olanaklarla yardım etmesi ve çalışanla işbirliği içinde olması, çalışan için önemsenmektedir. Davranış şeklinin bu tarzda olması, çalışanların iş ortamına ve görevlerine daha çok motive içinde olmalarını sağlamaktadır. Yönetici, çalışanın probleminin çözülmesine yardım ederken ve yardımı güdülenme amacıyla kullanırken, çalışanın özel yaşamını tamamen şekillendirmeye çalışmamaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2015: 44-45).

2.6.2.4. Çevreye Uyum

Çevreyle uyum içinde olmak, insanın hayatını devam ettirmesi açısından çok önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Çevre kavramı, fiziki ve sosyal çevreden sınıflandırmasından oluşmaktadır. Fiziki ve sosyal çevrelerin insan yaşamı için uygun şekilde bulunması, uyumun hızlı gelişmesi açısından değer arz etmektedir. Kurumda çalışanın iş hayatına uyumu ile iş ortamındaki başarısı, çalışanın iş hayatındaki fiziksel ve sosyal çevrelerin şartlarına uyumu ile aynı orantıya sahip olmaktadır. Kurumların, bulunduğu çevreleri tekrar şekillendirme olanağı ve kuvvetine sahip olduğu bilinmektedir. Kurum yöneticileri; doğru karar vererek, çevre fırsatlarını değerlendirip istenilen değişimi yapma, bu değişikliği uygulama haklarına ve yetkisine sahip olmaktadır. Kurumların bundan dolayı, çalışanın fiziki çevre şartlarından olumsuz etkilenmesini önlemek adına gerekli önlemleri alması ve uygun iş ortamı oluşturması gerekmektedir (Efil, 1999: 41).

2.6.2.5. Değer ve Statü

Çalışanın bünyesinde barındırdığı, kurumların amaçlarına ulaşmak için sadakatle işine devam etmesi, kurum amaçları için çaba göstermesindeki önemli etken, yönetimi benimseyip ve kurumun iklimi ile bütünleşmesini göstermektedir. Kurum yöneticisinin, çalışanın sosyal ihtiyaçları olduğunu, hayatta aktif rol aldığını, diğer gruplara üye olma isteği ve bu isteğini doğal süreç gibi algıladığını, yapılan işi önemseyip, çalışanın düşüncesine saygı duyduğunu göstermesi gerekmektedir. Çalışanların kurum içinde bulunduğu yere statü denilmektedir. Çalışana iş yaptırmanın yöntemlerinden biri çalışana yüksek statünün verilmesi, diğer bir tanımla işlevsel statünün verilmesinden geçmektedir. Statünün verilmesinin temel kriterleri, yaptığı işlerin çok değerli olduğu düşüncesinin çalışana benimsetilmesi olmaktadır. Çalışma yaşamında değer görmenin ve vazgeçilmez olmanın düşüncesi, çalışanların mutlu, itibar sahibi ve öz güvenli yapan faktörleri oluşturmaktadır. Çalışma yaşamındaki yüksek statünün aile içinde ve iş yaşamında saygı duyulmaya ve takdir edilmeye yol açmaktadır (Kaldırım, 1987: 118).

2.6.2.6. Takdir ve Kurum Başarisından Sorumlu Tutma

Çalışanın sosyal statüsü; başarılarının ve yaptığı işlerin öneminin diğer insanların yanında belirtilmesi, sosyal çevreye ve arkadaşlarına aktarılması, takdir görmesi çalışanı olumlu etkilemektedir. Çalışan elde ettiği başarının kurum yöneticileri tarafından fark edilmeyince yakınmaktadır. Çalışan yaptığı işlerden sonra kurumun kendine geri dönüşlerde bulunmasını isteyebilmektedir. Çalışan iş ortamında ilerleyip ilerlemediğini, görevini kurallara uygun şekilde yapıp yapmadığını, işlerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek istemektedir. Çalışanlar için özel programlar düzenleyerek, bütün şirket çalışanı önünde hayatı boyunca unutamayacağı hediye ve takdirname vererek sosyal kültürün geliştirilmesi sağlanabilir. Çalışanlarda güdülenmenin araçlarından biri olarak kullanılan bu tür yaklaşım şekilleri, kişinin çalışma hızını ve dinamikliğini artırılabilir (Cam, 2004: 5).

2.6.2.7. Sosyal Uğraşlar

Sosyal uğraş alanları; çalışanların boş vakitlerini değerlendirilmesini, kaynaşmalarını kolaylaştırmakla birlikte faaliyetlerde bulunan çalışanların arasında doğal liderin tespiti için önem arz etmektedir. Çalışanların kurumda harcadığı sürenin dışında kalan vaktini nasıl kullandığı, en az kurumdaki çalışma şartları kadar moral

seviyesini ve motivasyonunu etkilemektedir. Çalışma süreleri dışındaki vaktinin iyi kullanılması ve çalışanlara sosyal olanaklar verilmesi gerekmektedir. Çalışanların performansına göre; başarılı çalışanlara daha fazla sosyal olanak sunulması, öteki çalışan motivasyonunu da olumlu etkilemektedir. Çalışana bu doğrultuda spor aktiviteleri ve dinlenme tesisi, kütüphaneden faydalanma imkânı sağlanmaktadır. Gezi programları, eğlence faaliyetleri ve özel günler için toplanmalar tertiplenmektedir. Performans değerlendirmenin neticesine göre başarılı çalışanlar, sosyal etkinlikler kullanılarak ödüllendirilmekte ve bu tarz teşviklerin neticesinde kişisel motivasyon artırılması sağlanabilir (Tunçer, 2013: 102).

2.6.3. Ekonomik Motive Araçları

Öğretmenlerin motivasyonunu artıran araçlardan biri de ekonomik motivasyon araçları olmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde ekonomik motive araçları başlığı altında; ücret artışı, kara katılma, primli ücret, ekonomik ödül uygulaması, sosyal güvenlik ve emeklilik planları, ceza ve ödül sistemi üzerinde durulmuştur.

2.6.3.1. Ücret Artışı

Motivasyon yöntemlerine göre ücretlendirmeler, kurumda farklı biçimlerde görülmektedir. En fazla kullanılmakta olan ve bilinen ücretlendirme yönteminin, dereceleme sistemi olduğu söylenmektedir. Dereceleme sistemi, kişisel motivasyon seviyesine göre ücretin artışı yapılmaktadır. Motivasyonun gerçekleşmesi için ücretin kurumlarda söylenmemesi gerekmektedir. Ücretlendirme, yan ödeme ve ikramiye, eğer çalışanların hayatında çok ön plana çıkmışsa bir süre sonra çalışanların yaratıcılığı baskılanmakta ve performansta düşüş görülmektedir. Çalışanın motivasyonu, beş dereceli olan bir skalaya uygun olarak yapılmakta ve derecelendirmeye göre belirlenmiş amaçlara göre artış yapılmaktadır. İstenilen motivasyon seviyesinin altında bulunan çalışanlar için bir ücret değişimi yapılmamaktadır. Bundan dolayı çalışanlar her daim daha fazla miktarda para kazanma arzusu duymaktadır. Ücretler yani para kurumda yöneticiler ile çalışanlar arasında en fazla konuşulan konuların biri olarak bilinmektedir. Kurumlarda ücretlerin artmasıyla birlikte çalışanlar için beklentiler de artmaktadır (Sabuncuoğlu, 2015: 257).

2.6.3.2. Kara Katılma

Kara katılmanın veya temettünün, kurum için dönem sonunda karlarının bir kısmının payların sahiplerine veya kurum yöneticilerine dağıtımını olarak ifade edildiği bilinmektedir. Kurumların kazandığı net kar oranının, ortaklar arasında dağıtılmamış kar kaleminin ve yedek akçe arasındaki dağıtımını niteleyen politika, kara katılma politikaları olarak tanımlanmaktadır. Kurum, piyasa değerini arttırmak veya bu değerleri korumak için kurum sahibinin istekleri neticesinde belli bir oranda karı dağıtmak durumunda kalmaktadır. Kurum daha sonraları bazen kurum hedefleri için kullanmak adına oto finansmanıyla elde ettiği karın bir kısmını kurumda bırakmaya gitmektedir. Karın kurumlarda bırakılması, çok düşük miktarda dağıtımını, kara katılma hususunda tutarlı olmayan davranışlar ve kurumların pay senedinin değerini negatif etkilemesi, hisse senedinin piyasa değerinin düşüşüne neden olmaktadır. Kurumların piyasa değerleri de bununla beraber düşmektedir (Demir, 2001: 56).

2.6.3.3. Primli Ücret

Kurum, primli ücret yolunu çok değişik biçimde uygulamaktadır. Üretimin miktarına oranla primli ücret ödenmekte veya yapılan ücretlendirmeye zaman temel alınarak çalışanların verimliliğine göre primli ücret eklenmektedir. Çalışanın yerine getirmesi gereken işlerin standardı dışında fazla çalıştığı zaman ya da verimlilik yükselişine göre primli ücretler ödenmektedir. Primli ücret yolu, çalışanın motivasyon seviyesi üstünde etkili bir uygulama olduğu bilinmektedir. Primli ücret yönteminde hedeflenen, çalışanlardan beklenen performansın boyutu ödüllendirme ile özendirmek olmaktadır. Kuruma kattığı yararları bakıldığında, primli ücreti uygulayan kurumların sayısının giderek arttığı görülmektedir. Primli ücret yolunun ortaya koyduğu riskler ise; sistemin gerçekleştirilmesi karmaşık ve zorlayıcı olmaktadır. Yalnızca belirli koşullarda uygulanıyor olması ve verime dayalı olmasından ötürü çok yorulan çalışanların sağlığı tehlikeye girmektedir (Mucuk, 2014: 328).

2.6.3.4. Ekonomik Ödül Uygulaması

Ekonomik ödül, kamu kurumlarında aylığa dayalı ödeme ile üstün başarı sergileyen personellere ödenmektedir. Yöneticiler, çalışanını ödüllendirince diğer çalışanların daha fazla çaba göstereceğini düşünmektedir. Kurumda ekonomik önem taşıyan ödül, çalışanı işe özendirir ve kurum ile gelişmiş bağ oluşturmak için verilebilir. Çalışanın biriminde kurum bakımından önemli sayılacak yenilik sağlaması ya da

buluş yapması ekonomik ödüllerin verilmesine örnek gösterilebilir. Verilen ödülün çalışanların isteklerini karşılaması gerekmektedir. İş sürekliliği olan, kurumun belirlediği hedefe ve üretim amacına ulaşmanın ödül alması gerekmektedir. Farklı tutardaki ikramiyelerin, ekonomik ödül olarak verilmesi gerekmektedir. Ekonomik ödül sisteminde hedeflenen amaçlara ulaşılması için ödüllerle yapılan işler arasında denge ve derecesi değer arz etmektedir. Ekonomik ödül yönteminin iyi yönlendirilememesi dengeden uzak ve adil olmayan bir dağıtımın olması ile çalışan motivasyonunu negatif etkilemektedir. Dikkatli ve adaletli bir dağıtımın olmaması, ekonomik ödül yöntemini zaman içinde zararlı duruma bile getirebilir (Eren, 2007: 377).

2.6.3.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Sosyal güvenlik, insanların yaşlanınca sefalet çekmemek veya sistemli kazancının kesilmesi ihtimalinde yaşam şartlarında oluşacak net düşüştür kurtulmak için yarar sağlamaktadır. Gelirin veya istihdam şartlarına bağlı bulunan yardımların yapılmasında, yaşlı ve genç nüfusun davranışının değişiminden kaynaklanan ve ölüm olayından sonra çıkan mali ihtiyacın karşılanması için vergi toplamına ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal güvenlik olanağı bulunmayan, devamlı yaşlılığı düşünen yetişkin çalışanların, kendi işine güven hissetmesi ve motivasyonu çok zor olmaktadır. Yaşamında bugünü güvenceye alan kişi, yarınını da güvenceye almak için kendini daha fazla çalışmak durumunda hissetmektedir (Feldstein and Liebman, 2002: 2247).

2.6.3.6. Ceza ve Ödül Sistemi

Okullarda çalışan kişilerin gelişimi bakımından ödüllerin verilmesi, tehdit edilmekten ve gözdağı vermekten daha çok etkili olmaktadır. Okullarda ödül yönteminin uygulanması, çalışanların sergilemesi istenilen davranışları devamlı ortaya koymasını sağlamaktadır. Ödül uygulamasının, istenmeyen davranışların da kalkmasında önemli bir yöntem olarak görüldüğü bilinmektedir. Ödül yönteminin, açık şekilde ve astın beklentisine uygun belirlenmesi gerekmektedir. Ödüller çalışanların beklentilerini gidermezse eğer çalışana olumsuzluğa doğru yöneltebilir. Ödül çalışana daha motive ederek ödüllerin; disiplin sahibi, çalışkan ve performansı yüksek çalışana diğer çalışanlar ve yönetici düzey önünde takdim edilmesi gerekmektedir. Çalışan ve yönetici önünde alınan ödül, çalışanın daha çok motive edilmesine neden olmaktadır. Ceza yolunun, çalışanların okul amaçlarına ve

kurallarına uymaması durumlarında uygulanmaktadır. Yöneticiler, yalnızca kendi otoritesini güçlendirmek adına ceza yoluna başvurabilir. Ceza uygulaması her zaman için istenilen sonucu vermeyebilir. Çalışana ceza verildiğinde cezanın dozu, mekânı ve vakti cezanın etkinliğini ve verimliliğini önemli derecede etkilemektedir. Cezalar hiçbir koşulda tavsiye edilen bir davranışı bıraktırma yolu olarak görülmemektedir. Eğer cezalar uygulanacaksa sınırları ve dikkat edilecek kurallarına göre verilmesi gerekmektedir (Güney, 2012: 258).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığından ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İki ya da daha fazla sayıda değişken arasında beraber değişim derecesinin ve varlığının belirlenmesini amaçlayan araştırma modellerine ilişkisel tarama modeli denilmektedir. İlişkisel tarama modellerinde aralarında ilişki aranabilecek değişkenler, ayrı olarak toplanmakta ve sembolleştirilmektedir. (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 468).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul/Beylikdüzü ilçesinde 2018-2019 eğitim-öğretim yılında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Özel/Devlet ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan toplam 3343 öğretmeni kapsamaktadır. Evren ve örneklem tablosundaki veriler Beylikdüzü Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır.

Tablo 3.2.1: Evren ve Örneklem Tablosu

BEYLİKDÜZÜ İLÇESİ		EVREN	ÖRNEKLEM
		ÖĞRETMEN SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI
DEVLET OKUL	İLKOKUL	583	66
	ORTAOKUL	792	110
	LİSE	609	126
ÖZEL OKUL	İLKOKUL	384	15
	ORTAOKUL	478	67
	LİSE	497	21
GENEL TOPLAM		3343	405

Tablo 3.2.1 incelendiğinde; örneklem basit seçkisiz tabakalı örnekleme yoluyla belirlenen, 405 öğretmenden oluşturmaktadır. Yukarıda bulunan çizelgede, araştırma kapsamında okullarda görev yapan öğretmenlerin sayıları gösterilmiştir. Ölçek sadece öğretmenlere uygulanmıştır ve okul müdürlerinin uygulamalarına yönelik öğretmen görüşlerini içermektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından örnekleme bulunan İstanbul/Beylikdüzü ilçesindeki okullarda araştırma yapmak amacıyla İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden

gerekli izin alındıktan sonra, uygulama yapılacak 118 okula ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Ölçekler araştırmacı tarafından, araştırmmanın amacı öğretmenlere anlatılarak örnekleme bulunan öğretmenlere dağıtılması sağlanmış, toplanmasında ise okul müdürleri ve müdür yardımcılarında yardım alınmıştır. Ölçeğin uygulanmasında gönüllülük esas alınmıştır. Toplamda 430 öğretmen araştırmaya katılmış fakat 25 ölçekte eksik bilgiler olması veya yanlış doldurulmuş nedeni ile değerlendirmeye alınmamış ve 405 veri analize değer bulunmuştur.

3.4. Veri Toplama Araçları

Demografik bilgilerin elde edilmesinde, demografik içerikli ve seçenekli sorulardan yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında “Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları Ölçeği” ve “Öğretmenler Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeklere ait bilgiler şu şekilde açıklanabilir;

Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları Ölçeği

Bu çalışmada, Kouzes ve Posner (2003: 43) tarafından geliştirilmiş olan, Yavuz (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Çınarcı'nın (2015: 99) tezinde kullanmış olduğu Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları Ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; risk alma (5 madde), takım çalışmasına odaklanma (6 madde), model olma (3 madde), tanıma ve takdir etme (7 madde) ve paylaşılan vizyon (9 madde) olmak üzere toplam 5 boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada; 1. Hiçbir zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Çoğunlukla ve 5. Her zaman şeklinde 5'li likert tipine göre seçeneklendirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik katsayısı ise 0.81 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmen Motivasyon Ölçeği

Çalışmada, Taşpınar'ın (2007: 114) çalışması için geliştirilerek kullanılmış olan “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” daha sonra Polat (2010: 91) tarafından kullanılmıştır. Bu çalışmada da Polat'ın (2010) çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; içsel motivasyon (12 madde) ve dışsal motivasyon (12 madde) olmak üzere toplam 2 boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Çalışmada; 1. Hiçbir zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Çoğunlukla ve 5. Her zaman şeklinde 5'li likert tipine göre seçeneklendirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik katsayısı ise 0.87 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmalarda kullanılan soruların tutarlılığını ölçmek için Güvenilirlik analizi kullanılır. Güvenilirlik analizi ile tutarlılığın ölçülmesi işlemi “Cronbach Alfa” olarak adlandırılan güvenilirlik katsayısı yardımıyla yapılır. Güven katsayısı olarak adlandırılan bu katsayının değer aralığı (0.1) aralığındadır. Güvenilirlik katsayısının Sıfır ile bir arasında aldığı değerlere göre güven düzeyi de değişmektedir. Bu değer ne kadar büyük olursa güven düzeyi de o kadar yüksek olacaktır. Cronbach Alfa katsayısının aldığı değere göre güven düzeyi aşağıdaki Tablo 3.4.2: Güvenilirlik Katsayısı Tablosundaki gibidir (Ece, ve Doğan, 2018: 19).

Tablo 3.4.2: Güvenilirlik Katsayısı Tablosu

Cronbach Alfa Değerı	Güvenilirlik Durumu
0.00 < Cronbach Alfa katsayısı < 0.40	Güvenilir Değer
0.40 < Cronbach Alfa katsayısı < 0.60	Düşük Güvenilirlik
0.60 < Cronbach Alfa katsayısı < 0.80	Güvenilir
0.80 < Cronbach Alfa katsayısı < 1.00	Yüksek Güvenilirlik

Güvenilirlik analizine en uygun ölçekler türlerinden biri likert ölçeklerdir. Cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik veriler güvenilirlik analizine dahil edilmez.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güven düzeyinin güvenilir olmadığı tespit edilen çalışmalarında soru ekleme çıkarma yöntemi yeterliyse çalışma soruları üzerinde düzenleme yapılmalıdır. Yapılan soru ekleme çıkarma yöntemi güvenilirlik düzeyini istenilen seviyeye getiremediyse araştırma soruları baştan tasarlanmalıdır. Bu araştırma verilerinin analizinden elde edilen sonuçlar tablo 3.4.3’te verilmiştir.

Tablo 3.4.3: Güvenilirlik Analizi

Ölçekler ve Alt Boyutları		Cronbach Alfa Katsayısı (R)	
		Orijinal Ölçekte	Bu Araştırmada
Liderlik	Tanıma ve Takdir Etme	.94	.66
	Model Olma	.86	.69
	Takım Çalışmasına Odaklanma	.93	.68
	Risk Alma	.90	.56
	Paylaşılan Vizyon	.93	.67
	Toplam	.98	.87
Motivasyon	İçsel Motivasyon	.87	.79
	Dışsal Motivasyon	.87	.77
	Toplam	.87	.86

Tablo 3.4.3 incelendiğinde; araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda araştırmaya ait soruların yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir. Ayrıca liderlik ve motivasyon ölçekleri için hesaplanan güven katsayıları sırası ile 0.87 ve 0.86'dur. Bu değerlere bakarak çalışmanın ölçeklerine ait güven düzeyinin de yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir. Liderlik uygulamaları ve motivasyon ölçeğinin seçenek aralıkları ve seçenek tanımlamaları tablo 3.4.4'teki gibidir (Gökhan ve Şentürk, 2011: 39).

Tablo 3.4.4: Ölçeklerin Seçenek Aralıkları, Değerleri ve Tanımlamaları

1.00-1.80	Hiçbir zaman	Çok düşük
1.81-2.60	Nadiren	Düşük
2.61-3.40	Bazen	Orta
3.41-4.20	Çoğunlukla	Yüksek
4.21-5.00	Her zaman	Çok yüksek

3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS programı kullanılmıştır. retmenlerden elde edilen veriler araştırmacı tarafından kodlanmış ve istatistik paket programına aktarılarak analiz edilmiştir. Toplamda 405 üretmenin verileri analiz sürecine katılmıştır.

Verilerin, normal dağılım gösterdiğinden parametrik testler uygulanmıştır. Liderlik uygulamaları verileri Skewness (arpıklık=.18)-Kurtosis (Basıklık=1.03) değerleri -1.5 ile +1.5 değerleri arasında; motivasyon verileri Skewness (arpıklık=-.04)-Kurtosis (Basıklık=-.55) değerleri, -1.5 ile +1.5 değerleri arasında olduğundan normal dağılım göstermektedir.

Değişkenlere ait gruplar arasında farklılık olup olmadığı, ikili değişkenler için bağımsız gruplar t-testi ikiden fazla değişkenler için One-Way Anova ve Sheffe analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere ölçek uygulamasıyla toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Veri toplama aracının bu bölümünde yapılan frekans analizi mezun olunan okul, meslek kıdemi, kurum kıdemi, görev yapılan okul, müdürle görüşebilme, cinsiyet, medeni durum, kurum türü ve eğitim durumu olmak üzere 9 başlık altında incelenmiştir.

Tablo 4.1.5: Mezun Olunan Okul Değişkene Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Mezun Olunan Okul	f	%
Eğitim Fakültesi	281	69.4
Meslek Yüksek Okulu	46	11.4
Eğitim Fakültesi Dışı	78	19.3
Total	405	100.0

Tablo 4.1.5. incelendiğinde; uygulanan frekans analizi sonucunda öğretmenlerin %69.4'ünün eğitim fakültesinden, %11.4'ünün meslek yüksekokulundan ve %19.3'ünün eğitim fakültesi dışında bir fakülteden mezun oldukları görülmektedir. Araştırmada öğretmenlerin büyük çoğunluğu eğitim fakültesi mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 4.1.6: Meslek Kıdemi Değişkene Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Meslek Kıdemi	f	%
1-5 Yıl	208	51.4
6-10 Yıl	150	37.0
11-20 Yıl	47	11.6
Total	405	100.0

Tablo 4.1.6. incelendiğinde; uygulanan frekans analizi sonucunda öğretmenlerin %51.4'ünün 1-5 yıl, %37'sinin 6-10 yıl ve %11.6'sının da 11-20 yıl meslek kıdeminin olduğu görülmektedir. Meslek kıdemi incelendiğinde öğretmenlerin yarısından fazlasının 1-5 yıl arasında meslek kıdeminin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir bölümü mesleklerinde yeni sayılırlar.

Tablo 4.1.7: Kurum Kıdemi Değişkene Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kurum Kıdemi	f	%
1-5 Yıl	298	73.6
6-10 Yıl	92	22.7
11-20 Yıl	15	3.7
Total	405	100.0

Tablo 4.1.7. incelendiğinde; uygulanan frekans analizi sonucunda öğretmenlerin %73.4'ünün 1-5 yıl, %22.7'sinin 6-10 yıl ve %3.7'sinin de 11-20 yıl kurum kıdeminin olduğu görülmektedir. Kurum kıdemi incelendiğinde öğretmenlerin yaklaşık %75'inin 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir bölümü çalıştıkları kurumda yeni sayılırlar.

Tablo 4.1.8: Görev Yapılan Okul Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görev Yapılan Okul	f	%
İlkokul	81	20.0
Ortaokul	177	43.7
Lise	147	36.3
Total	405	100.0

Tablo 4.1.8. incelendiğinde; uygulanan frekans analizi sonucunda öğretmenlerin %20'sinin ilkokulda, %43.7'sinin ortaokulda, %36.3'ünün lisede görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu ortaokulda görev yapmaktadır.

Tablo 4.1.9: Müdürle Görüşebilme Değişkeni Frekans ve Yüzde Dağılımları

Müdürle Görüşebilme	f	%
Evet	317	78.3
Hayır	88	21.7
Total	405	100.0

Tablo 4.1.9. incelendiğinde; Öğretmenlerin çalıştıkları okul müdür ile istedikleri zaman görüşebilme olanaklarının olup olmadığı sorulmuştur. Uygulanan frekans analizi sonucunda Öğretmenlerin %78.3'ü müdür ile istedikleri zaman görüşebildiklerini, %21.7'si ise müdür ile istedikleri zaman görüşemediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.1.10: Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	240	59.3
Erkek	165	40.7
Total	405	100.0

Tablo 4.1.10. incelendiğinde; Öğretmenlerin cinsiyet dağılımını incelemek için yapılan frekans analizi sonucunda %59.3'ünün kadın ve %40.7'sinin erkek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin Cinsiyet dağılımı incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.11: Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Medeni Durum	f	%
Bekar	165	40.7
Evli	198	48.9
Dul	42	10.4
Total	405	100.0

Tablo 4.1.11. incelendiğinde; Öğretmenlerin medeni durum dağılımını incelemek için yapılan frekans analizi sonucunda %40.7'sinin bekar, %48.9'unun evli ve %10.4'ünün ise dul olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.1.12: Kurum Türü Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kurum Türü	f	%
Devlet Okulu	302	74.6
Özel Okul	103	25.4
Total	405	100.0

Tablo 4.1.12. incelendiğinde; Öğretmenlerin kurum türüne göre dağılımını incelemek için yapılan frekans analizi sonucunda %74.6'sı devlet okulunda ve %25.4'ünün de özel okulda görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun devlet okulunda görev yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.1.13: Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	330	81.5
Yüksek Lisans	75	18.5
Total	405	100.0

Tablo 4.1.13. incelendiğinde; Öğretmenlerin eğitim durumu dağılımı incelemek için yapılan frekans analizi sonucunda %81.5'i lisans mezunu iken %18.5'i yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

4.2. Birinci Alt Problem: *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları ne düzeydedir?*

Tablo 4.2.14: Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Analizi

	N=405	\bar{x}	S.S.
	Liderlik Alt Boyutları		
Model Olma		2.53	.90
Paylaşılan Vizyon		2.68	.66
Risk Alma		2.68	.79
Tanıma ve Takdir Etme		2.56	.72
Takım Çalışmasına Odaklanma		2.55	.72
Toplam		2.59	.57
Motivasyon Alt Boyutları			
İçsel Motivasyon		3.21	.76
Dışsal Motivasyon		3.12	.65
Toplam		3.16	.64

Tablo 4.2.14. incelendiğinde; Liderlik uygulamaları alt boyutlarından Model olma ($\bar{x}=2.53$) düşük düzeyde, paylaşılan vizyon ($\bar{x}=2.68$) orta düzeyde, risk alma ($\bar{x}=2.68$) orta düzeyde, tanıma ve takdir etme ($\bar{x}=2.56$) düşük düzeyde, takım çalışmasına odaklanma ($\bar{x}=2.55$) orta düzeyindedir.

Liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmenler müdürlerini genel olarak ($\bar{x}=2.59$) düşük düzeyde yeterli görmektedirler. Öğretmen motivasyonunun alt boyutlarından İçsel motivasyon ($\bar{x}=3.21$) orta düzeyde ve dışsal motivasyon ($\bar{x}=3.12$) orta düzeyindedir.

Öğretmen motivasyonuna ilişkin genel olarak ($\bar{x}=3.16$) orta düzeyde olduğu görülmektedirler.

4.3. İkinci Alt Problem: Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları, *mezun olunan okul, meslek kıdem, kurum kıdemine, görev yapılan okul, müdürle görüşebilmeye göre, cinsiyete, medeni duruma, kurum türüne, eğitim durumlarına göre* liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları farklılık göstermekte midir?

Tablo 4.3.15: Mezun Olunan Okula Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Anazlizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Mezun Olunan Okul	n	\bar{X}	s.s.	F	p
Liderlik Alt Boyutları	Model Olma	Eğitim Fakültesi	281	2.54	.91	.52	.59
		Meslek Yüksek Okulu	46	2.40	.79		
		Eğitim Fakültesi Dışı	78	2.52	.91		
	Paylaşılan Vizyon	Eğitim Fakültesi	281	2.69	.65	.40	.67
		Meslek Yüksek Okulu	46	2.60	.67		
		Eğitim Fakültesi Dışı	78	2.65	.69		
	Risk Alma	Eğitim Fakültesi	281	2.66	.77	2.30	.10
		Meslek Yüksek Okulu	46	2.52	.74		
		Eğitim Fakültesi Dışı	78	2.82	.85		
	Tanıma ve Takdir Etme	Eğitim Fakültesi	281	2.59	.72	.98	.37
		Meslek Yüksek Okulu	46	2.47	.67		
		Eğitim Fakültesi Dışı	78	2.49	.70		
Takım Çalışmasına Odaklanma	Eğitim Fakültesi	281	2.54	.70	.04	.95	
	Meslek Yüksek Okulu	46	2.54	.69			
	Eğitim Fakültesi Dışı	78	2.56	.77			
Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	Eğitim Fakültesi	281	3.19	.76	2.62	.07
		Meslek Yüksek Okulu	46	3.44	.72		
		Eğitim Fakültesi Dışı	78	3.14	.76		
	Dışsal Motivasyon	Eğitim Fakültesi	281	3.13	.65	1.13	.32
		Meslek Yüksek Okulu	46	3.19	.71		
		Eğitim Fakültesi Dışı	78	3.02	.61		

Tablo 4.3.15. incelendiğinde; Mezun olunan okula göre okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ve öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$)

Tablo 4.3.16: Meslek Kıdemine Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Anazlizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Meslek Kıdemi	n	\bar{x}	s.s.	F	p	Fark
Liderlik Alt Boyutları	Model Olma	A-1-5 Yıl	208	2.54	.94	3.71	.02*	A<C
		B-6-10 Yıl	150	2.41	.77			
		C-11-20 Yıl	47	2.81	1.03			
	Paylaşılan Vizyon	A-1-5 Yıl	208	2.72	.66	2.66	.07	
		B-6-10 Yıl	150	2.58	.63			
		C-11-20 Yıl	47	2.78	.71			
	Risk Alma	A-1-5 Yıl	208	2.70	.80	.42	.65	
		B-6-10 Yıl	150	2.63	.75			
		C-11-20 Yıl	47	2.69	.83			
	Tanıma ve Takdir Etme	A-1-5 Yıl	208	2.58	.71	.35	.69	
		B-6-10 Yıl	150	2.53	.68			
		C-11-20 Yıl	47	2.51	.81			
	Takım Çalışmasına Odaklanma	A-1-5 Yıl	208	2.56	.71	.17	.84	
		B-6-10 Yıl	150	2.53	.69			
		C-11-20 Yıl	47	2.50	.78			
Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	A-1-5 Yıl	208	3.21	.80	.27	.76	
		B-6-10 Yıl	150	3.16	.73			
		C-11-20 Yıl	47	3.27	.71			
	Dışsal Motivasyon	A-1-5 Yıl	208	3.12	.66	.31	.73	
		B-6-10 Yıl	150	3.13	.63			
		C-11-20 Yıl	47	3.05	.68			

p<0.05*

Tablo 4.3.16. incelendiğinde; Meslek kıdemine göre okul müdürlerinin liderlik uygulamaları alt boyutlarından model olmaya (p=0.02) ait p değerinin alfa değerinden küçük olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı model olma meslek kıdemine göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde 11-20 yıl (\bar{x} =2.81) meslek kıdemi olan öğretmenlerin model olma ortalamalarının 1-5 yıl (\bar{x} =2.54) ve 6-10 yıl (\bar{x} =2.41) meslek kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Paylaşılan vizyon (p=0.07), risk alma (p=0.65), tanıma ve takdir etme (p=0.69), takım çalışmasına odaklanma (p =0.84), içsel motivasyon (p=0.76) ve dışsal motivasyona (p=0.73) ait p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden meslek kıdemine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.3.17: Kurum Kıdemine Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Kurum Kıdemi	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Liderlik Alt Boyutları	Model Olma	1-5 Yıl	298	2.54	.93	.33	.71
		6-10 Yıl	92	2.46	.77		
		11-20 Yıl	15	2.63	.90		
	Paylaşılan Vizyon	1-5 Yıl	298	2.68	.69	.54	.57
		6-10 Yıl	92	2.62	.54		
		11-20 Yıl	15	2.80	.64		
	Risk Alma	1-5 Yıl	298	2.69	.79	.15	.85
		6-10 Yıl	92	2.65	.78		
		11-20 Yıl	15	2.60	.71		
	Tanıma ve Takdir Etme	1-5 Yıl	298	2.60	.74	2.02	.13
		6-10 Yıl	92	2.46	.62		
		11-20 Yıl	15	2.33	.70		
	Takım Çalışmasına Odaklanma	1-5 Yıl	298	2.57	.73	.75	.47
		6-10 Yıl	92	2.48	.68		
		11-20 Yıl	15	2.40	.67		
Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	1-5 Yıl	298	3.23	.75	1.21	.29
		6-10 Yıl	92	3.10	.78		
		11-20 Yıl	15	3.35	.79		
	Dışsal Motivasyon	1-5 Yıl	298	3.15	.65	1.60	.20
		6-10 Yıl	92	3.03	.65		
		11-20 Yıl	15	3.00	.63		

Tablo 4.3.17. incelendiğinde; Kurum kıdemine göre okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ve öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.3.18: Görev Yapılan Okula Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Görev Yapılan Okul	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Liderlik Alt Boyutları	Model Olma	İlkokul	81	2.44	.93	.58	.56
		Ortaokul	177	2.52	.91		
		Lise	147	2.57	.86		
	Paylaşılan Vizyon	İlkokul	81	2.64	.67	.59	.55
		Ortaokul	177	2.65	.65		
		Lise	147	2.72	.66		
	Risk Alma	İlkokul	81	2.60	.86	.44	.63
		Ortaokul	177	2.69	.75		
		Lise	147	2.70	.78		
	Tanıma ve Takdir Etme	İlkokul	81	2.55	.75	.12	.88
		Ortaokul	177	2.57	.72		
		Lise	147	2.53	.69		
Takım Çalışmasına Odaklanma	İlkokul	81	2.46	.70	1.07	.34	
	Ortaokul	177	2.53	.73			
	Lise	147	2.60	.70			
Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	İlkokul	81	3.29	.78	.57	.56
		Ortaokul	177	3.18	.77		
		Lise	147	3.19	.75		
	Dışsal Motivasyon	İlkokul	81	3.12	.70	.00	.99
		Ortaokul	177	3.12	.64		
		Lise	147	3.11	.64		

Tablo 4.3.18. incelendiğinde; Görev yapılan okula göre okul müdürlerin liderlik uygulamalarına ve öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.3.19: Müdürle Görüşebilmeye Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin t-testi Analizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Müdürle Görüşebilme	n	\bar{x}	s.s.	t	p	
Liderlik Alt Boyutları	Model Olma	Evet	317	2.55	.90	1.29	.19	
		Hayır	88	2.41	.86			
	Paylaşılan Vizyon	Evet	317	2.69	.64	1.02	.30	
		Hayır	88	2.61	.73			
	Risk Alma	Evet	317	2.66	.77	-.54	.58	
		Hayır	88	2.71	.85			
	Tanıma ve Takdir Etme	Evet	317	2.57	.70	.59	.55	
		Hayır	88	2.51	.76			
	Takım Çalışmasına Odaklanma	Evet	317	2.52	.70	-.98	.32	
		Hayır	88	2.61	.77			
	Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	Evet	317	3.14	.75	-.90	.36
			Hayır	88	3.27	.80		
Dışsal Motivasyon		Evet	317	3.11	.65	-.75	.45	
		Hayır	88	3.16	.66			

Tablo 4.3.19 incelendiğinde; Müdürle görüşebilmeye göre okul müdürlerin liderlik uygulamalarına ve Öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.3.20: Cinsiyete Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin t-testi Analizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	n	\bar{x}	s.s.	t	p	
Liderlik nAlt Boyutları	Model Olma	Kadın	240	2.57	.92	1.29	.19	
		Erkek	165	2.45	.85			
	Paylaşılan Vizyon	Kadın	240	2.71	.67	1.52	.12	
		Erkek	165	2.61	.64			
	Risk Alma	Kadın	240	2.74	.78	1.92	.05	
		Erkek	165	2.58	.78			
	Tanıma ve Takdir Etme	Kadın	240	2.58	.71	.99	.31	
		Erkek	165	2.51	.72			
	Takım Çalışmasına Odaklanma	Kadın	240	2.56	.69	.54	.58	
		Erkek	165	2.52	.74			
	Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	Kadın	240	3.24	.80	1.20	.22
			Erkek	165	3.15	.70		
Dışsal Motivasyon		Kadın	240	3.16	.64	1.54	.12	
		Erkek	165	3.06	.66			

Tablo 4.3.20. incelendiğinde; Cinsiyetle göre okul müdürlerin liderlik uygulamalarına ve Öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.3.21: Medeni Duruma Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin One-Way Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Medeni Durum	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Liderlik Alt Boyutları	Model Olma	Bekar	165	2.51	.96	.06	.93
		Evli	198	2.52	.87		
		Dul	42	2.57	.73		
	Paylaşılan Vizyon	Bekar	165	2.72	.66	.71	.48
		Evli	198	2.63	.66		
		Dul	42	2.68	.62		
	Risk Alma	Bekar	165	2.69	.77	.11	.89
		Evli	198	2.65	.80		
		Dul	42	2.70	.77		
	Tanıma ve Takdir Etme	Bekar	165	2.56	.72	.61	.54
		Evli	198	2.53	.72		
		Dul	42	2.66	.63		
Takım Çalışmasına Odaklanma	Bekar	165	2.58	.72	1.08	.34	
	Evli	198	2.49	.70			
	Dul	42	2.64	.72			
Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	Bekar	165	3.16	.75	.67	.50
		Evli	198	3.22	.77		
		Dul	42	3.31	.78		
	Dışsal Motivasyon	Bekar	165	3.10	.64	1.12	.32
		Evli	198	3.10	.65		
		Dul	42	3.26	.67		

Tablo 4.3.21. incelendiğinde; Medeni duruma göre okul müdürlerin liderlik uygulamalarına ve öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.3.22: Kurum Türüne Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin t-testi Analizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Kurum Türü	n	\bar{x}	s.s.	t	p
Liderlik Alt Boyutları	Model Olma	Devlet Okulu	302	2.54	.90	.61	.54
		Özel Okul	103	2.48	.88		
	Paylaşılan Vizyon	Devlet Okulu	302	2.70	.670	1.55	.12
		Özel Okul	103	2.59	.635		
	Risk Alma	Devlet Okulu	302	2.67	.80	-.01	.98
		Özel Okul	103	2.67	.75		
	Tanıma ve Takdir Etme	Devlet Okulu	302	2.60	.71	2.03	.04*
		Özel Okul	103	2.43	.70		
	Takım Çalışmasına Odaklanma	Devlet Okulu	302	2.57	.71	1.30	.19
		Özel Okul	103	2.46	.72		
Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	Devlet Okulu	302	3.21	.74	.17	.86
		Özel Okul	103	3.19	.83		
	Dışsal Motivasyon	Devlet Okulu	302	3.14	.64	.87	.38
		Özel Okul	103	3.07	.68		

p<.05*

Tablo 4.3.22. incelendiğinde; Kurum türüne göre okul müdürlerin liderlik uygulamaları alt boyutlarından model olma ($p=0.54$), paylaşılan vizyon ($p=0.12$), risk alma ($p=0.98$), takım çalışmasına odaklanma ($p=0.19$) ile motivasyon alt boyutlarında içsel motivasyon ($p=0.86$) ve dışsal motivasyona ($p=0.38$) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tanıma ve takdir etme alt boyutunda öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Tanıma ve takdir etme boyutunda liderlik uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri devlet okullarında ($\bar{x}=2.60$) özel okullara ($\bar{x}=2.43$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3.23: Eğitim Durumuna Göre Liderlik Uygulamaları ve Öğretmen Motivasyon Düzeylerine ilişkin t-testi Anazlizi Sonuçları

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	s.s.	t	p	
Liderlik Alt Boyutları	Model Olma	Lisans	330	2.52	.92	-.17	.86	
		Yüksek Lisans	75	2.54	.78			
	Paylaşılan Vizyon	Lisans	330	2.70	.64	1.95	.05	
		Yüksek Lisans	75	2.54	.72			
	Risk Alma	Lisans	330	2.69	.77	.66	.50	
		Yüksek Lisans	75	2.62	.85			
	Tanıma ve Takdir Etme	Lisans	330	2.57	.71	.81	.41	
		Yüksek Lisans	75	2.49	.71			
	Takım Çalışmasına Odaklanma	Lisans	330	2.53	.70	-.78	.43	
		Yüksek Lisans	75	2.60	.75			
	Motivasyon Alt Boyutları	İçsel Motivasyon	Lisans	330	3.19	.77	-.98	.32
			Yüksek Lisans	75	3.28	.72		
Dışsal Motivasyon		Lisans	330	3.10	.65	-1.35	.17	
		Yüksek Lisans	75	3.21	.63			

Tablo 4.3.23. incelendiğinde; Eğitim durumlarına göre okul müdürlerin liderlik uygulamalarına ve öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

4.3.Üçüncü Alt Problem: *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişkiye yönelik Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo.4.2.24'te verilmiştir.

Tablo 4.2.24: Liderlik Uygulamaları Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

Motivasyon	Değerler	Liderlik Uygulamaları					
		Paylaşılan Vizyon	Model Olma	Risk Alma	Tanıma ve Takdir Etme	Takım Çalışmasına Odaklanma	Toplam Puanı
İçsel Motivasyon	r	-.10	.18	.11	.14	.15	11
	p	.04	.00	.01	.00	.00	.01*
	n	405	405	405	405	405	405
Dışsal Motivasyon	r	-.17	.11	.09	.16	.12	.07
	p	.00	.02	.05	.00	.01	.14
	n	405	405	405	405	405	405
Toplam Puanı	r	-.14	.16	.11	.16	.15	.10
	p	.00	.00	.01	.00	.00	.03*
	n	405	405	405	405	405	405

P<.05*

Tablo 4.2.24. incelendiğinde; Liderlik uygulamaları alt boyutlarından paylaşılan vizyon ile içsel motivasyon arasında ($r=-.10$) negatif yönde düşük düzeyde, içsel motivasyonla model olma arasında ($r=.18$) pozitif yönde düşük düzeyde, içsel motivasyonla risk alma arasında ($r=.11$) pozitif yönde düşük düzeyde, içsel motivasyonla tanıma ve takdir etme arasında ($r=.14$) pozitif yönde düşük düzeyde, içsel motivasyonla takım çalışmasına odaklanma arasında ($r=.15$) pozitif yönde düşük düzeyde ilişki belirlenmiştir.

Liderlik uygulamaları alt boyutlarından paylaşılan vizyon ile dışsal motivasyon arasında ($r=-.17$) negatif yönde düşük düzeyde, dışsal motivasyonla model olma arasında ($r=.11$) pozitif yönde düşük düzeyde, dışsal motivasyonla risk alma arasında ($r=.09$) pozitif yönde düşük düzeyde, dışsal motivasyonla tanıma ve takdir etme arasında ($r=.16$) pozitif yönde düşük düzeyde, dışsal motivasyonla takım çalışmasına odaklanma arasında ($r=.12$) pozitif yönde düşük düzeyde ilişki belirlenmiştir. Bütün olarak bakıldığında, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki ($r= .10$, $p<0.05$) tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulguları ile ilgili sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerinden hareketle okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkisinin belirlenmesi olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan alt problemler için yapılan analizlere ait bulguların sonuçları sırasıyla açıklanmıştır.

5.2. Birinci Alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik uygulamaları düşük düzeyde, öğretmenlerin motivasyonları orta düzeydedir. Yıldırım (2017) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlere göre müdürlerin liderlik uygulamaları yeterli düzeyde bulunmuştur. Ertürk (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlere göre öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının yüksek, dışsal motivasyon ve genel motivasyon algıları ise orta düzeydedir. Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; okul müdürlerinin liderlik uygulamalarının, öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, öğretmenlerin beklentileri tespit edilir ve dikkatlice yerine getirilirse öğretmenleri en üst seviyede motive etmek mümkün olabilir. Bu nedenle, okul müdürleri çalıştıkları kurumlarda görev yapan öğretmenleri çok daha iyi tanımaya çalışmalı ve onların okuldan beklentilerini karşılayacak önlemleri alabilmelidir.

5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmen görüşlerinin *mezun olunan okula göre* liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmen görüşlerinin *meslek kıdemine göre* liderlik uygulamaları alt boyutlarında sadece model alma ile farklılaşma tesbit edilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça, motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Ertürk (2016) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin kıdemi arttıkça iş motivasyonlarının da arttığı belirlenmiştir.

Öğretmen görüşlerinin *kurum kıdemine göre* liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kıdemi yüksek olan öğretmenlerin motivasyonları diğer kıdem düzeylerine göre daha yüksektir. İşinden memnun olmayan ve motivasyonu tam anlamıyla sağlanamamış öğretmenlerin, işten ayrılma niyeti sergileyebileceği söylenebilir. Bu sonuçları destekler nitelikte, Yılmaz (2009) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin iş motivasyonu düzeyi okuldaki görev süresi arttıkça motivasyon düzeylerin de arttığı belirlenmiştir.

Öğretmen görüşlerinin *görev yapılan okula göre* liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmen görüşlerinin *müdürle görüşebilmeye göre* liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmen görüşlerinin *cinsiyete göre* liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Özdaşlı ve Akman (2012) tarafından yapılan araştırmada, içsel motivasyon kapsamında kişiler kendisini motive etmektedir. Dışsal motivasyonda, bireyin motive olması için dıştan bir etkinin olmasına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Erkeklerin daha çok başarıya odaklı oldukları, ayrıca erkeklerin bayanlara göre daha fazla liderlik uygulamalarından etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen görüşlerinin *medeni duruma göre* liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmen görüşlerinin *kurum türüne yani özel/devlet okullarına göre* liderlik uygulamaları alt boyutundan sadece tanıma ve takdir etmede farklılaşma tespit edilmiştir. Karaköse ve Kocabaş (2006) tarafından yapılan araştırmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğunu; devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okullarındakilere oranla; okullarının çevredeki itibarına ve okulun çalışma ortamı ile ilgili olarak daha olumlu düşünülmektedir.

Öğretmen görüşlerinin *eğitim durumuna göre* liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları arasında farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dündar ve Taşpınar, (2007) tarafından yapılan araştırmada ise: çalışma koşullarının iyileştirilmesi,

eğitimlerin artırılması ve terfi uygulamalarının yapılması, durumunda çalışanların motivasyonlarının attığı tespit edilmiştir.

5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmen görüşlerinin *içsel motivasyon* ile liderlik uygulamaları alt boyutundan paylaşılan vizyon, arasında negatif yönlü düşük bir ilişki olduğu bireysel takdirin, insan ilişkilerinin motivasyonu önemli ölçüde yükselttiği tespit edilmiştir. Ayrıca, Öğretmen görüşlerinin içsel motivasyon ile liderlik uygulamaları alt boyutundan model olma, risk alma, tanıma ve takdir etme , takım çalışmasına odaklanma arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Genel olarak bakıldığında, okul müdürlerin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

İnsana yönelik yönetim anlayışlarında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçları büyük bir önem taşımaktadır. Okul müdürlerin; öğretmenlerin, eğitim kurumlarının verimliliği de motivasyonun sağlanması için içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçlarından azami derecede yararlanması verimliliğin artırılması ve öğretmenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi açısından önemli katkılar sağlayabilecektir.

5.5. Öneriler

5.5.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Katılımcı öğretmenlerin *meslek kıdemleri* bazında eğitim kurumlarına öneri olarak; kıdemli çalışanların daha fazla bilgiye sahip olmaları göz önünde bulundurulduğunda kıdemli çalışanlar tarafından hazırlanacak pek çok aktivite ile kıdemsiz çalışanların motivasyonlarını artırıcı girişimlerde bulunulması yararlı olabilir.

Eğitim kurumlarının öğretmenlerin moral ve motivasyonu artırmaları için öneri olarak; öğretmenlerle okul müdürleri arasında karşılıklı olarak güvene dayandırılan bir iletişim ortamının oluşturulması, okul yöneticisi konumunda olan okul müdürlerinin öğretmenleri daha çok motive edebilmesi açısından fayda sağlayabilir.

Katılımcı öğretmenlerin *kurum türü* bakımından dikkate alındığında eğitim kurumlarına öneri olarak; öğretmenlerin motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyen, fiziksel koşulların devlet okullarında da yeterli hale getirilmesi, öğretmenlerin çalıştıkları kurumdan memnun olmalarını sağlayarak daha verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Katılımcı öğretmenlerin *meslek kıdemi* ile liderlik uygulamaları ve öğretmen motivasyonları arasındaki ilişkiye öneri olarak; okul müdürlerinin iyi bir şekilde liderlik sergilemesi ile kıdemsiz çalışanların motivasyonlarını artırıcı ve kıdemli çalışanları da tatmin edici girişimlerde bulunulması eğitim kurumlarının sürekliliği açısından yararlı olabilir.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin *içsel motivasyon* ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiye öneri olarak; eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin içsel anlamda motivasyonlarının sağlanması adına başarılarının takdir edilmesi, kurumda alınacak olan kararlara katılımlarının sağlanması, sevgi ve saygı gösterilmesi, çalışan öğretmen motivasyonunun sağlanması açısından yararlı olabilir.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin *dışsal motivasyon* ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiye öneri olarak; eğitim kurumlarında liderler, çalışan öğretmenlerin motivasyonunu artırabilmek için motivasyon araçlarına odaklanmalıdır. Öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için de liderlerin içsel motivasyon araçlarının yanında dışsal motivasyon araçlarını da kullanması yararlı olabilir.

5.5.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki konusu farklı kamu kurumları için de yapılabilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki konusu Türkiye'nin farklı illerinde ya da Türkiye geneli içinde yapılabilir.

Yeni yapılacak araştırmaların liderlik, motivasyon, kurum verimliliği, örgütsel bağlılık, çalışan verimliliği gibi konularla da birlikte araştırılması yararlı olabilecektir.

Yeni yapılacak araştırmaların farklı eğitim kademelerinde karşılaştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Alkıs, H. (2008). Üretim İşletmeleri Açısından İsgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kamu-İs*, 10(2): 79-96.
- Anderson, R. et al., (2008). *Computer-Aided Lean Management for the Energy Industry*, USA: Penn Well Press.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1): 256-275.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1): 187-205.
- Aydem, B. ve Çiftçioğlu, A. (2010). İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1): 96-116.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (14): 13-40.
- Bakan, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2): 71-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). *Liderlik Güncel konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barutçugil İ., (2003) *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Baş, Gökhan, ve Cihad Şentürk. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 17.1: 29-62.
- Başar, M. (2013). *Girişimcilik*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13): 29-47.

- Cam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-10.
- Cemaloğlu, N. (2002) Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 153-154. Retrieved: October 15, 2007.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2): 165-194.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2): 465-484.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 95-103.
- Çetin, C. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Çınarcı, P. (2015). *Okul müdürlerinin liderlik uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çimen, L. (2018) Kabaklı, Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Rol Modeli Tercihleri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, , 8.1 / 1: 89-111.
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16): 68-89.
- Demir, Y. (2001). İşletmelerin Kar Payı Dağıtım Politikaları ve Firma Değerliliğinin Vergi Uygulamaları ile İlişkisine Teorik Bir Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6: 55-71.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Düşükcan, M. ve Katı, M. (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Social Sciences*, 12(1): 1-24.
- Efil, İ. (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. Bursa: Alfa Basım.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Feldstein, M. and Liebman, J. B. (2002). *Social Security*, USA: Harvard University Education.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fiedler, F. E. (1968). *Social Science Paper Backs Group Dynamics: Research and Theory Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness*. New York: Dorwin Cartwright et Alvin Frederic Zander, Harper & Row.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink Eğitim İletim Yayınları, (51).
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayın.
- Hansen, K. M. (2016). *Effective school leadership practices in schools with positive climates in the age of high-stakes teacher evaluations* (All NMU Master's Theses). Northern Michigan University, NMU Commons.
- Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 21-41.
- Hersey, P. (1984). *The Situational Leader*. New York: Warner Books.
- Kaldırımçı, N. (1987). Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme, *A.Ü.S.B.E. Dergisi*, 6(65): 118-128.
- Karabay, M. E. (2015). *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik, Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1): 55-67.

- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karakuş, G. (2018). Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1): 254-274.
- Keçecioglu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 75-94.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, (3): 207-222.
- Koçel, T. (2005). *Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları*. Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım A. Ş.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1): 75-98.
- Kouzes, J. M.& Posner, B. Z. (2003). *Leadership Practices Inventory Facilitator's Guide*. (3rd ed.). San Francisco: Pfeiffer A WileyImprint.
- Kouzes, J.M., ve Posner, B.Z. (2007). The Leadership Challenge. 4. Baskı, JosseyBass, San Francisco, p. 258.
- Mccleskey J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4): 117-130.
- Memişoğlu, Salih Paşa. Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, 3.1. 87-97, s. 87.
- Mucuk, İ. (2014). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Onaran, O. (1974). Yetki Göçerimi ve Yetki Devri. *Amme İdare Dergisi*, 7(2): 3-21.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 43-64.

- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Duyumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, X(1-2): 161-205.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özmen, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S. (2010). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Alguları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Shah, J. and Ali, B. (2012). Super-Leadership: an Approach to Maximize Idea Generation and Creative Potential for Creative Culture. *Journal of Business Management*, 6(1): 388-401.
- Su, Y. (2013). *Improving instructional leadership behaviors of school principals by means of implementing time management training sessions* (Doctor of Philosophy Thesis). University of Iowa Iowa Research Online, Iowa City, Iowa.
- Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, *Kamu-İş Dergisi*, 11(2): 129-164.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Eğitim Kitabevi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tuncel, S. (2015). Motivasyon, Performans İlişkisi, <http://www.sabittuncel.com/motivasyon-performans-iliskisi/> [1 Mayıs].

- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80): 57-83.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88: 87-108.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2): 121-156.
- Uzunsakal, Ece, and Doğan Yıldız. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi* 2,1: 14-28.
- Ünal, S., (2001). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, 7, 88-94.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. (1973). *A Normative Model of Leadership Style, Readings in Anagerial Psychology*, Harold J. Leawitt and Louis R.Pondy (Eds.), Chicago: The University of Chicago Press.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Enstitüsü, Erzurum.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Yıldırım, B. (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(3).
- Yıldırım, B. (2018). *Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlik ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi* (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

EKLER

EK 1

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma Dr. Bilal YILDIRIM danışmanlığında, “Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki”yi belirlemek ve yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Hazırlanan ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölümde “Liderlik Uygulamaları” ve üçüncü bölümde de “Öğretmen Motivasyonu” ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup kesinlikle bir kurum veya kişiyle paylaşılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşarak sağlıklı sonuçlar elde edilmesi, göstereceğinizi umduğumuz samimi yanıtla bağlıdır.

Katkılarınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Yüksel UGAR
Sabahattin Zaim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetim Bölümü

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde sizlerle ilgili bazı demografik bilgiler yer almaktadır. Size uygun olan ifadenin başındaki parantez () içine X işareti koymanız yeterlidir.

1. Branşınız:
2. Mezun Olduğunuz Üniversite
a. () Eğitim Fakültesi b. () Meslek Yüksekokulu c. () Eğitim Fakültesi Dışı
3. Meslek Kıdeminiz:
a. () 1-5 Yıl b. () 6-10 Yıl c. () 11-20 Yıl d. () 21 Yıl ve Üstü
4. Kurumdaki Kıdem Yılıınız:
a. () 1-5 Yıl b. () 6-10 c. () 11-20 Yıl d. () 21 Yıl ve Üstü
5. Görev Yaptığınız Okul:
a. () İlkokul b. () Ortaokul c. () Lise
6. İstedğim Zaman Müdürle Görüşebiliyorum:
a. () Evet b. () Hayır
7. Cinsiyetiniz:
a. () Kadın b. () Erkek
8. Medeni Durumunuz:
a. () Bekar b. () Evli c. () Dul
9. Görev Yaptığınız Kurum:
a. () Devlet Okulu b. () Özel Okul
10. Eğitim Durumunuz:
a. () Ön Lisans b. () Lisans c. () Yüksek Lisans d. () Doktora

EK 2

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Bu bölümde; okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına yönelik 30 adet soru yer almaktadır. Anket; 1. Hiçbir zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Çoğunlukla ve 5. Her zaman şeklinde 5'li likert tipine göre seçenklendirilmiş olan anket kullanılmıştır. Lütfen size uygun seçeneğe "x" işareti koyunuz.

Okulumuzun Müdürü,		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
		1	2	3	4	5
MODEL OLMA	11. Başkalarında beklediklerini kendisi de yaparak bir model oluşturur.					
	12. Enerji ve zamanını birlikte çalıştığı insanların üzerinde uzlaştığı konulara harcar.					
	13. Yükümlülüklerini ve vaatlerini mükemmel bir şekilde yerine getirir.					
PAYLAŞILAN VİZYON OLUŞTURMA	14. Ulaşmayı istediğimiz vizyonumuzu şekillendirir.					
	15. Ulaşılabilir amaçlar belirler, somut planlar yapar, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koyar.					
	16. Liderlik ilkeleri açık ve nettir.					
	17. Ortak değerlere bağlanma konusunda örnek olan insanları herkesin önünde açıkça takdir eder.					
	18. Başarıyı kutlamanın bir yolunu mutlaka bulur.					
	19. Örgütü(okulu)geliştirmek için ortak değerler etrafında uzlaşma sağlar.					
	20. Davranışlarının birlikte çalıştığı insanları nasıl etkilediği ile ilgili geri bildirim alır.					
	21. Bir resmi şekillendirir.					
RISK ALMA	22. İnsanların ortak görüşünün desteğini alarak uzun dönemli çalışmalar içerisine girebilir.					
	23. Yeteneklerini test etmek için fırsatlar arar.					
	24. Gelecekteki muhtemel gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkilediği ile ilgili konuşmalar yapar.					
	25. İşlerimizi geliştirmenin yeni yollarını bulmak için okul dışında da arayış içerisindedir.					
	26. İnsanlara, çalışmalarında farklılıklar ve yenilikler yapabilme, yeteneklerini kullanma fırsatı verir.					
TANIMA VE TAKDİR ETME	27. Gelecekle ilgili hayal ettiklerini çalışanlarla paylaşır.					
	28. İşini iyi yapan insanları takdir eder.					
	29. İnsanları, başarıları ve katkıları için ödüllendirir.					
	30. Takımda yer alanları katkılarında ötürü destekler ve takdir eder.					
	31. Kendisi ile birlikte çalışanlar arasında işbirliğini geliştirir.					
	32. İnsanların yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem verir.					
	33. İnsanlara değer verir ve saygı duyar.					
TAKIM ÇALIŞMASINA ODAKLANMA	34. İnsanların kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini destekler.					
	35. İşlerini nasıl yapacakları konusunda insanları özgür bırakır.					
	36. Çalışmalarımızın önemini ve amacını samimi olarak açıklar.					
	37. İnsanları, kendi kararlarını verebilmeleri için destekler.					
	38. Başarısızlık söz konusu olsa bile risk almaktan çekinmez.					
	39. Farklı bakış açısına ve farklı düşüncelere açıktır.					
	40. Başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.					

EK 3**ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ**

Bu bölümde; okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına yönelik 24 adet soru yer almaktadır. Anket; 1. Hiçbir zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Çoğunlukla ve 5. Her zaman şeklinde 5’li likert tipine göre seçenklendirilmiş olan anket kullanılmıştır. Lütfen size uygun seçeneğe “x” işareti koyunuz.

		Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
İÇSEL MOTİVASYON	41. Yaptığım iste başarılı olduğumu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
	42. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluklar verilmesi bana kendimi değerli hissettiriyor.					
	43. İş arkadaşlarımdan tavır ve davranışları beni onurlandırıyor.					
	44. İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
	45. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam, isimi isteyerek yapmama neden oluyor.					
	46. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
	47. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
	48. Yaptığım işle ilgili konularda karar verebilmem beni mutlu ediyor.					
	49. Yöneticilerin tavır ve davranışları beni onurlandırıyor.					
DIŞSAL MOTİVASYONU	50. Gerektiğinde izin kullanabilmem beni rahatlatıyor.					
	51. Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygun olduğunu düşünüyorum.					
	52. Yemek, çay-kahve, ulaşım gibi imkanların ücretsiz sağlanması verimli çalışmamı sağlıyor.					
	53. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
	54. Çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmam ise keyifle gelmemi sağlıyor.					
	55. Konularında uzman olan kişilerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim almam etkililiğimi artırıyor.					
	56. Çalıştığım kurumun ileriki yıllarda su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
	57. Yöneticimle ilişkilerimin iyi olması ise isteyerek gelmemi neden oluyor.					
	58. İşimde terfi imkanımın olması çalışma isteğimi artırıyor.					
	59. Yöneticimin iş arkadaşlarımla ve velilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte verdiği destek beni rahatlatıyor.					
	60. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi çalışma isteğimi artırıyor.					
	61. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem çalışma isteğimi artırıyor.					
	62. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan yardımcı olması beni rahatlatıyor.					
	63. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.					
	64. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor.					

EK 4

MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ARAŞTIRIMA İZİN BELGESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.19829205
Konu: Anket Araştırma İzni

19.10.2018

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE

- İlgi: a) 26.09.2018 tarih ve 3221 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 18.10.2018 tarih ve 19681102 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Yüksel UGAR'ın "Okul Yöneticilerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Timur TUĞRAL
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Bileciklerik M. İsmail Ökten Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fıstık İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-299
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu e-vekkil elektronik belge ile imzalanmıştır. <https://evmskizgizli.meb.gov.tr/adresiz/3531-5e33-3303-a12d-b879> kodu ile teyit edilebilir.

EK 5

MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ VALİLİK MAKAMINA SUNULAN
ARAŞTIRIMA İZİN BELGESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.19681102
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

18/10/2018

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İst. Sabahattin Zaim Üniversitesinin 26.09.2018 tarih ve 3221 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 16.10.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Yüksel UGAR'ın "Okul Yöneticilerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki" konulu tezi kapsamında, ilimiz Beylikdüzü ilçesinde bulunan özel/resmî ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarına kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüzce rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
18/10/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 6



yüksel ugar



Prof. Dr. Mustafa Yavuz


Alıcı: bana


Öçeğin üzerinde yer alan şirketin de izin vermesi durumunda kullanabilirsiniz. Selamlarımla

14 Eyl 2018 Cum, saat 16:05 tarihinde yüksel ugar <ugaryuksel63@gmail.com> şunu yazdı:



EK 7

 yüksel ugar 12:20 (2 saat önce)

 Sultan POLAT KAÇAN <sultan.kacan@itugvo.k12.tr> 13.07 (1 saat önce) ☆ ↻

Alıcı: bana ▾

Yüksel Bey merhaba,

"Okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki" adlı çalışmamızda revize etmiş olduğum "Öğretmen Motivasyon" ölçeğini kullanabilirsiniz.

Başarılar, iyi çalışmalar,

2018-09-14 12:20 GMT+03:00 yüksel ugar <ugaryuksel63@gmail.com>

1/1



ÖZGEÇMİŞ

Yüksel Ugar

Adres: İstanbul / Beylikdüzü

İletişim Bilgileri: ugaryuksel63@gmail.com

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi / Eğitim Yönetim Bölümü

Lisans: Muş Alparslan Üniversitesi/ Fen Bilimleri Öğretmenliği

B. MESLEKİ DENEYİM

2015-2016 : Selçuklu Ortaokulu / Stajyer öğretmen

2016-2017 : Birikim Okulları Öğretmen

2017-2018 : Birikim Okulları Öğretmen

C. YAYINLARI

2018 Nisan : Sosyal Bilimleri Öğrenci Sempozyumu (Danışma)