

**T.C.**  
**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OKUL ÖNCESİ EĞİTİMİNDEN SORUMLU MÜDÜRLERİN**  
**LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE**  
**ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**HANDE BENİBOL**

**Muğla, 2015**

**T.C.**  
**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OKUL ÖNCESİ EĞİTİMİNDEN SORUMLU MÜDÜRLERİN**  
**LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE**  
**ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

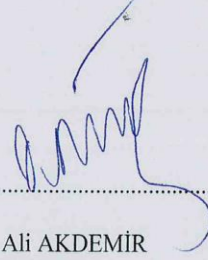
**HANDE BENİBOL**

**Danışman: Prof. Dr. ALİ AKDEMİR**

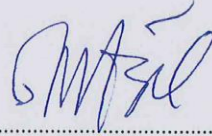
**Muğla, 2015**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

14.09.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan Hande BENİBOL'a ait "Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Sitillerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü E-İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof.Dr. Ali AKDEMİR  
(Danışman)  
(Başkan)



Prof.Dr. Mehmet Emin ÖZEL  
(Üye)



Yrd.Doç.Dr. Deniz ÖZBAY  
(Üye)

## ÖNSÖZ

“Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin, öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisi” üzerine yaptığım bu çalışma için beni yönlendiren, anlayışını esirgemeyen sayın tez danışmanım Prof. Dr. Ali AKDEMİR’ e teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama araçlarının yorumlanması aşamasındaki yardımlarından dolayı, Serap BENİBOL, Gülay YAŞAR, Dr. Emel UYSAL ve Ayşegül İSKENDER’ e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın başından sonuna kadar beni destekleyen başta eşim, kayınvalidem, annem, babam ve ablama, ayrıca anketlerin uygulanmasında katkılarını gördüğüm değerli okul yöneticileri ile değerli meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hande BENİBOL

## ÖZET

### OKUL ÖNCESİ EĞİTİMİNDEN SORUMLU MÜDÜRLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ

Hande BENİBOL

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Muğla, 2015

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi, öğretmen görüşlerine göre incelemektir. Araştırmaya, Muğla ili Bodrum ilçesindeki 44 anaokulunda görevli 141 öğretmen katılmıştır. Veriler, Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Minnesota İş Doyumu Anketi kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizi aşamasında, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stili ile içsel doyum arasında orta, dışsal iş doyum arasında ise orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna karşın, serbestlik tanıyan liderlik stili ile içsel iş doyum arasında düşük düzeyde negatif ve dışsal iş doyumunu arasında ise düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER; Liderlik, İş Doyumu, Okul Öncesi, Yönetici, Öğretmen**

## **ABSTRACT**

### **EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES OF THE PRESCHOOL PRINCIPALS ON TEACHERS' JOB SATISFACTION**

**Hande BENİBOL**

**Supervisor assistant: Prof. Dr. Ali AKDEMİR**

**Muğla, 2015**

The aim of this research is, to examine the relationship between school principals' leadership styles and teachers' job satisfaction according to the teachers' opinions. The participants of this study were 141 teachers from 44 preschools in Bodrum district of Muğla province. The data were collected with Multifactor Leadership Questionnaire and Minnesota Job Satisfaction Survey. At the phase of data analysis, Pearson Product Moment Correlation was used. The study revealed that there was moderate positive correlation between internal satisfaction and transformational and transactional leadership. The study also indicated that there was moderate and high positive correlation between external satisfaction and transformational and transactional leadership. Whereas, there was a low negative correlation between laissez-faire leadership style and internal satisfaction and a low negative correlation between laissez-faire leadership and external satisfaction.

**KEYWORDS; Leadership, job satisfaction, preschool, manager, teacher**

## İÇİNDEKİLER

KAPAK SAYFASI .....	i
JÜRİ ONAY SAYFASI .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
1.1. PROBLEM DURUMU .....	3
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.4. ALT PROBLEMLER.....	4
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	5
1.6. SINIRLILIKLAR .....	5
1.7. TANIMLAR.....	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
2.1. LİDERLİK.....	7
2.1.1 Liderliğin Tanımı.....	7
2.1.2. Liderin Özellikleri.....	10
2.1.3. Yöneticilik Ve Liderlik.....	13
2.1.4. Okul Yönetiminde Liderlik.....	15
2.1.5. Liderin Güç Kaynakları .....	23
2.1.6. Liderlik Stilleri.....	28
2.1.7. Liderlik Yaklaşımları.....	45
2.2. İŞ DOYUMU .....	57
2.2.1. İş Doyumunun Tanımı.....	57
2.2.2. İş Doyumunun Önemi.....	59

2.2.3. İş Doyumu Kuramları .....	62
2.2.4. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler .....	78
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	84
3. YÖNTEM.....	84
3.1. ÖRNEKLEM.....	84
3.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri .....	84
3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	87
3.2.1 Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) .....	88
3.2.2. Minnesota İş Doyumu Anketi (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire- Msq).....	89
3.3. İŞLEM .....	90
3.4. BULGULAR VE ANALİZ .....	92
3.4.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum.....	92
3.4.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum.....	93
3.4.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum .....	94
3.4.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum.....	96
3.4.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum.....	98
3.4.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum.....	99
3.4.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum .....	100
3.4.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum .....	101
3.4.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum .....	102
3.4.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum .....	103
3.4.11. On Birinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum.....	105
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	109
KAYNAKLAR .....	i
EKLER.....	xi
ÖZGEÇMİŞ .....	xviii



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Gerçek Lider İle Sahte Liderin Karşılaştırılması .....	11
Tablo 2 Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar .....	14
Tablo 3 Koçel'e Göre Liderlik Ve Yöneticilik .....	15
Tablo 4 Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Temel Roller.....	19
Tablo 5 Çalışan İsteklerine Bakış Açısı Tablosu .....	22
Tablo 6 Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik .....	44
Tablo 7 Beş Liderlik Biçimi.....	53
Tablo 8 Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramlarının Karşılaştırılması .....	72
Tablo 9 "Cinsiyet" Değişkenine Ait Referans Sonuçları .....	85
Tablo 10 "Yaş" Değişkenine Ait Referans Sonuçları .....	85
Tablo 11 "Öğrenim Durumları" Değişkenine Ait Referans Sonuçları.....	86
Tablo 12 "Meslekte Çalışma Süresi" Değişkenine Ait Referans Sonuçları.....	86
Tablo 13 "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkenine Ait Referans Sonuçları .....	87
Tablo 14 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	88
Tablo 15 Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları.....	88
Tablo 16 Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyutları .....	89
Tablo 17 İş Doyumu Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri.....	89
Tablo 18 Ankete Katılan Öğretmen Sayıları.....	90
Tablo 19 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Sergiledikleri Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	92
Tablo 20 Liderlik Stillere İlişkin Ölçek İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Liderlik Alt Faktörlerinin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri .....	93
Tablo 21 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Yaş" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri.....	95
Tablo 22 "Yaş" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları .....	95
Tablo 23 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Mezun Olunan Okul" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ....	96

Tablo 24 "Mezun Olunan Okul" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları .....	97
Tablo 25 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Meslekte Çalışma Süresi" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri .....	98
Tablo 26 "Meslekte Çalışma Süresi" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları .....	98
Tablo 27 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri.....	99
Tablo 28 "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	100
Tablo 29 İş Doyum Ölçeği İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre İş Doyumu Alt Faktörlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....	100
Tablo 30 Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Yaş" Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistiki Bilgiler .....	101
Tablo 31 "Yaş" Değişkeni İle İş Doyumu Arasında Yapılan Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	102
Tablo 32 Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Mezun Olunan Okul" Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistiki Bilgiler .....	103
Tablo 33 "Mezun Olunan Okul" Değişkeni İle İş Doyumu Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	103
Tablo 34 Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Meslekte çalışma Süresi" Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistiki Bilgiler.....	104
Tablo 35 "Meslekte Çalışma Süresi" Değişkeni İle İş Doyumu Arasında Yapılan Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	104
Tablo 36 Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistiki Bilgiler .....	105
Tablo 37 "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkeni İle İş Doyumu Arasında Yapılan Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	106

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model .....	9
Şekil 2 Liderde Bulunması Gereken Özellikler .....	12
Şekil 3 Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki .....	52
Şekil 4 Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu .....	56
Şekil 5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	64
Şekil 6 İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	65
Şekil 7 Yeni Basamakları İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	66
Şekil 8 Motive Edici Ve Hijyen Faktörleri .....	68

## GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır. Bir arada yaşayan insanlar kendi ihtiyaçlarının temini ve tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefler için işbirliği yapmak durumundadırlar. Aynı amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen kişiler kendilerini yönetecek ve yönlendirecek liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderler vardır.

Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların günlük hayatlarını devam ettirebilmeleri için diğer insanlara ihtiyaçları vardır. Amaçları gerçekleştirmek, başarılı, etkili ve etkin olmak için aralarında iş bölümü yapmak gereklidir. Bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştıracak olan lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir (Bayrak, 1997: 356).

Eğitimin görevi, öğretmenlerin işleri hakkında ne hissettikleri ve onunla ne kadar doyuma ulaştıkları konuları ile ilişkili görülmektedir. Bu sebepten dolayı, eğitim araştırmacılarının “okullar, öğretmenlerin iş doyumunu konusuna daha fazla dikkat göstermelidir” önerisi şaşırtıcı değildir (Heler, Clay ve Perkins, 1993, s. 75; Akt: Korkmaz, 2007).

İş doyumunu, özellikle lider ve yöneticilerin önemle üzerinde durmaları gereken bir kavramdır. Çalışanların iş doyum düzeyleri ile onların verimlilikleri arasındaki pozitif ilişkiler yönetim bilimciler tarafından uzun süredir dile getirilmektedir.

Çalışanların verimlerinin arttırılabilmesi, kuruma olan bağlarının güçlenmesi, motive olabilmeleri ve işyerinin hizmet kalitesinin yükselebilmesi açısından iş doyumunun önemi büyüktür. Genel olarak iş doyumunu, çalışanlarının kendi buldukları işyerlerinden elde ettikleri mutluluk, haz olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, bireyin sadece çalışma hayatında değil, aynı zamanda iş dışındaki yaşamında gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan önemli bir yere sahiptir. Liderlik stillerinin iş doyumuna yönelik etkileri literatürde birçok araştırmanın konusu olmuştur.

Bu çalışmada, liderlik stillerini oluşturan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarının, alt boyutlarıyla birlikte incelenmesi ve iş doyumunu üzerindeki ilişkilerinin saptanması olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında, dört bölümden oluşan çalışmamızda; ilk bölümde, tezin kapsamı ile ilgili ilişkili olan araştırmanın amacı ve önemi gibi, eseri tanımlayan bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde liderlik ve iş doyumunu kavramlarından bahsedilmiş, alt başlıkları ile birlikte konu genel hatları ile tanımlanmıştır.

Üçüncü bölümde araştırma yapılırken kullanılan yöntem ve özelliklerinden bahsedilmiş, araştırmanın örnekleme, örnekleme giren okullar ve öğretmenler ile ilgili genel bilgiler, veri toplama araçları ve çalışma yürütülürken izlenen aşamalar açıklanmıştır.

Çalışmaya, uygulanan yöntemden çıkan sonuçlar ve önerilerden oluşan bölüm ile son verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. PROBLEM DURUMU

Günümüzde üstün haberleşme özellikleri ve hızla değişen teknoloji sayesinde etkin yönetim modelleri ve etkili liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bu arayışlar sonucunda birçok liderlik tanımı oluşturulmuş, liderlerin sahip olması gereken nitelikler tanımlanmaya çalışılmıştır.

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde bireysel özellikler ve davranışlar, insanları etkileme gücü, insanlarla etkileşim biçimi ve rol ilişkileri, yönetim pozisyonu ile ilgili görev, etki, yetki ve gücün meşrulaştırılmasına ilişkin algılar vurgulanarak liderlik tanımları yapılmıştır (Yüksel, 1981)

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren “liderlik” bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan “liderlik” olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eraslan, 2006).

Eğitim sektöründeki liderlerin davranışları ve kişilik özellikleri, eğitim kalitesinin geliştirilmesinde, amaçlara ulaşmada, öğretmenlerin ve çalışanların iş doyumunu üzerinde ve öğrencilerin başarı düzeylerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir liderin her hangi bir durumda tercih ettiği davranış, o liderin liderlik stilini temsil eder.

Uygun bir liderlik stilinin seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yol açar. Eğer uygun olmayan liderlik stili ve motivasyon teknikleri kullanılırsa, organizasyonel amaçlar gerçekleştirilemez ve çalışanlar üzgün, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilir (Tabak, 2005: 34).

Bu çalışma, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin ne kadarının okul yöneticilerinin liderlik stillerinden kaynaklandığını gösterecek olması açısından önemlidir.

## 1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Okul öncesi eğitiminde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin işten aldıkları doyum düzeyinin ne kadarını sorumlu oldukları müdürlerin okulda uyguladıkları liderlik davranışından almaktadırlar?

Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında ilişki var mıdır?

## 1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir.

## 1.4. ALT PROBLEMLER

Bu inceleme ile birlikte aşağıdaki alt başlıkların da ortaya konulması amaçlanmıştır.

**Birinci alt problem;** “Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişki var mıdır?”

**İkinci alt problem;** “Okul öncesi öğretmenlerinin müdürleri için algıladıkları liderlik stili ortalaması ne düzeydedir?”

**Üçüncü alt problem;** “Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, “yaş” değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?”

**Dördüncü alt problem;** “Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, “mezun olunan okul” değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?”

**Beşinci alt problem;** “Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, “meslekte çalışma süresi” değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?”

**Altıncı alt problem;** “Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?”

**Yedinci alt problem;** “Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu ortalaması ne düzeydedir?”

**Sekizinci alt problem;** “Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları, “yaş” değişkenine göre farklılaşıyor mu?”

**Dokuzuncu alt problem;** “Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları, “mezun olunan okul” değişkenine göre farklılaşıyor mu?”

**Onuncu alt problem;** “Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları, “meslekte çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıyor mu?”

**On Birinci alt problem;** “Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıyor mu?”

### **1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Günümüzde gerçekleşen ekonomik, bilimsel, teknolojik ve sosyal değişimler eğitimi de okulları da etkilemektedir. Bu hızlı değişimler, eğitimde sürekli değişiklikler yapmayı, eğitim süreçlerinin geliştirilmesini, öğretmen ve idarecilerin yeterliliklerinin artırılması gerekir.

Eğitim alanında; öğretmenlerin iş doyumunu, öğrencilerin eğitim kalitesini etkilemektedir. Okulda kalitenin artabilmesi öğretmenlerin işten aldığı doyum ile doğru orantılıdır. Öğretmenlerin iş doyumunu, yöneticilerin liderlik stilleri etkilemektedir.

Eğitim kurumlarının zamana ayak uydurabilmesi, gelişmelerden yararlanabilmesi kurum liderlerinin liderlik davranışlarına bağlıdır. Eğitim kurumu liderliği kurumsal amaçları gerçekleştirmede çok önemli bir yere sahiptir. Özellikle, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında önemli bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir.

### **1.6. SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma, Muğla ili Bodrum İlçesinde bulunan MEB’e bağlı okullarda görev yapmakta olan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumuna yaptığı etkiyi detaylı bir biçimde ortaya koyması ve bu konuda daha yapılabilecek olan araştırmalara ışık tutması açısından önemlidir. Çünkü iş doyumunu, hem öğretmenler, hem örgüt, hem de toplum için büyük öneme sahiptir.



## 1.7. TANIMLAR

Liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla; kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme, kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir (Bayrak, 1997: 355).

Yönetim, belli amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere, maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir. (Ilgar, 2005: 13)

Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002).

- İş doyumu, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da tanımlanabilir. (Barutçugil, 2004)

## İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde liderlik ile ilgili kavramlar, liderlik stilleri, iş doyumunu, iş doyumunu kuramları ve iş doyumunu etkileyen faktörler ile ilgili konuları içeren kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

### 2.1. LİDERLİK

Bu bölümde liderlik ile ilgili birçok tanımlamaya ve liderlik stilleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1.1 Liderliğin Tanımı

Liderlik hakkında bugüne kadar birçok araştırma ve tanımlama yapılmıştır. Liderlik (leadership); İngilizce bir kelime olup, kelimenin aslı fiil olarak “lead” şeklindedir. Türkçede eş anlamlı olarak “önder” kelimesi de kullanılmaktadır.

Konfüçyüs, Plato, Machiavelli ve Hobbes başta olmak üzere pek çok düşünürün üzerinde çalıştığı liderlik kavramı, Sorenson’a (2001) göre; etimolojik olarak 1300’lü yıllarda “yol almak” ve “yol göstermek” anlamında kullanılan “leaden” kelimesinden gelmiş, ancak 1800’lü yıllarda bugünkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Turner ve Müller, 2005: 49; Akt: Akdoğan, 2002:5).

Pek çok kişi tarafından farklı şekillerde yapılan tanımlardan iki ortak özellik meydana çıkmaktadır.

1- Liderlik bir grup işlevidir. Bu süreçten az iki ya da daha fazla kişi ile etkileşimde bulunmaktadır.

2- Liderlik, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır (Çelik, 2004: 188).

Liderlik ile ilgili tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Liderlik; sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda, grubun gücünden yararlanmayı gerektirir. Durumlara uyabilme, Sosyal çevreye duyarlılık, zekâ, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı, düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir, etkileyici, enerjik, sebatkâr, kendine güvenen özellik ve becerilerdir (Sungur, 1997: 96).

- Liderlik; izleyenleri, grubun amaçları doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyici kavramı pasif bir anlamı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüz liderlik yaklaşımlarında, lider ve izleyenler arasında çok yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir (elik, 2004: 187).
- Liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla; kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme, kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir (Bayrak, 1997: 355).
- Liderlik; insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Yıldırım, 2006: 41).
- Liderlik; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Ateş, 2005: 30).
- Liderlik; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2010: 52).
- Liderlik başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgülle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Koçak, 2006: 23).
- Liderlik; örgütün amaçlara ulaştırılmasında örgütü oluşturan kişileri etkileme süreci olarak da tanımlanabilir. Liderliğin bu tanımı, örgütteki diğer kişilerin davranışlarını etkileme ve sonuç olarak da örgütün ulaşılması hedeflenen özel amaçlarını gerçekleştirmeyi içeren devamlı bir süreç ve eylemdir (Kılınç, 2009: 7).
- Liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 1998: 342).
- Liderlik, belirli şartlar altında, kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 173).
- Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilme, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Grup üyelerinin

gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimlerini ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir (Erçetin, 2000: 4).

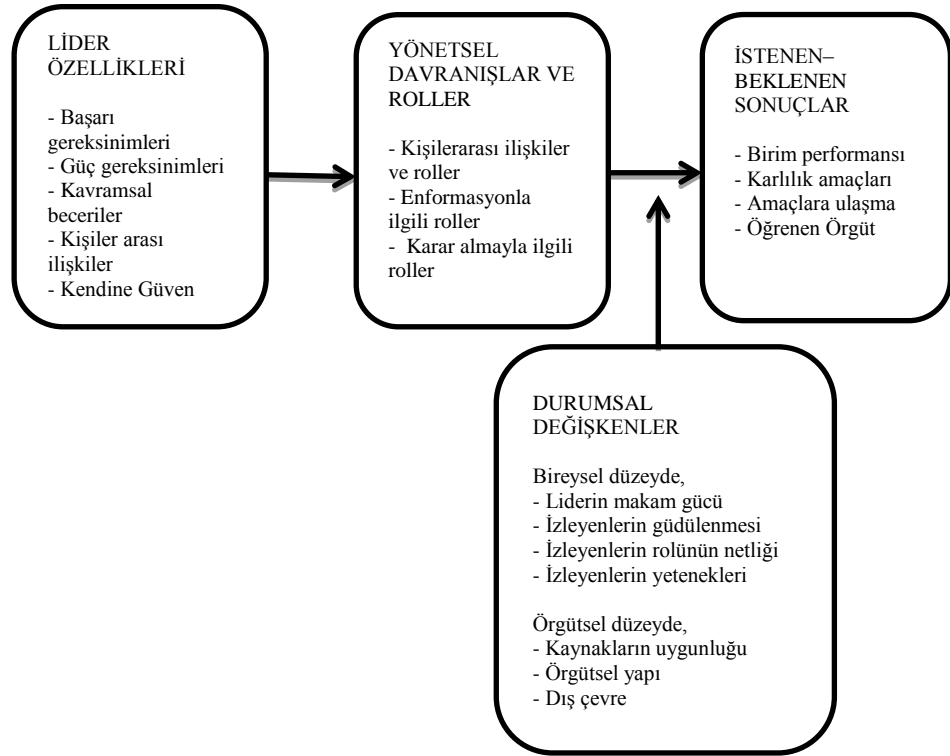
- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetme süreci olup, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanımınıdır (Çelik, 2000: 1).

Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Weschler & Massarik 1961).

Liderlik, ortak bir amaca doğru, grubun davranışlarını yönlendirmek için, bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Hempfill & Cons 1957).

Yukl (1989), liderliği aşağıda verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır (Erçetin, 2000: 9)

Şekil 1 Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model



Kaynak: Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Liderlik alanında yapılan araştırmalar sonucunda yapılan genellemeler liderliğin özellikleri ve lider davranışları konularının daha iyi anlaşılmasını sağlayan niteliktedir. Bass (2006) tarafından, başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanı olarak tanımlanan liderin davranış biçimleri ve liderlik özellikleri aşağdaki gibi sıralanabilir.

- Liderlik bir statü ya da konumun değil, etkileşimin ürünüdür.
- Liderlik bir statü konumundan değil, bireyin örgüt içindeki davranış biçiminden doğar.
- Bir durumda lider olan bir kişinin bir başka durumda da lider olması gerekmez.
- Bir bireyin grup içindeki liderliği, grubun onunla ilgili düşünçesine bağlıdır.
- Liderliğin yapısı önceden belirlenemez. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, gruplar üzerindeki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır.
- Liderin davranışlarını onun kendi rolünü algılayış biçimi belirler.
- Lider, birleştirir, ikna eder, ilham verir, heyecan doğurur, harekete geçirir, değişim yaratır ve iz bırakır. Kişilik psikolojisi açısından, lider kişiliğini oluşturan ve sonradan kazanılmayacak olan dört temel özellik vardır. Bu özellikler doğuştan getirilen özelliklerle birlikte, hayatın ilk yirmi yılında geliştirilmiş olan niteliklerle birlikte kişiliği oluşturur. Bunlar vizyon sahibi olmak, dürüstlük, mesleki yeterlilik ve kararlılıktır (Baltaş, 2003).

### **2.1.2. Liderin Özellikleri**

Liderin özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalar, bizi belli başlı birkaç başlığa yönlendirmektedir.

- Başarılı bir lider, sezgileri kuvvetli olan kişidir. Etrafındaki insanların taleplerine duyarlı olmalı, onlarla daima etkileşim içinde bulunmalıdır (Büyükçolak, 1997: 324)
- Liderler, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Akıncı, 1998: 78).

- Liderler, dengeli ve tutarlı bir kişilik yapısına, duygu ve coşkularını kontrol edebilme yeteneğine sahip insanlardır (Aydın, 1997: 86)

- Liderler, çalışanlar arasındaki kültürel, etnik ve cinsiyet farklılıklarına karşı saygılı ve duyarlı olurlar (Özden, 2002: 98)

Özden (2002)'e göre, gerçek lider ve sahte liderin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir:

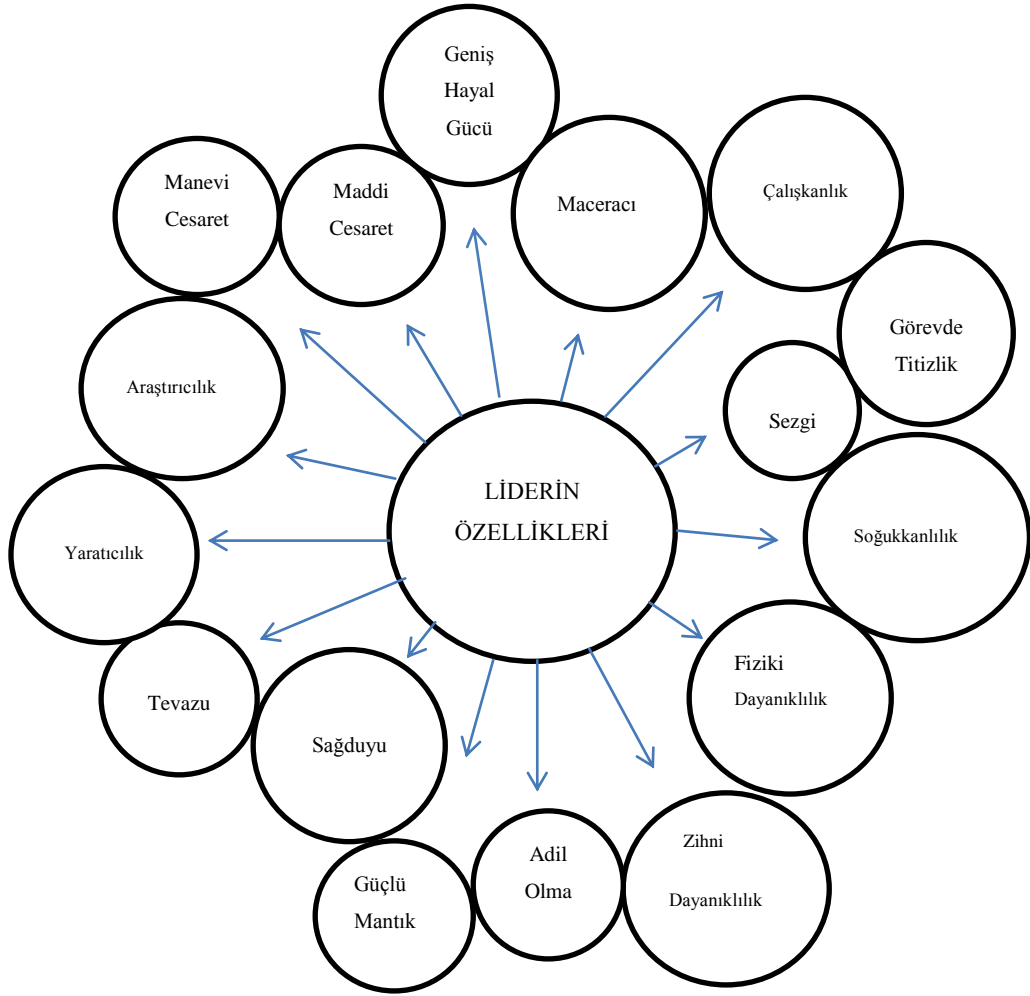
**Tablo 1 Gerçek Lider İle Sahte Liderin Karşılaştırılması**

<b>Gerçek Lider</b>	<b>Sahte Lider</b>
Ekibini başarıya götürür.	Başarılarını kendine mal eder.
Bilgiyi yayar.	Bilgiyi saklar.
Hatasını itiraf eder, hata yapanı affeder.	Hatasını kabul etmez, hata yapanı da affetmez.
Ekibini korur.	Kendinden başkasını düşünmez.
Herkesin potansiyelinin ortaya çıkmasına rehberlik eder.	Herkesin kendisi gibi davranmasını ister.
Sorunlarını basite indirger.	En basit sorunu bile karmaşık hale getirir.
Sevincini ve kederini personeli ile paylaşır.	Sevincinden neşesinden, kederinden gazabından yanına yaklaşılmaz.
Personeliyle beraber olmaktan mutluluk duyar.	Personeliyle beraber olmaktan rahatsızlık duyar.
Dinlemesini bilir.	Konuşmaya bayılır.
Personeline zaman ayırır.	Kendisine ulaşmak zordur.
Başarısını personelin güçlü yanlarıyla açıklar.	Başarısızlığına personelinin zayıf yönlerini bahane eder.
İnsanlara güvenir.	Hiç kimseye güveni yoktur.
Kriz anında soğukkanlı ve rahattır.	Kriz anında panik yapar ve kontrolü kaybeder.
Onunla çalışmak bir zevktir.	Onunla çalışmak bir eziyettir.
İnsanlara adil davranır.	Adaletsizdir.
Sözünün eridir.	Sözünü tutmaz.
İşe zamanında gelir-gider.	İşe geç gelir, erken gider.
Ekibiyle gurur duyar.	Kendisiyle gurur duyar.
İlişkilerinde sıcak ve samimidir.	İlişkilerinde soğuk ve riyakardır.

*Kaynak: Özden, Y. (2002). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A. Yayıncılık*

Bir liderde bulunması gereken özellikler, Sertoğlu (2010) tarafından belirtilmiştir. Belirtilen bu özellikler aşağıdaki şekle aktarılmıştır.

Şekil 2 Liderde Bulunması Gereken Özellikler



*Kaynak: Sertoğlu (2010: 57-58)'den yararlanılarak oluşturulmuştur.*

Bu özelliklere ilaveler yapılabilir ya da bazıları birleştirilebilir. Ancak, önemleri inkâr edilemez (Sertoğlu, 2010: 57-58)

### 2.1.3. Yöneticilik Ve Liderlik

Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticiler, örgütlerinde yönetimin yanı sıra her fırsatta liderlik fonksiyonlarını da yerine getirebilmelidirler. Bunu başarabilen yöneticiler örgütlerinde güven oluşturabilirler. İş görenlerine kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynaklar sağlarlar. Lider yöneticiler örgüt kaynaklarını iş görenlerin performansını arttırmak için kullanırken, amacı iş görene, içinde çalışmaktan onur ve keyif duyacağı bir iş ortamı sağlamaktır (Çalık, 2003: 84).

Yönetimin önemli araçlarından liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde bu terimler oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetim faaliyeti, hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik, insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim organizasyonun devamı ile hiyerarşik oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir (Arkan v.d. 2001: 286).

Yönetimin özünde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol vb. konular yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirme konusu önem kazanmaktadır. Bu durum liderin yöneticilerden farklı bazı özellik, yeterlilik ve güçlere sahip olmasını gerektirmektedir (Şişman, 2012: 18).

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen davranışa yönelten kişidir. Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Koçak, 2006: 22).

Yönetici ile lider arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir:



**Tablo 2 Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar**

<b>LİDER</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

***Kaynak: Çelik (2011: 3)***

Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değil, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes, 1999: 40; Akt: Gökkaya, 2005).

Warren Bennis (1994), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır; “Yöneticilik ve liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik, uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise, etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu fark, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken, öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikle belirginleşir.”

Koçel T. (1998), yöneticiler ve liderler arasındaki farklılıkları şu şekilde belirtmiştir.

**Tablo 3 Koçel'e Göre Liderlik Ve Yöneticilik**

<b>LİDERLER</b>	<b>YÖNETİCİLER</b>
İzleyicilerin hedeflerini gerçekleştirmeye önem verirler.	İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye önem verirler.
İzleyicilerin kendisine sağladığı otoriteye önem verirler.	Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye önem verirler.
Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye önem verirler.	Pozisyon izin verdiği sürece otorite yetkisini devretmeye önem verirler.
Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.	Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

***Kaynak: Koçel T. (1998) Liderlik ve Yöneticilik***

Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise, başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu durumdan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken, liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir. Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olmayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır (Koçel, 1982: 257-258)

#### **2.1.4. Okul Yönetiminde Liderlik**

Yönetim, belli amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere, maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir. (İlgar, 2005: 13) Okulların yönetimini üstlenen kişiler de, okul müdürleri, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarıdır.

Bir okul yöneticisi, okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir. (Ünal, 1991: 1)

Okulunu, amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak durumundadır. Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü önem kazanmıştır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır (Kaya, 1991: 139).

Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan araştırma, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerin çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir (Bursalıoğlu, 1998: 213).

Yönetimde güdüleme, personelin sahip olduğu enerjii ve aktiviteyi harekete geçirerek örgütün amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve personelin görevinde etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Yönetici, güdüleme teknikleriyle örgütte personelin tatminini ve aynı zamanda etkili, verimli çalışmasını ve örgüt amaçlarına ulaşmasını sağlar. Çünkü yönetimde güdülemede amaç, personelin ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini tatmin ederek davranışlarını etkilemek ve personeli belli bir hedefe (başarıya) yöneltmektir (Aytürk, Peker, 2000: 292).

Thompson (1999: 107), bu konu ile ilgili; ABD’de okul yöneticisi yetiştirme konusunda oluşturulan bir komisyon raporunda, okul liderleri için altı temel standart belirlendiğini söylemiştir (Akt: Çelik, 2001: 408).

- Bir öğrenme vizyonunun oluşturulmasını, uygulamasını ve paylaşılmasını kolaylaştırmak ve bu konuda öğretmenleri desteklemek,
- Destekleyici ve insan kaynaklarını geliştirici bir okul kültürü oluşturmak ve öğrencinin öğrenmesi için, daha esnek öğretim programı geliştirmek,
- Okuldaki bütün kaynakları etkili öğrenme çerçevesinin oluşturulması doğrultusunda kullanmak,
- Toplumsal kaynakları, toplumun çok farklı ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanmak, okul ve çevreyle işbirliği kurmak,
- Davranışlarda bütünlük, dürüstlük ve etkisel tutumların bulunması,

- Geniş anlamda politik, sosyal, ekonomik, yerel ve kültürel bağlamdaki değişimleri anlamak ve uyum sağlamaktır.

Conley ve Goldman (1994)'a göre, okul müdürünün görevleri;

- Kaynak sorunlarını halletmek,
- Takımlar oluşturmak,
- Geri bildirim ve eş güdümleri sağlamak,
- Çatışma yönetimi uygulamak,
- İletişim ağları oluşturmak,
- Birlikte çalışma politikaları belirlenmesine olanak sağlamak,
- Okul vizyonunun biçimlenmesi için gerekli ortamı sağlamaktır.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri, büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Balci, 1993: 23)

Dönmez (2002, s. 35), okul yöneticilerinin şu alanlarda yeterli olması gerektiğini belirtmiştir;

- Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma,
- Öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme,
- Personeli nasıl değerlendirebileceğini bilme,
- Değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama,
- Eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma,

- Büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme,
- İşi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme,
- Çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme,
- Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleyeceğini bilme,
- Okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme,

NASSP'ın yapmış olduğu çalışmalarda, okul yöneticisinin liderlik rolü şu başlıklar altında toplanmıştır (Akt: Cafağlu, 1992: 52-53);

- Akademik hedeflere ulaşabileceğini göstermek,
- Yüksek beklenti için ortam hazırlama,
- Öğretim lideri gibi davranma,
- Kuvvetli ve dinamik olma,
- Öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunma,
- Disiplin ve düzeni sağlama,
- Kaynakları en iyi biçimde kullanma,
- Zamanı iyi kullanma,
- Sonuçları değerlendirmedir.

Çelik (1999, s. 41), okul yöneticisinin sahip olması gereken temel rolleri dört farklı başlık altında sınıflandırmıştır

**Tablo 4 Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Temel Roller**

Kaynak Sağlama Rolü	Yönetici, okulu amacına ulaştırmak için gerekli olan her türlü kaynağı bulur ve sağlar. Öğretmenlerin işlerini en iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlayabilmek için gerekli çalışmaları yapar.
Öğretimsel Olarak Kaynaklık Etme Rolü	Yönetici bu rolünü sınıftaki öğrenme ortamını doğrudan geliştirmeye çalışarak yerine getirir. Bu doğrultuda yönetici, öğretmenlerle iletişim kurarak onların yeni öğretim materyallerini ve öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar.
İletişim Sağlama Rolü	Yönetici bu rolünü de, okulun vizyonunu, programını herkesin anlamasını sağlayarak, yani okulda bulunan öğretim kadrosu arasındaki iletişimi güçlendirerek yerine getirir.
Görünür Bir Kişi Olma	Yönetici, öğretimsel bir lider olarak sınıf ortamında, koridorlarda, bölüm toplantılarında bulunmalı, öğretmenlerle ve öğrencilerle sohbetler yapılmalıdır. Okulun her yerinde kendisini hissettirmeli ve okulun sahip olduğu değerleri sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirmelidir.

*Kaynak: Çelik (1999, s. 41) den alınan bilgiler ışığında tablo haline getirilmiştir.*

Eğitim sistemlerini yenileştirmeye yönelik çalışmalar, insan kaynağının geliştirilmesi üzerinde odaklanmıştır. Eğitim sistemlerinin en değerli iki temel insan gücü kaynağı, öğretmen ve okul yöneticisidir. Küresel rekabetin hızlanması, okulların kalite konusundaki sorumluluğunu büyük ölçüde değiştirmektedir. Geleceğin okul liderleri, kalite ve öğrenmenin liderliğini yapmaya çalışırken, eğitimdeki dönüşümünde de kilit noktası olacaktır (Çelik, 2001: 407).

Lider olmak isteyen bir eğitim yöneticisi, eğitime ve öğretime önem vermelidir. Yönetici liderin aşağıda belirtilen görevlere karşı tutumu, eğitime verdiği önemin derecesini belirler (Kaya, 1991: 153);

- Mesleğinde gelişme ve ilerlemeye istekli olmak ve bunun için mesleğe ilişkin yayınları izlemek, toplantılara, eğitim programlarına katılmak,

- Personelin hizmet içinde gelişmesi için gerekli önlemleri almak ve olanak yaratmak,

- Örgüt olanaklarını çevrenin yararına göre kullanılmasını sağlamak,

- Eğitim sorunlarının çözümü için zaman ayırmak,
- Yaratıcılığı özendirme.

Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır (Açıkalın, 1995, s.7)

Ayrıca, okul yöneticisi, kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir (Açıkalın, 1995, s.6)

Günümüz okul yöneticisinin liderlik işlevleri olarak sıralanan aşağıdaki işlevleri önüne koymasının ve bu alanlarda kendisini yetkinleştirmesinin gerektiği söylenebilir. Bu işlevler şöyle sıralanmaktadır (Konan, 1997: 21-23):

- Hakemlik: Anlaşmazlıkları çözme,
- Öneride bulunma,
- Amaçların belirlenmesi,
- Katalize etme (katalizörlük yapma),
- Güven sağlama,
- Temsil etme,
- İlham verme,
- Övgü, olarak tanımlanmaktadır.

(Şişman & Turan, 2004, s. 130)'a göre araştırmalar, başarılı okul yöneticilerinin genel olarak aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır:

- Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadır.

- Öğrencilere karşı derin bir sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler.

- Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup, insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.

- Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup, okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar.

- Okul müdürlüğünü, bürokratik bir görev olmaktan çok bir davayı (misyonu) gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler.

- Değişme ve yeniliklerin farkında olup, okul geliştirme konusunda iyi bir strateji lideridirler.

Liderin tüm okulun gelişimini sağlamak adına, izleyenleri için ortaya koyduğu taktikler şu şekilde özetlenebilir (Southworth, 1993; Akt: Koçak, 2006):

- Göreve başlayacak yeni memur ve öğretmenlerin seçiminde ve yerleştirilmesinde aktif olarak çalışır.

- Kendi eğitimsel amaçları hakkında açıkça konuşur.

- Okulda ve sınıf içerisinde neler beklediğini ve istediğini açıkça belirtir.

- Öğretmenlerin müfredat değişikliği konusundaki tekliflerine yapıcı bir şekilde yaklaşır.

- Kendisinden farklı inançları ve davranışları olan meslektaşları ile açık ve net bir iletişim kurar. Buradaki açıklık olayların iyi bir şekilde anlaşılması için talep edilmektedir. Ancak bu açıklık kendi kişiliğini ezdirmemelidir, aksi takdirde lider bu tür durumları tolere etmemelidir.

- Öğretmenleri küçük gruplar halinde toplayarak, onlara sınıflardan neler beklediğini ve istediğini göstererek anlatır.

- Öğretmenleri sınıflarında ziyaret eder ve onlara okuldan sonra tavsiyelerde bulunur, yardımcı olur.



- Çalışma toplantılarına, projelere, konserlere, veliler için hazırlanmış gecelere katılır. Bu tür davranışlar, liderin çalışanlarını bir arada ve iş birliği içerisinde görmek istediği mesajını verir.

- Memur toplantıları ve müfredat tartışmaları gibi resmi toplantıları yönetir.

- Resmi olmayan tartışma ve toplantılara da önem verir.

- Okulun politikaları üzerinde etkilidir ve gruplar arasında çıkan çatışmalara müdahale etmede beceriklidir.

Aşağıda çalışan isteklerine bakış açısı tablosu verilmiştir:

**Tablo 5 Çalışan İsteklerine Bakış Açısı Tablosu**

Yöneticilerin, Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçek İstekleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Garantisi	4
3	Terfi ve İlerleme	7
4	İyi Çalışma Şartları	9
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	6
6	İş Arkadaşlarına Bağlılık	8
7	Disiplin	10
8	Yapılan İşlerin Hakkıyla Takdir Görmesi	1
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	3
10	Bir Şeye Sahip Olma Duygusu	2

*Kaynak: Binbaşoğlu, 1988: 69*

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler, birçok kişi tarafından farklı şekillerde dile getirilmiştir. Ancak, yöneticilerin çalışanların istekleri konusundaki düşünceleri ile çalışanların gerçek istekleri arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir.

### 2.1.5. Liderin Güç Kaynakları

Adolf Berle'ye göre güç; bir kimsenin veya bir grup insanın, kendi arzularına göre, diğer insanların veya grupların davranışlarını tayin edebilme veya yönlendirebilme yeteneğidir. Bu gayeye erişmek için, başvurulabilecek yollar pek çok çıplak ve kaba kuvvet, inanışların, sadakatlerin ve çıkarların kullanılması veya sömürülmesi. Daha büyük yönü ile güç, bir grubun veya bir cemiyetin kaynaklarını, önceden belirtilen hedefler uğrunda kullanabilme kapasitesidir (Berle, 1980;3).

Güç bugüne kadar birçok değişik şekillerde tanımlanmıştır;

- Başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. (Koçel,1998; 384).

- İstenilen etkilerin oluşturulma yeteneğidir (Mucuk, 1989; 35).

- Görünmez fakat etkin birinin diğerleri üzerinde bir şeyler yaptırması veya yaptırmaması ya da karşı koydurup koydurumama yeteneğidir. Başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesidir (Özkalp ve Kırel, 2003;249).

- Birinin diğerlerini etkileme ve diğerlerinin aynı yolla karşı koyma yeteneğidir. Bir şey yapabilme yeteneğidir (Robbins, 1994;176)

- Değişim yaratma kapasitesi, yani bir şeyi A'dan Z'ye değiştirme yeteneğidir. Bireyleri ya da grupların kendi çıkarlarının ya da çıkarlarının dikkate alınmasını başkaları direnseler bile sağlayabilme yeteneğidir (Giddens, 2000; 360).

- Güç bir şey yapabilme yeteneğidir. O halde güç bir olayı uygulamaya koyma veya kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir. Ancak bunların fiilen uygulanması değildir (Hicks ve Gullet, 1981; 176).

- Güç, hem düşünce sürecinde hem de ekonomik, sosyal veya politik alanda hareket oluşturmak için kullanılabilir

- Max Weber, gücü "sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin, muhalefete rağmen kendi iradesini hâkim kılabilme ihtimali" olarak tanımlamıştır (Weber, 2005; 105).

Günümüzde ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen birtakım şeyleri elde etme veya politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma

kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Güç teorisyenleri ise, gücü birtakım amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlü bir direnmeye dayanmadan kaynakları harekete geçiren potansiyel bir kapasite olarak tanımlarken, gücün olumlu anlamı üzerinde dururlar. Örgütsel davranış teorisyenleri arasında belki de güç konusu ile en çok ilgilenmiş olan Pfeffer de, gücü basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak tanımlamıştır. Geniş anlamda ise, davranışları etkileme olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır (Kırel, 1998;3-6).

Güç kaynağı, temel gücünüzü kurduğunuz değerler ve prensipler demektir. Güç alanını ise; "kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı" belirler. (Koçel,1998; 384)

Yetki ve otorite gücün kanuni yollarla kullanılabilmesi için açılan kapılardır. Yetki ve otoriteye sahip olursa bile etkileme söz konusu olmadığı sürece güçten bahsedilemez (Karaman, 1999; 75).

Güç kaynaklarının çeşitliliği karısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleri ile ilgili olarak French ve Raven' in yapmış olduğu sınıflama en popüler araştırma olmuştur. Gücü potansiyel etki olarak tanımlayan araştırmacılar güç tiplerini öncelikle; yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü, karizma (çekicilik) gücü ve bilgisel olarak altı kategoride değerlendirmişlerdir. Daha sonra bu model üzerinde çok çalışılmış ve geliştirilmiştir (Raven, 1992).

Bir başka güç kaynakları ile ilgili sınıflandırma Herbert G. Hicks ve Ray Gullet tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre güç; fiziksel güç, ekonomik kaynaklar, uzmanlık veya bilgi, yüksek performans, çekici kişilik, örgüt içi pozisyon ve ideolojik çekim kaynaklıdır (Hicks and Gullet, 1981; 403). Ancak bu çalışmada French ve Raven'in beşli sınıflandırmasından söz edilecektir.

#### **2.1.5.1. Yasal Güç**

Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle veya

atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder (Şimşek, 2001;170).

Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir. Yasal güç, genellikle bireyin formal pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır. Örgüt üyeleri, daha yüksek bir pozisyona sahip kişinin davranışları etkileme çabalarını kabul etme eylemi içerisindeyler. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Örneğin; sekreter mektup yazmak, telefonları cevaplamakla yükümlüdür. Fakat müdür, oğlunun ödevlerini yapmasını istediğinde, sekreter bu işi yapmakla yükümlü değildir (Özkalp ve Kirel, 2003;251).

#### **2.1.5.2. Ödüllendirme Gücü**

Olumlu motivasyonun en etkili yolu olan ödüllendirme işlevi yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilir. Astların ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluştururlar. Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Şimşek, 2001; 170).

Ödüllendirme çeşitli olabilir. Ücretlerin arttırılması, yükselmek için ülke dışına gönderilme, başarılı olduğuna ilişkin yazı göndermek ödül olarak ikramiye vermek veya olumsuz koşulların kaldırılması veya işyerinin koşullarının ve yerinin değiştirilmesi işletmede istenen miktar kadar satış yapılması için ödül vaat edilebilir. Önce belli bir iş için bir ödül vaat edilir. Bu ödül gücü sağlar. İstenilen üretim seviyesine ulaşmak için çalışan personel üzerinde yöneticinin ödül gücü vardır. Vaat edilen ödüllerin yerine getirilmemesi ödül gücünü kıracaktır. Ödül verileceği konuda ödül verilmemesi astın bu gücü kabul etmesi veya etmemesine yol açacaktır. Ödül verme olumlu veya olumsuz koşullarla ilgili olabilir. Birinci durum daha iyi koşulların sağlanması, ücret artışı, ikramiye ödenmesi ile teşekkür yazısı şeklinde olabilir. İkinci durum olumsuz koşulların ortadan kaldırılması için ödül vaat edilebilir. Richards ve Geenlaw bu konuda şunları söylemektedir.

Etkileyicinin istediği ödüller tatminde olumlu bir artış veya tatminde bir azalıştır. Örnek olarak bir yönetici bir personelinin daha iyi şekilde çalıştığı zaman ona bazı sözler vermek, etkiler, iyi daha fazla ücret alacağını veya olumsuz iş koşullarının değiştirileceğini bildirir. (Özalp, 2003;264-265).

### **2.1.5.3. Uzmanlık Gücü**

İnsanlar, uzman kişilere saygı duyarlar. Uzmanlık gücü, diğer departmanlarla ve örgütlerle çalışmak durumunda olan bireylerin sahip olması gereken bir özelliktir. Uzman olarak görülmesi bireylere güç ve yaratıcılık katar. Uzmanlık gücü; ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Diğerleri ise örgüt aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir sekreterin örgüt içinde düşük bir seviyedeysen, alanında uzman bilgilere sahip olması mümkündür (Özkalp ve Kırel, 2003; 251).

Haberlerin kontrolü de bilginin güç haline gelebilmesinin bir başka yoludur. Gazete, radyo, televizyon gibi topluma hitap eden araçların kontrolü bunu açıklıkla gösterir. Biraz daha kapalı bir şekilde haberlerin çoğunu kolaylıkla elde edebileceği bir organizasyonda görevli kimseler, bilgi durumunun kendilerine güç sağladığını hissederler. Örneğin, bir şirketin mali konularının başında olan bir kimse muhasebe ve diğer konulardaki verilere sahip bulunduğundan bu tür güce sahiptir. Bürokrasi konusunun kuramcısı Max Weber bu gerçeği, “bir organizasyonda dosyaların incelenmesi oldukça büyük güç sağlar” diyerek yıllar önce işaret etmişti (Robbins, 1994; 190).

### **2.1.5.4. Karizmatik Güç Ya Da Benzeşim Gücü**

Bu güç, astların kendilerini etkileyenin kişiliğine güvenmelerine bağlıdır. Psikolojik olarak bir diğerinin önderliğini kabul etmek onun gücünü kabul etmektir. Önderlik yeteneklerine sahip olanlar inisiyatifleri, doğru karar verme ve astı koruma gibi özellikleriyle etkileyenler üzerinde güç sağlamış olurlar. Bazen yetkili kişilerin örneğin, bir müdürün bu çeşit gücü olabileceği gibi bazen hiç bir yetkisi olmayan bir personelin, diğerleri üzerinde karizmatik gücü olabilir. İşçilerin pazar günü çalışmalarını istenildiğinde bir işçinin gücüne bakmaları o işçinin bu çeşit bir gücü dolayısıyla etkileme gücü olduğunu gösterir (Özalp, 2003; 268).

Karizmatik liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Jurg Weber'in kavramsal bir modele dayanmayan tanımı, daha sonra birçok bilim adamı tarafından incelenmiş ve araştırma konusu olmuştur. Conger ve Kanungo, uzun yıllar karizma konusunda çalışmış ve bu konudaki hipotezleri bilimsel araştırmalarla incelemişlerdir. Karizmatik insanların davranışları sekiz boyutta incelenmiştir. Araştırma sonucunda bu özellikler, en güçlüden en zayıfa, şöyle sıralanmıştır (Balta, 2002;133):

1. Alışılmamış davranışlar göstermek,
2. Kişisel risk almak,
3. Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,
4. Kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık,
5. Köklü değişim için harekete geçmek,
6. Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek,
7. Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
8. Statükoyu değiştirmek için mücadele etmek.

Bass'a göre karizmatik önderler çok üstün tartışma ve inandırma gücüne, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve coşkusal değişiklikler yaparlar. Bu etkileri nedeniyle karizmatik önderler izleyenlerin iş başarımlarında beklenilenin ötesinde başarı ve öndere ve onun görevine güçlü bir bağlanma sağlarlar (Can, 2002; 222).

#### **2.1.5.5. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, ceza tehdidi ile iş yaptırmak gerektiğinde daha fazla ağırlıktadır. Maaş kesintisi, ihtar verme veya olumsuz bir yazı gönderme şeklinde de olabilir. Burada ceza tehdidi yükselmenin veya maaş artışının engellenmesi şeklinde olabilir. Burada ceza tehdidi ile etkileme söz konusudur. Spor kulübü yöneticisinin, kötü sonuçlara devam edildiği takdirde sporcuların maaşlarından kesinti yapacağını söylemesi, vardiya şefinin üretim düşüklüğü devam etmesi halinde işçilerin ikramiyelerinin kesileceğini bildirmesi ve öğrencilerin tembelliğe devam etmeleri halinde sınıfı geçemeyeceklerini bildiren öğretmenin, zorlayıcı gücü kullanarak

onları etkilemeye çalıştığı görülebilir. French ve Rawen'e göre bu ikisi arasında bir ayırım yapmak gereklidir, zira dinamikleri farklıdır. Ödül gücü bağımsız bir sistemde yer alması olduğu halde zorlayıcı gücün etkileri bağımsız olacaktır. Ödül gücü üstün astı üzerindeki etkisini artıracak zorlayıcı güç ise daraltacaktır.

Zorlayıcı güç ödüllendirme gücüne benzetilebilir. Ancak ödüllendirme gücünün tam tersidir. Burada ödül verme yerine ceza verme geçmektedir. Bu güç korkuya dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle olumsuz ödüllerden söz edilebilir. Zorlayıcı güç, ceza tehdidi ile iş yaptırmak gerektiğinde daha fazla ağırlıktadır. Maaş kesintisi, ihtar verme veya olumsuz bir yazı gönderme şeklinde de olabilir. Burada ceza tehdidi yükselmenin veya maaş artışının engellenmesi şeklinde olabilir (Özalp, 2003;265).

Zorlayıcı güç insanların üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, incitir, onları sık sık kınamak kontrolü de güçleştirir. Zorlayıcı gücü kullanma kaynakları elinde bulundurmamakla ilgilidir. (Kırel, 1998; 14)

#### **2.1.6. Liderlik Stilleri**

Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmiştir. Bu ise yeni bir misyon ve liderlik davranışı gerektirmektedir (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004).

Kurumsal ihtiyaçlar, değişen modern ve yenilikçi koşullar ve bireysel özellikler, farklı liderlik stillerinin araştırılır hale gelmesine sebep olmuştur. Bu liderlik stillerinden en çok üzerinde durulan; vizyoner liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stillerinin öne çıktığı söylenebilir.

##### **2.1.6.1. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımıdır (Çelik, 2000).

Vizyon, okulda çalışanlarda coşku ve bağlılık yaratır, okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar, okula yöneticiye ve çalışanlara enerji verir, okulun geleceğine yol gösterir. Bir başka deyişle vizyon, okul için uzun dönemli düşünmeyi sağlar (Erdoğan, 2002).

Vizyoner liderin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir ( Tahaoğlu, 2007):

- Vizyon sahibi olma,
- Karmaşık durumdaki verileri kavranabilir ve çözümlenebilir nitelikte sunma,
- Yeni fırsatları sezme gücü,
- İnsan ve madde kaynaklarını değerlendirebilme,
- Etkili konuşma ve dinleme (iletişim),
- Risk alma,
- Gelecek yönelimli olma ve evrensel değerleri yansıtma,
- İzleyenlerinin düşünce ve davranışlarında vizyonu yansıtmasını sağlama,
- Grup süreçlerini yönetme,
- Verimliliğe odaklı stratejileri geliştirme ve eylem yönelimli olma.

Vizyon her zaman pozitif enerji vermeyebilir. Geliştirilen bazı vizyonlar başarısız olabilir. Vizyoner lider, olumlu vizyonlar geliştirerek insanları peşinden sürüklemeye çalışır. Etkili bir vizyon, iş görenin hem aklına hem de kalbine hitap etmelidir. Bireylerde duygu ve düşünce bütünlüğü sağlayan vizyon, etkili bir vizyondur (Çelik, 2004: 194-195).

#### **2.1.6.2. Etik Liderlik**

Etik; insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları ve kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini olarak doğru ve yanlışın ölçütüdür (Aydın, 2003).

Etik liderliğin temel görevleri şunlardır (Crosby, 1999: 155. Akt: Doğan, 2004: 53-53):



- İzleyenleri etik, yasa ve normlar konusunda eğitmek,
- Etik prensiplerin, yasa ve normların özel durumlarda nasıl kullanılacağı konusunda farkındalık düzeylerini arttırmak,
- Etik prensiplerin, yasa ve normların değişen zamana uyumunu sağlamak,
- Prensipler, yasa ve normlar arasındaki çatışmaları çözmek,
- Etik prensip, yasa ve normların resmi ve resmi olmayan alanlarda kullanımı ve yapılandırılması konularında çalışmak.

Sergiovanni'ye göre etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliğinin ise liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olduğu ifade edilmektedir. Greenfield'e göre ise etik lider, öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir (Çelik, 2000: 90).

Liderlik becerilerinin etik davranışlarla desteklenmesi ve bütünleştirilmesi gerekir. Etik liderler, iş görenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi önemli bir eylem olarak görürler. Etiksel davranışlar, etiksel kuramsallaşma üzerinde etkili olur (Çelik, 2000).

### **2.1.6.3. Öğretimsel Liderlik**

Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yerine getirilmesinde en önemli görev kuşkusuz okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticisi bürokratik işler arasında boğulmamalı, okulun asıl varlık nedeni olan öğrencilerin gelişimini destekleyen eğitimsel ve öğretimsel faaliyetlere daha fazla zaman ayırmalıdır. Yönetici, zamanını okul içerisindeki çeşitli eğitsel mekânlarda geçirmeli ve öğretim konusunda hem öğrencilere hem de öğretmenlere liderlik yapmalıdır. Bir okul ancak bu şekilde gelişme gösterir ve başarılı olur (Doğan, 2005: 61).

Çelik (1999)'e göre öğretimsel liderlik, iyi bir öğrenci yetiştirmek ve öğretmenler için arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamak amacıyla okulun

çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi çalışmalarıdır (Toprakçı, 2002).

Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002). Bir öğretim lideri olan okul yöneticisi; okulunun içinde bulunduğu eğitim sisteminin yapısal özelliklerini, toplumsal-çevresel değerleri, beklentileri, olması gerekenleri doğru bir çözümlenmeyle, öğrencileri ve personeli de katarak, geliştirdiği misyonu uygulayarak okulunun vizyonuna ulaşabilir (Akdağ, 2002).

Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır (www.pdrforum.net):

- Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
- Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
- Okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
- Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
- Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
- Yeni öğretim stratejilerin kullanılmasını özendirme,
- Değişik öğretim materyalleri sağlama,
- Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını arttırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
- Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlara özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
- Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,

- Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını arttırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama.

#### **2.1.6.4. Kültürel Liderlik**

Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesi için uğraş verir. Bu anlamda kültürel lider, örgütün değer ve normlarının içselleştirilmesi, astlarının buna uyması için çalışır (Erdoğan, 2010: 58).

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi kültürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahipse, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir (Çelik, 2000: 53). Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Güçlü veya zayıf her okulun bir kültürü vardır (Çelik, 2000: 51).

Kültürel liderler yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahiptir. Bu liderler dünyaya, örgütlere, insana ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin güçlü varsayımları vardır. Kültürel lider mesajlarını açık bir şekilde vermekle birlikte, önemli varsayımları anlama ve değerleri canlı, açık olarak sunma konusunda bir yeteneğe sahiptir (Çelik, 2011: 64-65).

#### **2.1.6.5. Dönüşümcü Liderlik**

Genel anlamda dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003: 76).

Dönüşümcü liderlik astlarına, bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder. Dönüşümcü liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Değişim aşamalarının özelliklerini algılayan ve

buna tepki gösteren müdürler önemli avantajlar elde etmiş olacaklardır (Bess and Goldman, 2001).

Dönüşümcü liderlik fikri ilk olarak James McGregor tarafından 1978 yılında ortaya konmuş ve ardından Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir. Burns dönüşümcü liderlik biçiminin bir süreç olmaktan çok belirli davranışlara sahip olma anlamına geldiğini belirtmiştir. Bu yaklaşımda lider ve üyeler birbirlerini daha üst düzeyde teşvik ederek birbirlerine moral verirler. Burns ile birlikte çalışan Bass'a göre dönüşümcü liderler gerçekleştirmek istedikleri projeleri üyelerine ve ekiplerine çok iyi aktaran, ekibini belirledikleri amaçlar doğrultusunda yönlendirip inandıran liderlerdir (<http://www.sedl.org>).

Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve iş güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır (Çelik, 2011: 141).

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişimler, örgütleri dönüşüm niteliğinde bir değişim yaşamaya zorlamaktadır. Dönüşümcü liderlik, bu hızlı değişim sürecini yönlendiren ve değişime öncülük eden bir liderlik biçimi olarak görülebilir (Çelik, 1998).

Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin önemli özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bu tip liderler cesaretlidirler. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve alışlagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren dönüşümcü liderlerin cesaretli oldukları söylenebilir.

- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüşümcü liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir.

- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.

- Dönüşümcü liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, dönüşümcü liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresiyle uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını yansıtmaktadır.

- Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar. Dönüşümcü liderlerin bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye güvenmekte ve bireyin sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktadır.

- Dönüşümcü liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sadece izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.

- Vizyon belirleyebilen kişilerdir.

- Değerler tarafından yönlendirilirler.

- Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele etmektedirler (Aykut, 2000).

Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur (Açıkalın, 2003: 45).

Dönüşümcü liderler kişisel ve mesleki hayatlarında belli bir doyuma ulaşmış insanlardır. Fark edilmeye, tanınmaya ve onanmaya ihtiyaçları yoktur. Kendi kendine yetebilen insanlardır. Bu nedenle başarısızlıktan korkmazlar. Başarısızlık durumunda başkalarını değil, kendilerini suçlarlar (Özden, 2002).

#### **2.1.6.5.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderin başarısını etkileyen çeşitli boyutlar vardır. Bass (1985) dönüşümcü liderlik özelliklerini idealleştirilmiş etki (davranış-atfedilen), telkinle

güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört grupta toplamıştır.

#### **2.1.6.5.1.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizmatik Etki)**

Kaynaklarda karizma olarak da geçen bu boyut, dönüşümcü liderliğin temel unsurudur. Liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci kazandırması idealleştirilmiş etki olarak adlandırılmaktadır. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, lidere olan bağlılıkları güçlenir. Lider davranışları ve özellikleri ile astları etkiler ve sonuçta astları tarafından idealize edilir (Güney, 2011: 397).

İdeal etki kavramı genellikle büyük kriz ortamlarında ortaya çıkan sıra dışı liderler olarak tanımlanan, karizmatik liderlik çalışmasından ortaya çıkarılmıştır (Hunkin ve Tracey, 1999). İdealleştirilmiş etki, dönüşümü gerçekleştirenler tarafından ciddi bir biçimde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu boyut astların saygı ve güvenini kazanmayı ve onlara güçlü bir görev anlayışı yerleştirmeyi içerir (Eraslan, 2003: 92).

Karizma olarak da adlandırılan bu boyut, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarından biridir. İdealleştirilmiş etki, karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir (Karip,1998).

Karizma, liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Güney, 2001: 249).

#### **2.1.6.5.1.2. Telkinle Güdüleme**

Liderin izleyenleri tarafından paylaşılan bir vizyonu ve misyonu varsa telkinle güdüleme gücü daha da artar. Başka bir ifadeyle izleyenlerde güven ve heyecan oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı yöntemlerle personelin iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır (Avolio ve diğerleri, 1991; Akt: Buluç, 2009).

Liderin çevresindeki insanlara somut ulaşılabilir bir gelecek koyabilme, bu planlanan geleceği oluşturmak için ortak görev duygusu içinde başarıya dürtüsü ile harekete geçirebilme, bu süreçte sembolleri kullanabilme, moral kaynağı olabilme, azim ve kararlılık oluşturabilme özelliğini kapsamaktadır (Eraslan, 2004).

Dönüşümcü lider, örgütün problemlerinin çözülebileceğine inanmaları için grup üyelerinin beklentilerini değiştirir ve örgütün amaçlarına rehberlik edecek vizyonu geliştirmede ve bunun nasıl işleyeceği konusunda merkezi bir rol oynar. Uygulamada, liderler kendi çıkarlarından çok daha fazlasını başarmak için grup üyelerinin çabalarına odaklamak amacıyla sembolleri ve duygusal çağrılarını kullanır. Takım ruhu, bu tip liderler tarafından geliştirilir (Nal, 2003: 35).

Lider izleyenlerin amacına ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıracak bir vizyon oluşturarak, bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir (Karip, 1998).

#### **2.1.6.5.1.3. Entelektüel Uyarım**

Dönüşümcü liderler, entelektüel uyarım sağlarlar. Bu liderler, sorunlara muhtemel çözümlere ilişkin olarak izleyenlerinin farkındalık düzeyini artırır. Örgütün fırsatlarını, tehditlerini, güçlü yanlarını ve zayıf olduğu noktaları açıklığa kavuştururlar. Hayal gücünü harekete geçirirler ve teşhis edilir ve etkili çözümler belirlenerek uygulanır (Bateman and Snell, 2004; Akt: Yıldırım, 2006).

Lider izleyicilerini işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için izleyicilerin alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece izleyiciler öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve izleyicilerin farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi koşullara ulaşabilmesi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1998: 447).

Lider, izleyenlerin işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellere baş edebilmek için izleyenlerin alışagelmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip ve Köksal, 1996).

#### **2.1.6.5.1.4. Bireysel Destek**

Dönüşümcü lider insanlara saygı gösterir ve değer verir. Etkili lider, işin insanlar sayesinde başarıldığını ve yalnızca onların yardımıyla daha yüksek amaçlara ulaşabileceğini bilerek, insanların değerini kabul eder. Onların önemliliği istismar edilmez. Ayrıca lider insanlara güvenir ve amaca ulaşma yolunda görevlerin başarılmasına yardım edecek sorumlulukları belirtir (Çobanoğlu, 2003: 21).

Dönüşümcü liderler, başarı ve gelişme için her bir bireyin ihtiyaçlarına özel ilgi gösterirler. Bireysel ilgi sağlanarak kişilerin, diğerlerinden farklılıkları vurgulanır ve bu farklılık içindeki zenginlik yakalanarak izleyiciler başarılı bir şekilde daha yüksek seviyede randıman göstermek üzere geliştirilir. Destekleyici bir ortamda, yeni öğrenme ortamları oluşturulup, ihtiyaçlar ve istekler doğrultusunda bireysel farklılıklar belirlenir. Liderin davranışları bireysel farklılıkları kabul etmeye yöneliktir. Çünkü bazı kişiler daha cesaretli iken, bazıları daha fazla özerklik isteyip, bazıları standartlara uymayı sever, bazıları görev yapısına bağlı kalmayı tercih ederler. Bu farklılıkların bilinmesi, kişilere farklılıklarına yönelik işlerin verilmesini ve daha yüksek başarıların elde edilmesini sağlar. Lider iletişimin iki taraflı olmasına dikkat eder ve çalışma mekânlarını sürekli dolaşarak, iş ortamlarını anlamaya çalışıp işleri ortamında değerlendirir. İzleyicilerle kurulan ilişkiler bireysel temele indirilerek aynı kişi ile yapılan daha önceki görüşmeler unutulmayıp, izleyiciler sadece bir iş gören olarak değil, bütün bir şahsiyet olarak görülür. Lider, iş görenleri geliştirmek için görevlere yetkilendirerek devreder. Devredilmiş görevler tekrar gözden geçirilerek, izleyicinin ek bir yönlendirmeye



veya desteğe ihtiyacının olup olmadığı tespit edilir ve gelişme ölçülür. İzleyiciler takip edildikleri duygusuna kapılmazlar (Bass,1994; Akt: Brestrich, 2001: 104-105).

Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanın, ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgülüğüdür. Onların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Dönüşümcü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis edebilmeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirmelidir (Avolio ve diğerleri, 1991. Akt: Buluç, 2009).

#### **2.1.6.5.2. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Dönüşümcü lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle ilham kaynağı olması karizmatik bazı davranışlar göstermesi gerekir. Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelini yönlendirecek eğitim liderliğine ihtiyaç vardır (Çelik, 2003:239).

Dönüşümcü liderlik, insanlar için saygı uyandıran; onların gelişmesine izin veren ve teşvik eden bir yaklaşımı temsil eder. Dönüşümcü liderlik, grup amaçları için istekle çalışan insanlarla ve liderin diğerleri üzerinde güç kullanması ve kontrol sağlamasından çok büyüme ile ilgilenir. Bu, okul gelişim sürecinde okul kültürünü değiştirebilmek için çeşitli taktikler kullanan, paylaşılan bir liderliktir (Brown, 1993).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir (Çelik,1998).

Eğitimde dönüşümcü liderin, dönüşümün ruhunu ve etkisini aşıl原因ayabilen, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, karizmatik ve ilham verici davranışlar sergilemesi beklenir. Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik bakımından temel sonuçları şunlardır (Çelik, 2003: 240–242):

1. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirilmeyi yansıtmaktadır.
2. Dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirmeye ilgilidir.
3. Dönüşümcü liderlik temelde altı liderlik davranış boyutunu içerir. Bu davranış boyutları: vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülür.
4. Risk alabilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.
5. Dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşüme karşı direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koymaktadır.
6. Herkes karizmatik lider olamaz ancak insanların dönüşümcü lider olma ihtimali karizmatik lider olabilme ihtimalinden yüksektir.
7. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verirler.
8. Dönüşüme direnen okul liderleri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmelerini engellerler.

#### **2.1.6.6. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, alışveriş yapma anlayışını temsil eder. Lider ve üyeler arasındaki ilişkiler değerli bir şeyin alışverişi üzerinde temellenmiştir. Lider astlarına onlardaki belli bir yeteneğin veya becerinin kullanılması amacıyla yaklaşır. Etkileşimsel liderliği belirleyen en önemli iki faktör ödül ve cezadır. Başarı karşılığında yönetici ödül aracını kullanılır (Black ve Porter, 2000: 433).

Etkileşimci liderlikte, lider izleyenlerin temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve saygınlık gereksinimlerini sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı artar (Karip, 1998:448).

Etkileşimci liderin bulunduğu örgütteki çalışanların davranışları rasyoneldir. Etki ve otorite hiyerarşik olarak saptanır. Bu liderler paylaşılan amaçlara değil, çalışanlarıyla pazarlık yapmaya odaklanırlar. Düşünme becerileri, norm, tutum gibi öğelerle uğraşmak yerine ödül ve ceza üzerine yoğunlaşırlar (Şahin, 2005: 40).

Bu liderlik stili, geleneksel yönetimin fonksiyonlarını taşımaktadır. Lider, taraftarların görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, taraftarların sosyal ihtiyaçları üzerinde durur. Lider daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye önem verir (Warner, 1997: 322).

Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu çift yönlü etkileşimde karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimleri karşılar (Karip, 1998: 280).

Verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenen etkileşimci liderlikte, lider izleyenlere yol gösteren, onları motive eden, örgütün amaçlarını, rolleri ve görevleri açıkça ortaya koyan liderlerdir (Bateman, 2002; Akt: Yıldırım, 2006: 60).

#### **2.1.6.6.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları**

Etkileşimci liderliğin boyutları; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez - faire)'dir.

##### **2.1.6.6.1.1. Koşullu Ödül**

Liderle ast arasında pozitif pekiştireçlerin takası şeklinde gerçekleşir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astların, karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Lider asta daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak uygun ödülleri sağlar. Astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek, ve performansın karşılığı

olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur (Karip, 1998).

Performans hedeflerinin karşılanması durumunda, eğer eski yöntemler işe yarıyorsa ve takipçilerin her zamanki gibi işlerini yapmaya devam etmelerini sağlıyorsa liderler talimat vermekten kaçınır. Bu liderlik şekli standart prosedürlerdeki sapmaları bulmaya çalışan ve karışıklık olduğunda harekete geçen bir lideri karakterize eder (Hartog vd. 1997).

Lider, ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izler ve kusursuz eylemde bulunur; bir şeyler ters gittiğinde veya standartlar karşılanmadığında harekete geçer (Bass, 1990).

#### **2.1.6.6.1.2. İstisnalarla Yönetim-Aktif**

Performans hedeflerinin karşılanması durumunda, eğer eski yöntemler işe yarıyorsa ve takipçilerin her zamanki gibi işlerini yapmaya devam etmelerini sağlıyorsa liderler talimat vermekten kaçınır. Bu liderlik şekli standart prosedürlerdeki sapmaları bulmaya çalışan ve karışıklık olduğunda harekete geçen bir lideri karakterize eder (Hartog vd. 1997).

Liderin birincil amacı olağan dışı veya istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Yangın istisnadır, olağan dışıdır ve liderin amacı yangını görmek ve söndürmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Müdahale genellikle hatanın eleştirilmesi ve negatif dönüt sağlanması biçiminde görülür (Karip, 1998).

Bu yaklaşım hiçbir zaman, daha iyi ya da en iyiyi hedeflemez. İşlerin olağan olması lider için yeterlidir. Aktif istisnalarla yönetimde lider kuralları, hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır (Karip, 1998).

#### **2.1.6.6.1.3. İstisnalarla Yönetim-Pasif**

Liderler, sadece standartlar yerine getirilmediğinde müdahale ederler (Bass, 1990: 22).

Lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez, bozulmamışsa tamir etme-dokunma ilkesini katı bir biçimde uygular ve herhangi bir hata olmadan eylemde bulunmazlar (Karip, 1998).

Eğer hedefler yerine getirilip eski yöntemler işe yarıyorsa ve takipçilerin işlerini yapmayı sürdürmelerini sağlıyorsa, lider talimat vermekten kaçınır (Lowe ve Galen, 1996). Lider düzeltici faaliyete geçmemek için sorunlar önemli duruma geldikten sonra tepki gösterme eğilimindedir. Lider bir yanlış, sapma veya hata gerçekleştiğinde takipçisine müdahale eder, onu düzeltir (Tandoğan, 2002: 11).

Bu liderlik şekli sapmalar ve karışıklıklar meydana geldikten sonra harekete geçen kişiyi karakterize eder. Aktif şekilde liderler sapmaları ararken, pasif şekilde problemlerin gerçekleşmesini bekler (Hartog vd. , 1997: 22; Akt: Güllü, 2009).

Lider, ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izler ve kusursuz eylemde bulunur; bir şeyler ters gittiğinde ya da standartlar karşılanmadığında harekete geçer (Bass, 1990).

#### **2.1.6.6.1.4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez-Faire)**

Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderler aktif liderlerdir. Aktif olarak devreye girer ve problemleri engellemeye çalışırlar. Tam serbestlik tanıyan lider (laissez - faire) karar vermekten ve denetleme sorumluluğundan kaçınırlar. Bu çeşit lider reaktif veya proaktif değil, pasiftir. Bu aşırı pasif liderlik tipi, bir anlamda liderin yokluğunun bir göstergesidir. Bu liderlik de, MLQ ile ölçülür. Bu bir anlamda liderliğin bulunmamasıdır. Pasif liderliğin en aşırı şekli hatta lidersizlik olarak tanımlanır (Hartog vd. , 1997: 21-22; Akt: Güllü, 2009).

Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas veya bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez veya cevabı erteler (Karip, 1998).

Bass, Laissez Faire liderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur. Bu durum, Laissez Faire

önderlik tarzının istenmeyen bir önderlik tarzı olduğunu göstermektedir (Akalin, 2003: 56).

### **2.1.6.7. Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması**

Bass (1985) dönüşümcü/etkileşimci liderlik paradigmasını birbirine tamamen zıt kavramlar yerine birbirini tamamlayan kavramlar olarak değerlendirmiştir. Her iki liderlik stiline de istenen amaç ve hedeflerin başarısına bağlanabileceğini fark ederek, dönüşümcü ve etkileşimci stilleri birleştirmiştir. Bu görüşe göre, dönüşümcü liderlik stili etkileşimci liderlik stiline tamamlayıcıdır ve liderle astı arasında etkileşimsel ilişki bulunmaması durumunda muhtemelen etkisiz hale gelir. Bu düşünceye göre, görevlendirilmiş bir müdür hem dönüşümcü hem de etkileşimci olabilir. Dönüşümcü liderlik, liderin astlarını hedefler konusunda motive ederek süreçte yer alması farkıyla astların performansını daha yüksek seviyeye çıkarmayı başarmasını sağlayarak, etkileşimci yönetimi güçlendirir. Dönüşümcü liderin çalışanların temel beklentilerinden öte performans elde etmesi, güçlendirme hipotezi (augmentation hypothesis) olarak adlandırılır (Waldman vd. , 1990 , Akt: Dursun, 2009).

Her lider dönüşümcü ve etkileşimci faktörler sergilerler, fakat her bir liderin profili birinden daha fazla diğerinden daha az öğeler içerir. Takipçilerini daha fazla tatmin eden ve lider olarak daha etkili olanlar daha fazla dönüşümcü ve daha az etkileşimcidir (Bass, 1999: 11).

Bass (2006) dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlik üzerine kurulduğunu, fakat bunun tersinin geçerli olmayacağını öne sürmüştür.

Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin özel bir durumu olarak görülebilir çünkü her iki yaklaşım da bazı amaç veya hedeflerin başarılmasıyla bağlantılıdır. Bu iki liderlik tipi, liderin astlarını motive ettiği süreç ve hedefleri saptama çeşidine göre farklılık gösterir.

Organizasyonlarda büyük değişimler yapmayı amaçlayan dönüşümcü liderlik tarzı ile mevcut yapının düzgün işlemlerini sağlamaya çalışan etkileşimci (sürdürücü) liderlik tarzlarının temel farklılıklarını gösteren tablo aşağıda verilmektedir.

**Tablo 6 Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik**

	<b>Dönüşümcü Lider</b>	<b>Etkileşimci Lider</b>
Zaman Yönelimi	Uzun, gelecek	Kısa, bugün
Eşgüdüm Mekanizması	Hedef ve değer birliği	Kurallar ve yönergeler
İletişim	Çok yönelimli	Dikey, yukarıdan aşağıya
Odaklanma	Müşteri (İç ve dış)	Finansal hedefler
Ödül Sistemi	Kişisel, içsel	Örgütsel, dışsal
Güç Kaynağı	İzleyenler	Makam
Karar Verme	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya
İş Gören	Geliştirilebilir kaynak	Mal yerine konma
İtaat	Rasyonel açıklama	Emir
Değişmeye İlişkin Tutum	Kaçınmama, benimseme	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma
Yönlendirme Mekanizması	Vizyon ve değerler	Kazanç
Denetim	Özdenetim	Aşırı duyum
Bakış Açısı	Dışsal	İçsel
Görev Tasarımı	Zenginleştirilmiş, grupsal	Bölümlendirilmiş, bireysel

*Kaynak: (Çelik, 2000:156)*

Etkileşimci lider, işleri lidere bağımlılığı sürdürecektir bir şekilde yapmaları için, görev planını en doğru şekilde açıklarken; dönüşümcü lider, izleyenlerine problem çözmeye bağımsızlık vererek, bir sorunu çözmek için plan yapmalarında yeni bir strateji veya vizyon sağlayabilir (Lowe ve Galen, 1996).

Etkileşimci liderliğin tersine, dönüşümcü liderliğin odağı örgüt üyelerinin memnuniyeti ve kapasitesidir. Farklı ülkelerde yapılan pek çok araştırma dönüşümcü liderliğin çalışanların davranışı ve gayreti ile iş doyumunu, örgütsel memnuniyet ve örgütsel vatandaşlığı içeren performanslarını etkilediğini göstermiştir (Nguni: Slegers, P. ve Denesen, E. ,2006:146; Akt: Güllü, 2009).

Bernard Bass ve Paul Steidlmeier; hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlerin yüksek etik değerlere sahip olduklarını belirtmektedir. Ayrıca etkileşimci liderlerin

zamanla dönüşümcü lider haline gelebilecekleri ve aslında en iyi liderlik türünün hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik olduğunu ifade etmektedirler. (Bass ve Steidlmeier, 1999).

### **2.1.7. Liderlik Yaklaşımları**

Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili öne sürülen görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen koşullarla birlikte liderliğin uygulama şeklinde değişiklikler olmuş ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar, özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 220).

Özellikler yaklaşımında, lideri lider yapan özellikler üzerinde durulmuş, davranışsal yaklaşımda liderliğin görev ve insan boyutu ağırlıklı olarak incelenmiş, durumsallık yaklaşımında, liderin ortaya çıkmasında içinde bulunan durumun etkisi analiz edilmiştir.

#### **2.1.7.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, çeşitli unutulmaz ve öncü liderlerin, buldukları toplum içerisinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar incelenmiş, bu kişileri diğerlerinden ayıran benzersiz özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2007: 148).

Özellikler yaklaşımı, liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu yaklaşımın en çok önem verdiği şey liderin özellikleri olduğu için; liderin boy, ağırlık, güçlülük, yaş, sağlık durumu yakışıklılık gibi fiziksel özelliklerinin ve zekâ, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma ve cesaret gibi kişisel özelliklerinin önemi tartışılmıştır.

Bu yaklaşım liderliğin bazı kişisel özelliklere dayandığı varsayımından hareket ederek, belli özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğini varsaymaktadır. Bu görüşe göre lider, toplumun hayal gücüne girmiş olan seçkin, yetenekli bir kişidir (Celep, 2004: 9).



Liderler, grup üyelerine göre daha zekidirler, kendi konumlarının bilincindedirler. Topluluğa hitap edebilme yetenekleri vardır. Sorumluluklarını bilirler, kendilerine güvenir ve öncülük yapmaktan hoşlanırlar. Enerjiktirler, yüksek seviyede fiziksel ve sosyal aktivite sergilerler. İşbirlikçidirler ve işbirliği için grup üyelerini ikna yetenekleri vardır. Değişen durumlara hemen adapte olurlar, uyumludurlar. Daha sonra yapılan araştırmalarda liderliğin temel özellikleri şu şekilde ortaya konulmuştur: Yönetme arzu ve isteği, dürtüsü, dürüstlük, doğruluk, kendine güven, kavrayış, analiz etme yeteneği ve iş bilgisidir. (Keith, 1993; 223)

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları döneme damgasını vuran Atatürk, Napolyon, Gandhi, Lincoln gibi unutulmaz ve öncü liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Özellik kuramında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu karşılaştırmalarda liderlerin en belirgin özellikleri ortaya konulmuştur. Etkili liderlerin ilgi yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden farklı olduğu düşünülmüştür. Ralph Stogdill 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmiştir.

Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir (Çelik, 2011: 7-8).

- 1- Kapasite ( zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)
- 2- Başarı (eğitim, bilgi ve atletik başarı)
- 3- Sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven, üstün olma yeteneği )
- 4- Katılma (etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık).
- 5- Konum (sosyo- ekonomik konum popülarite).

### **2.1.7.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özelliklerin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca araştırmacılar liderlerin davranışsal özelliklerini incelemeye yöneldiler (Koçel, 1998: 75).

Davranışsal liderlik kuramları liderin “ne olduğundan” çok etkili liderlerin “ne yaptığı ve nasıl davrandıklarına” odaklanır. Davranışlar, kişilik özelliklerine oranla daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğundan, araştırmacılar çalışmalarında bu yaklaşımı çok kullanmışlardır. “lider nedir?”, “liderin özellikleri nedir?” soruları yerine, “liderler ne yapıyorlar?” sorusuna cevap aramaya başlamışlardır (Sayın, 2008: 22).

Özellik yaklaşımının tek başına etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasının sonucu olarak, 1950’lerin sonunda etkili lider davranışları araştırılmaya başlandı. Ohio State, Michigan Üniversiteleri çalışmaları ve yönetim biçimleri ölçeği bu çerçevede yapılmıştır.

#### **Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:**

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesi’nin çalışmaları İkinci Dünya Savaşından hemen sonra başlamıştır. Savaş döneminin etkisiyle bu çalışmalarda askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır. Lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. (Erdoğan, 1991)

En geniş kapsamlı davranışsal yaklaşım araştırması, 1940’ların sonuna doğru yapılan Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Bu araştırmalar lider davranışını belirleyen boyutlara ulaşmayı hedeflemiş, 1000’den fazla boyutla başlayan araştırma sonuçlandığında liderlik davranışını açıklayan iki ana boyut ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki kişiyi dikkate alma diğeri ise girişimcilik ruhuna sahip olmaktır.

Ohio State Üniversitesi çalışmaları İkinci Dünya savaşından hemen sonra başlamıştır. Savaş döneminin de etkisiyle askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır. Yapılan çalışmalar sonunda lider davranışlarının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ohio üniversitesinin

çalışmalarında LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) geliştirilmiştir. Bu ölçek yoluyla lider davranışlarının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır (Çelik, 2011: 11-12).

İlişki yönelimli ya da insana yönelik liderler, çalışanlarla arkadaşça bir hava oluşturma, lidere yaklaşabilme, kolaylığı sağlama, çalışma biriminin ortaya koyduğu önerileri yaşama geçirme birlikte çalışılan kişilerin hoşlarına gidebilecek sıcak yaklaşımlar gösterme (doğum gününü kutlama vb.) gibi davranış biçimleriyle tanımlanmaktadır. Öte yandan işe yönelik ya da görev yönelimli liderlik her çalışandan neyin beklendiğini açıkça tanımlanıp kurala bağlanması, hangi işin nasıl yapılacağına lider tarafından karara bağlanması, iş davranışları ile ilgili standartlara kesin bir bağlılık gösterme gibi davranış biçimleri içermektedir (Sertoğlu, 2010: 91).

### **Michigan Üniversitesi Araştırmaları:**

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde Michigan State Üniversitesi'nde de bir araştırma yapılmıştır.

Bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır. (Erçetin, 2000: 34)

Birey merkezli liderler kişiler arası ilişkilere önem vermekteyken iş merkezli liderlerin bir işin teknik ya da görevsel boyutlarına önem verdiği ortaya konmuştur. (Koçel, 1998: 76)

İş odaklı lider, yapılması gereken görevler üzerinde yoğunlaşır, astının görevini getirmesi için baskı yapar. Böyle liderler, iş görenlerin kendi başlarına görevlerini yerine getireceklerine inanmadıklarından onları devamlı olarak denetler. Astlarıyla ilişkileri zayıftır, için yapılması ile ilgili spesifik ilkeler üzerine yoğunlaşırlar (Dereli, 1981; 237).

İş gören odaklı lider, insanlar, onların kişisel başarıları ve iş birimini şekillendiren sosyal sistemin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Böyle liderler, iş birimleri için yüksek performanslı amaçlar oluştururlar ve performans beklentilerini astlarına iletirler. Faaliyetlerin büyük kısmını, iş görenlerin davranış ve çalışma

güdülerini, astlarıyla kendileri arasında kişisel ilişkileri geliştirmeye yöneltirler (Ceylan, 1998;114).

### **2.1.7.3. Durumsallık Yaklaşımları**

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği liderlik davranışlarına bağlı olmadığı sonucuna vardılar. Böylece liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüldü. Durumsallık kuramları, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Liderlik konusunda yapılan önceki çalışmalarda daha çok liderin kişilik özellikleri ile lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2011: 17).

Durumsal liderlik modelinde, liderin gösterdiği davranışlar yönlendirici ve destekleyici davranışlar olmak üzere ikiye ayrılır. Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin izleyenlere işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır.

- Amaçları ve hedefleri belirlemek,
- İzleyenlerin görevlerini yerine getirmesinde rollerini açık ve net olarak belirlemek,
- İzleyenlerin başaracağı işleri önceden planlamak,
- Kaynakları organize etmek,
- İş önceliklerini söylemek,
- Yapılacak işler için zaman çizelgesi saptamak,
- İzleyenlerin performans değerlendirmelerini yapmak,
- İzleyenlere görevlerini nasıl yapacaklarını göstermek veya söylemek,

- İşin zamanında ve uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek,

Yönlendirici davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Blanchard, 1981: 321. Akt: Önder, 2006: 76).

Liderin dört durumsallık yaklaşımı vardır. Bunlar Fiedler'in Durumsallık Modeli, House'un Yol-Amaç Modeli, Vroom-Yetton-Jago Modeli ve Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik modelidir. Bütün bu yaklaşımlar, durumsallığın liderlik sürecini nasıl etkilediğini açıklamayı amaçlamaktadır.

### **Fiedler'in Durumsallık Modeli:**

Fiedler'e göre liderin etkin olabilmesi ortamlara bağlıdır. Bazı liderler, belirli bir ortam veya örgütte etkin olabileceklerdir. Model, bu zıtlığın niçin meydana geldiğini ve liderin ancak benzer ortamlarda başarı göstermesinin nedenlerini belirlemeye çalışır. Fred Fiedler ve onun yardımcıları, liderin bireysel özellikleri ve ortamın lider için uygun olup olmadığını araştırmaya çalışmışlardır. Fiedler, liderin temel kişilik özelliklerini tanımlarken, özel olarak ilişkiye güdülenmiş lider terimini kullanmıştır. Fiedlerin lider için kullandığı işe yönelik liderdir. (Aravi, 2010: 8)

Fiedler'in durumsallık kuramı; ortamın elverişli olmasına göre liderin ortaya çıkacağı ve lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle Fiedler yöneticinin davranışını değiştirmek yerine yöneticiyi, davranışa uygun durumda çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Buna göre liderin oluşumu ve etkinliği üç temel faktöre bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

1-Lider-İzleyen İlişkileri: Lider-izleyen ilişkisi, liderin izleyenleri tarafından kabul görmesi anlamına gelir. Çalışma grubu tarafından saygı gören ve sadakat duyulan bir kişi, grubun eldeki işi istekli ve yetenekli bir şekilde yapmasını sağlamak için, kurumsal yetkilerinin çok az bir kısmına ihtiyaç duyar.

2-Görev yapılanması: Bu, izleyenlerin görevlerinin rutin ve kesin bir şekilde tanımlanmış olmasına karşılık, göreceli olarak daha gevşek tanımlanmış olmasının derecesidir.

3-Konumsal güç: Liderlik pozisyonunun doğası gereği elde edilen güç anlamına gelir ve daha yüksek yönetim ve yetki seviyelerindeki kişilerden lidere aktarılan yetkileri içerir. Bu, liderin ne derece ödül, ceza ve konumsal gücü olduğunu belirler. İşe alma, disiplin cezası verme, atama, maaş artışlarına karar verme ve diğer dolaylı ödül ve ceza yetkileri konumsal gücü etkiler (Ubben vd. 2001).

Fiedler'in Durumsallık kuramına yönelik yapılan araştırma sonuçları şöyle sıralanabilir:

1- İzleyenlerle arasındaki iletişimi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.

2- Güçlü bir lider izleyenlerle iletişimi kötü olsa bile yüksek bir verim sağlamaktadır.

3- Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

4- Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimini göstermesine bağlıdır.

5- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.

6- Her ortamda geçeli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur (Başaran, 1992).

### **House'un Yol-Amaç Modeli:**

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen yol-amaç kuramı liderliğin görev ve ilişki yönelimli boyutlarını kabul etmekle birlikte, bir üçüncü boyut olarak da, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmesi için onları amaca güdülemesini eklemektedir.

Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durmaktadır. Yol-amaç

kuramına göre, amaca liderin güdülenmesinden çok izleyenlerin güdülenmesi önemlidir (Erdoğan, 2010: 55).

Bu model, liderin davranışı üzerinde odaklanmıştır. Özellikle dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir. (Çelik, 2000):

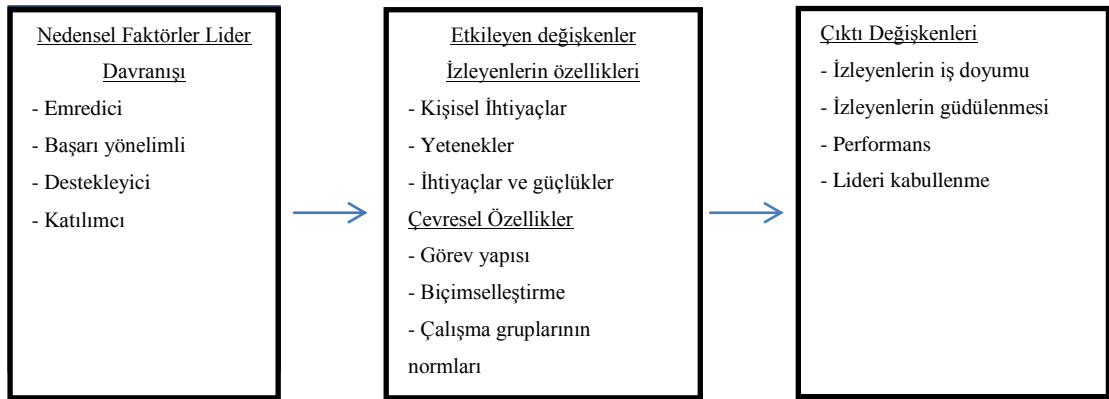
1- Emredici (Yönlendirici) Davranış: Bu liderlik davranışı, izleyicilerin kurallara ilişkin sorularını, beklentilerini ve özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.

2- Başarı Yönelimli Liderlik: Bu liderlik davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

3- Destekleyici Liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.

4- Katılımcı Liderlik: Bu liderlik davranışında, lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

**Şekil 3 Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki**



(Kaynak: Ayhan, 2006; 18)

Yol-amaç kuramında, lider durumun niteliğine göre her dört davranışı da gösterebilir. Bu kuruma göre lider, başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak kendini izleyenleri güdülemeyi amaçlamaktadır.

### **Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli:**

İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve son yıllarda da Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır. Bu model liderin zaman zaman değişik liderlik modelleri gösterebileceğini belirtir. Karar ağacı modeli ile etkin liderliğin dolayısıyla astların karara uygun katılım noktalarının analizinin yapılması bu modelin vardığı son aşamadır (Özkalp ve Kırel, 2003; 153).

**Tablo 7 Beş Liderlik Biçimi**

Liderlik Biçimleri	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına kendisi verir.	2
Lider, sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider, sorunu grupta paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider, grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

Otokratik 1: Lider hâlihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.

Otokratik 2: Lider astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

Danışmacı 1: Lider karar vermeden önce astlarının bireysel tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Grup: Lider grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.



Bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır:

Kararın Niteliği (quality): Çalışanların iş başarımını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha önemsizdir. Örneğin; organizasyon içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir. Diğer yandan, su soğutucuları için yer seçimi veya iş yerindeki kafeterya için malzemelerin alınmasına ilişkin kararların grup performansı üzerinde etkisi yok denecek kadar azdır. Kısacası, lider tarafından alınan kararların niteliği organizasyon içinde çalışanlar ve çalışma yöntemleri ile ilişkiyse, söz konusu kararlar verimliliği ve etkinliği direkt etkilemektedir.

Kararın Kabul Edilebilirliği (acceptance): Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar, teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara direnebilirler. Direnişler ve protestolar organizasyon içinde huzursuzluklara, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve dolaylı olarak da etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilir. Eğer çalışanlar, organizasyon içinde alınan kararları kendi kararlarıymış gibi benimserlerse, kararları etkin bir şekilde uygulamaya daha istekli olacaklardır.

Vaktinde Davranmak: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için, liderlerin gerektiğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Her türlü karar verme durumu için astların kararlara katılmaları uygun değildir. Hangi durumlarda astların karara katılacağının belirlenmesinde en önemli kriter “kararın niteliği” dir. Kararın nitelik gereksinmesine sahip olup olmadığının belirleyicisi, bu kararın grup faaliyetlerini etkileme derecesidir. Kararın nitelik gereksiniminin düşük olduğu durumlarda verilecek kararın grup başarısı üzerindeki etkisi düşük olacaktır. Bu durumda, lider astları karara katmadan, tek başına karar verebilir. Ancak, karar bir kalite gereksinimine sahipse, bir başka ifade ile verilecek

karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dâhil etmesi gerekir.

Vroom ve Yetton'un yaptığı çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söyleyemeyeceğini ifade etmişlerdir. (www.ugurzel.com, akt: Ayhan, 2006: 21-22)

### **Hersey Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli:**

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu yazarların dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse değer bir deyişle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan, yetenek, eğitim, kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlarından daha farklı olmaktadır (Eren, 2001)

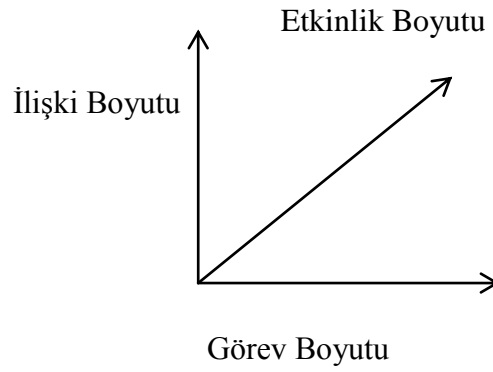
Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler uzmanlık, makam, liderden beklentiler, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, kişilik nitelikleri ve niteliklerinin düzeyidir (Stoner-Freeman, 1992: 449).

Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilen yaklaşım yaygın olarak kabul görmüştür. Liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanılabilir ipuçları sağlamaktadır. Üstelik izleyenlerin olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir (Erçetin, 2000: 46).

### **Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı:**

Reddin'e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Liderlik iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar "ilişki" ve "görev" boyutlarıdır. Reddin, bu "ilişki" ve "görev" boyutlarına üçüncü bir "etkililik" boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin'in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Aydın, 2011:135).

Şekil 4 Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu



Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı daha sonra bunların tamamının her zaman, her yerde olamayacağını düşünmüş ve etkililik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Sonuçta dört temel yaklaşımdan doğan dördü etkisiz, dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Etkili liderlik biçimleri şunlardır (Çelik, 2000: 33):

1. Geliştirici. Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.

2. Yönetici. Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

3. Bürokrat. Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

4. İyi niyetli otokrat. Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Özellik yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlardaki eksikliklerden dolayı liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar için nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan modern yaklaşım geliştirilmiştir. Artık en iyi tek bir yönetimden söz edilemeyeceği, her durumunun dikkatlice incelenmesi ve daha etkin davranışsal uygulamaları saptayabilmek için önemli değişkenlerin belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir (Davis, 1984: 21).

## **2.2. İŞ DOYUMU**

Bireyin işine karşı geliştirdiği en önemli tutumlardan birisi iş doyumudur. Bu bölümde; iş doyum kavramı, iş doyumunun önemi, iş doyum kuramları ve iş doyumuna etki eden bireysel, örgütsel, sosyal ve çevresel faktörlere değinilecektir.

### **2.2.1. İş Doyumunun Tanımı**

İçinde bulunduğumuz zaman içinde, örgütlerde önemsenmeye başlanan iş doyumuna yönelik çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bununla birlikte birçok örgütsel davranış araştırmacıların da ilgi merkezi olan iş doyum kavramı hakkında uzmanlarca varılmış ortak bir tanım olmamasına rağmen, genel olarak iş doyumunun bir bireyin zevk alarak, verimli bir şekilde işini yapması olduğu söylenebilir.

İş doyum, örgütsel davranışı etkilemesi ve insana yönelik yapılan çalışmalarla doğrudan ilişkili olması nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Ancak bu konudaki araştırmaların pek çoğu içerik açısından yetersizdir ve çelişkili sonuçlar vermektedir. Bu nedenle genel geçerli bir iş doyum tanımı oluşturmak son derece güçtür. Bunun sebepleri arasında iş doyumunun hissetmekle ilgili olması, çevresel şartlara duyarlı olması ve çalışanların işin belirli

boyutlarına karşı olumlu tutuma sahip olurken diğerlerine karşı olumsuz tutuma sahip olmaları sayılabilir (Baş, 2002: 19-20).

İş doyumu ile ilgili tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Erdoğan'a (2008) göre iş doyumu, iş görenlerin işe ve iş ortamına karşı genel tutumlarıdır. İş doyumu, genellikle iş görenin iş ortamına dair deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş görenin iş doyumu bulması demek, işine karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir. Kısacası, kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa, işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğrudur. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş tatmini o ölçüde fazla olacaktır.

- İş doyumu kavramı, güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir. Fakat bunlardan değişik anlamdadır. Güdülerin bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşılık, iş doyumu, işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir (Özdayı, 1990, s. 40).

- Çalışanların işlerini sevmeleri veya sevmemeleridir. İş doyumu davranışsal bir değişkendir ve işin farklı boyutlarıyla ilgili davranışsal tepkilerdir (Spector, 1997).

- Kişisel, öznel ve duygusal bir kavramı ifade eden doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenmeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatan bir kavramdır. Bireyin bu unsurun aracılığı olmadan kendisini daha iyi hissetmesi de pek mümkün değildir (Eroğlu, 1984: 14).

- İş doyumu, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da tanımlanabilir. (Barutçugil, 2004)

- Luthans'a göre iş doyumu 'bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi' dir (Soyer ve Can, 2007: 24).

- Başaran'a (2000) göre iş doyumu, bir örgüt üyesinin işini ya da yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygudur. İş

doyumunu, örgüt üyesinin örgütten elde edebileceği değerlerin gereksinim duyduğu değerlere ulaştığında duyabileceği hazdır.

- İş doyumunu, personelin işi ya da işinin farklı boyutları ile ilgili duygulanımı ya da duygulanımsal yanıtıdır. Buna göre, iş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde iş tatminsizliğinden söz edilecektir (Kırel, 2004).

- Bireyin işine ve birlikte çalıştığı arkadaşlarına ilişkin algıları, işine verdiği anlam, örgütün işleyiş şekli, örgütün çevredeki yeri, işten elde ettiği gelir ve insan ilişkileri çalışanların işine karşı tutumunun gelişmesinde esas etkenler olarak görülmektedir. Bu etmenlerin örgüt çalışanları üzerinde oluşturduğu olumlu ve olumsuz bakış açısı, çalışanların iş doyum düzeyini etkilemektedir (Yıldırım, 2001: 73-74).

Luthans (1995, s.3) iş doyumunun üç önemli boyutundan söz etmektedir. Bunlar:

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Bundan dolayı gözle pek görülemez, fakat sadece ifade edilebilir.

- İş doyumunu genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.

- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar: işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi unsurlardır.

### **2.2.2. İş Doyumunun Önemi**

Genel anlamda yaşamın farklı çevrelerinden (aile, okul, işyeri) bireyin elde ettiği hoşnutluk veya hoşnutsuzluğu bu kavram içinde düşünmek gerekir. Birey, bu çevrelerin elverişli veya elverişsiz durumlarına göre, istediği olanakları bulduğu ölçüde doyum sağlayacak ve psikolojik olarak huzur duyacaktır. Aksi takdirde doyumsuzluğa uğrayarak hüsrana dediğimiz psikolojik durum içerisine girecektir (Karaduman, 2002: 70).

İş doyumunu, yaşamdan alınan haz ile doğrudan ilgilidir. Yaşam kalitesine bağlı olarak iş doyumunda da değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan

araştırmaların bir kısmı yaşam ve iş doyumunu birlikte ele almaktadır ( Kantarcı, 1997: 54).

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili örgütler içinde hayatını sürdüren bireyler, bu sahaların elverişli veya elverişsiz durumuna göre ihtiyaçlarını kolay veya zor bir şekilde doyumak için çaba gösterir. İstediği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse doyum sağlayabilir ve psikolojik yönden huzura kavuşur (Eren, 1998: 185).

Toplumsal açıdan, ülkelerin bilim ve teknolojiadaki gelişmelere paralel değişim yaşamları ve bu değişimleri kendi ülkelerinin yararına kullanabilmeleri insan gücünün etkili kullanımına bağlıdır. İnsanlar, uyanık kaldıkları sürenin büyük bir bölümünü “iş” yaparak geçirirler. Yapılan iş, bireyin beklediği düzeyde sonuçlandıysa birey bundan büyük bir doyum ve mutluluk elde eder. Sonuç, beklenen düzeyde ve bireyin istediği gibi değil ise burada etkililikten ve doyumdan söz etmek pek de olası değildir (Çetinkanat, 2000: 47).

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş doyumunu genel anlamdaki doyumdan farklı bir kavram olmayıp gereksinimlerin giderilmesiyle ilişkilidir. İnsanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş doyumunu ve yaşam kalitesi üzerinde etkilidir (Avşaroğlu ve diğ. 2004: 117).

İş doyumunu, örgütsel davranış araştırmacılarının ilgi merkezidir. İş tatmini üzerindeki ilginin temel nedeni, işe yönelik olumlu ve olumsuz eğilimlerin örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Diğer bir deyişle, bireyin çalışma yaşamı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. Bu tür bilgi ve duygu birikimleri sonucu bireylerin işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır (Budak, 1999).

Bireysel gelişme ve toplumsal kalkınmayı etkileyen en önemli değişkenlerden biri olan eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okul örgütlerinde insan kaynağının başında, müdür ve öğretmenlerin geldiği söylenebilir. Bu kaynağın etkin kullanımı ve etkin biçimde güdülenebilmeleri; uygun örgütsel iklim koşullarının yaratılmasını ve müdür ile öğretmenlerin gereksinimlerinin giderilerek, iş doyumunun sağlanmaya çalışılmasını gerektirir (Çetinkanat, 1988: 13)

İnsan yaşamının önemli bir bölümünü, iş hayatı oluşturmakta ve günlük yaşama süresinin ortalama 1/3'ü iş yerlerinde geçmektedir. İş, yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da bireyin dünyasında önemli bir işleve sahiptir. Bu çerçevede, günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada, iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. İş doyumunu insanların değer sistemine ve iç davranışlarına bağlı olan, bireysel düzeyde bir algılamadır. “İş doyumunu yüksek olan birey, ise karşı olumlu bir tutum içerisinde iken, iş doyumunu düşük olan birey, ise karşı olumsuz bir tutum içerisinde olabilmektedir” (Güney, 1996: 53-54).

Organizasyon içinde iş görenlerin doyumlarının sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Doyum; güveni, bağlılığı ve sonunda elde edilen çıktı da iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat doyum, yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş doyumunu yaratacak stratejilere odaklanmalıdır (Myers,1998: 226)

İş doyumsuzluğu aynı zamanda iş görenin beden sağlığını da etkileyerek psikosomatik kökenli, ülserden kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, kavgacılık ve çalıştığı örgüte yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Aksu,2002: 272).

Teknolojik ve bilgi sistemlerindeki gelişmeler ile insanın örgüt içindeki rolü her geçen gün artmış ve karmaşıklaşmıştır. İnsan kaynakları işlevinin karmaşıklaşması, organizasyon içindeki rolünün artmasına ve aldığı kararlarla geçmişte olduğundan çok daha fazla çevresini ve örgütü etkilemeye başlamasına neden olmuştur.

Organizasyonların insan kaynakları bölümlerinin artık geleneksel işlevlerle pek bir benzerliği kalmamıştır. “Çok gelişmiş bölümlere sahip organizasyonlar, insan kaynakları kavramının, çalışmaların üretkenliği ve sonuç olarak bütün organizasyonun verimliliği üzerindeki etkisini kabul etmiştir” (Soylu,2002: 9).

Aile, okul, iş hayatı ile ilgili birçok örgüt içinde hayatını sürdüren insan, bu ortamlarda ihtiyaçlarını gidermeye, tatmin olmaya çalışacaktır. İsteddiği imkânı bularak ihtiyaçlarını gideren kimse tatmin olacak, psikolojik ve biyolojik olarak huzurlu olacaktır; aksi takdirde doyumsuzluk ve peşinden ruh çöküntüsü ve biyolojik açlık ortaya çıkacaktır (Eren, 1998: 178).



İş doyumu yüksek birey daha verimli ve yaratıcı bulunurken, kurdukları ilişkilerin olumlu olduğu, örgüt kültürünü daha kolay benimsedikleri ve işlerini daha sağlıklı bir şekilde yürüttükleri birçok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 27-30).

İş, birey için sadece geçim kaynağı veya zaman geçirmek için yapılan bir etkinlik değildir. İşin birey için önemli olma nedenlerinden biri, ona kendi yeteneklerini ve bilgilerini kullanma fırsatı vererek bireyin kendisini geliştirmesine imkân sağlamasıdır.

Kuzgun'a (2003: 6) göre meslek kişinin kimliğinin oluşumunda önemli bir etkidir. Meslek, kişinin çevreden ve toplumdaki saygı görmesine, ona işe yaradığı duygusunu yaşamasına yarayan bir etkinlik alanıdır. Kişi bu etkinlikler yolu ile kapasitesini kullanmakta, bir şeyler üretip yaratmakta, bunun sonucunda duyulan haz ve sağlanan doyum ise onun genel yaşamına yansımaktadır.

### **2.2.3. İş Doyumu Kuramları**

İş görenin işinden doyumuna açıklık getirmek için bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar, işten tatmine değişik açılardan yaklaşırlar. Bunları içerik (kapsam) ve süreç kuramları olarak iki grupta toplamak mümkündür.

#### **2.2.3.1. İçerik (Kapsam) Kuramları**

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemi gittikçe artan insan unsurunun, kişisel amaçlarını örgütün amaçları ile uzlaştırma gereği ortaya çıkmıştır. Bu konuda bilim adamları tarafından çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde, iş doyumu ile ilgili kuramlar geliştirilmiştir. Araştırmacılar, yönetim süreçlerinin gelişim aşamasından etkilenerek, bazı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır (Izgar, 2003; 127).

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görülemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir. Bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Dolayısıyla, kişinin içinde

bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir (Şahin, 2004; 525).

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkili olmayabilir. Ancak bazı durumlarda ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. İhtiyaçlar genel olarak birinci derecede temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenebilir. Birinci derece ihtiyaçlar insan fizyolojisi ile ilgili olduğu için "fizyolojik ihtiyaçlar" olarak isimlendirilirler. İkinci derecede olan tamamlayıcı ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlara oranla daha az belirlidirler. Bu ihtiyaçlara örnek olarak, kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, iddia etme, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusunu sayabiliriz.

Bu kapsamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı ile Adams'ın Eşitlik Yaklaşımı birer motivasyon yaklaşımı olmakla birlikte iş doyumunu da başlıca çalışmalardır. ( Toker, 2007; 94).

Kapsam kuramları, temel olarak insanın davranışlarını harekete geçiren ve korunmasını sağlayan bireysel ve çevresel faktörlerle ilgilidir. Bir başka deyişle, insanları hangi belirli ihtiyaçların veya güdülerin harekete geçirdiği ile ilgilidir. Gereksinimleri sıralamak yerine çalışan insanın davranışını belli bir amaca yönelten sürecin nasıl işlediğini çözümlenmeye çalışan kuramlar da "süreç kuramları" olarak tanınırlar.

Kapsam kuramları grubuna Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in Erg Kuramı, Herzberg'in İki Faktör Kuramı ile Mc Clelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı girmektedir (Dalgan, 1998).

#### **2.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

İnsan gereksinimlerini ilk defa 1940'larda bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır.

Bu araştırmalar sonucunda “insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinmelere sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini doyum etme arzusunun yer aldığını” saptamıştır (Eren, 2001: 30-31).

Maslow, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir dzen içinde ve temel fizyolojik gereksinimlerden kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gsterdiğini savunmuştur. Alt basamaktaki ihtiyaç karşılanmadıkça bir st ihtiyaa gereksinim duyulmaz. Maslow’un hiyerarşik modeli beş sınıflandırmadan oluşur. Bu ihtiyaçların oluşturduğu piramit şeklindeki hiyerarşi alt kısımdan üste doğru şoye sıralanmaktadır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve aitlik ihtiyaçları (toplumsal ihtiyaçlar), ego ihtiyaçları, kendini gerçekleştirebilme ihtiyaı.

şekil 5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (Bacanlı, 2003, Akt; Güllü, 2009).

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır. Karnı a bir kişiye, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha alt düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, 1998: 512).

Bu teorinin kurucusu olan Maslow, düşünce ve çalışmalarını daha çok insanların iyi ve güçlü tarafları üzerine yoğunlaştırmıştır. İnsan tabiatının esasının iyi olduğuna inanan, ama kendini geliştirme eğiliminin zayıf olduğunu söyleyen Maslow, iki tip güdüden bahseder. Bunlardan biri yetersizlik, diğeri ise gelişme güdüsüdür. Yetersizlik güdüsü ile insan, fiziksel ve psikolojik dengesini sağlamaya çalışır; gelişme güdüsü ile yaptığının ve yapmış olduklarının daha da iyisini yapmaya çalışarak mükemmelleşmek ister. Maslow'un teorisi belli başlı üç varsayıma dayanır. (Tevrüz ve ark. 1999; 70).

1. İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar, onların davranışlarını etkiler. Ancak, davranışları etkileyenler, doyurulmamış olan ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar güdüleyici olamaz.

2. İhtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturur ve basit olanlardan karmaşık olanlara doğru sıralanır.

3. İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğesine, daha doğrusu en alttaki temel ihtiyaçlardan karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın asgari derecede doyurulmuş olması gerekir.

Maslow (1987: 36-58)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi' ne bakıldığında, ilk iki sıradaki ihtiyaçlar temel(birincil) ihtiyaçlar, son üç sıradaki ihtiyaçlar ise sosyo-psikolojik veya ikincil ihtiyaçlar olarak ele alınmıştır.

Şekil 6 İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Daft 2000:539, (Akt: Boğa,2010: 36)

Şekilde görüldüğü gibi, birey kendini gerçekleştirdikten sonra yeni bilgiler öğrenme ihtiyacı içerisine girmektedir. Bu durumda, çalışanın iş doyumuna ulaşması için her türlü ortam yaratılmış ise, kendini geliştirme yönünde adımlar atmak isteyecektir. Yöneticiler, iş görenlerin bu ihtiyacına duyarsız kalmamalıdır.

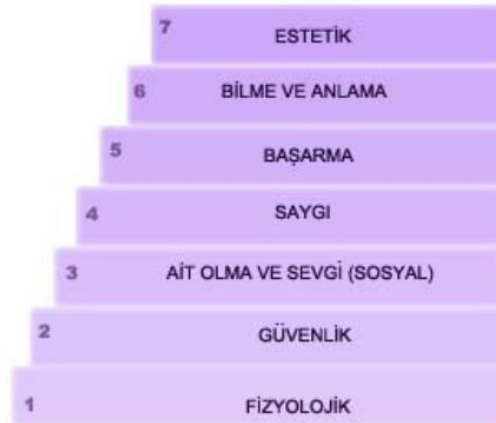
Yönetici çalışanların hangi gereksinimini tatmin etmek istediğini anlayabilirse, bunu tatmin edecek ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2003)

Eğitim ortamlarında Frances M. Trusty ve Thomas J. Sergiovanni (1966) tarafından yapılan eski bir çalışma profesyonel eğitimcilerin tatmin edilmesinde en fazla eksik kaldıkları ihtiyaçlarının saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olduğunu ortaya koymuştur (Hoy & Miskel, 2010, s. 129).

Trusty ve Sergiovanni aynı zamanda yöneticilerin öğretmenlere oranla daha az saygı ihtiyacı eksikliği ama daha fazla kendini gerçekleştirme ihtiyacı eksikliği yaşadıklarını bulmuşlar ve öğretmenlerin özgüven ihtiyacı eksikliğinin bütün ihtiyaç eksikliklerinin kaynağı olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer bir şekilde Grace ve B. Chisolm ve arkadaşları yöneticilerin öğretmenlerden daha az ihtiyaç eksikliği gösterdiklerini (güvenlik, sosyal, saygı, otonomi ve kendini farkındalık) sonucuna ulaşmışlardır (Hoy & Miskel, 2010, s. 131).

Maslow (1987), bu beş temel güdünün yanında iki ihtiyaç türünden daha bahsetmektedir. Bunlar bilme-anlama ve estetik ihtiyaçlarıdır.

Şekil 7 Yeni Basamakları İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Çiğdem Boğa,2010: 36

### **2.2.3.1.2. Herzber'in İki Faktör Kuramı**

İş doyumunun ve doyumsuzluğunun belirleyicilerini ortaya koymaya çalışan diğer bir teori de Herzberg'in çift faktör teorisidir. Teori: mühendis ve muhasebecilerin (iş yerinde) ihtiyaçlarının tatmini ve bu tatminlerin motivasyonel etkileri üzerine yapılan bir çalışmadan sonra ortaya çıkmıştır.

Çalışmada mühendislere ve muhasebecilere (toplam 200 kişi) işleriyle ilgili kendilerini özellikle iyi ya da kötü hissettikleri olay ya da zamanlara ilişkin sorular yöneltilmiştir. Deneklere bu özel anların (olayların) nitelikleri ve bu duyguların onların performansını nasıl etkilediği sorulmuştur. Bu önemli olayların temelinde şu sonuçlar elde edilmiştir (Baysal & Tekarslan, 1996, s. 113)

#### Koruyucu- Hijyen Etmenler:

Ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetimin düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkilerdir. Hodgetts (1990: 302), hijyen etmenlerinin insanları motive etmediğini, sadece kötüleşmeyi engellediğini yazmıştır.

#### Motive Edici Etmenler:

Başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve yükselme gibi etmenler bu gruba dâhil olmuşlardır. Çalışanlar iş yerinde bu faktörleri açıkça görmeleri ve hissetmeleri halinde doyum sağlanmakta ve motive olmaktadır. (Yıldız, 2006: 10) da bazı faktörler motive etmez ama motivasyonun varlığı için gereklidir derken bu etmenleri kastetmiştir.

Hijyen faktörleri sağlayan yöneticiler, iş doyumsuzluğunu giderirler, fakat motivasyonu sağlayamazlar. Diğer taraftan; takdir, işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici faktörleri yerinde ve zamanında kullanan yöneticiler de yüksek tatmin ve performans elde edebilirler (Barutçugil, 2004).

Şekil 8 Motive Edici Ve Hijyen Faktörleri



Kaynak: Daft,2000:541. Akt: Çiğdem Boğa,2010: 36

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar Herzberg'in teorisinde de yer almaktadır. Maslow'dan farklı olarak Herzberg ihtiyaçları güdüleyici ve hijyen faktörler olarak sınıflandırmıştır. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve tatmin, saygınlık ve statü görüşü Herzberg'in güdüleyici faktörler kavramıyla benzeşmekte, ait olma ve sosyal etkinlik, güvenlik, fizyolojik ihtiyaçlar Herzberg'in kuramında hijyen faktörler olarak tanımlanmaktadır (Okumuş, 2011: 46).

Herzberg, doyurulmamış hijyen faktörlerinin bir işte doyumsuzluğa neden olacağını ileri sürer. Fakat O, tüm hijyen faktörlerinden doyum sağlansa da çalışanların motive olacaklarını iddia etmemektedir. Herzberg, motive edicileri tatmin olmuş kimselerin motive olmuş çalışanlar olacağı sonucuna varmıştır. Sonuç olarak, "hijyen" ve "motive ediciler" olmak üzere ikiye ayrılan faktörler birbirlerinden bağımsız olarak var olabilirler (Eren, 2001, s. 504-505).

### **2.2.3.1.3. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

Başarı ihtiyacını ilk kez araştırıp tarif eden Amerikalı psikolog David O. Mc. Clelland, insanların çoğunda başarı ihtiyacının potansiyel olarak bulunduğunu, fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak olan ortam ve fırsatların her zaman bulunmayabileceğini savunmaktadır (Şimşek, 1997: 108).

David O. Mc. Clelland'a göre; insan gereksinimleri kişinin yaşam tecrübesine bağlı olarak zamanla kazanılır ve şekillenir. Kişinin ihtiyaçları, başarıma (NAch), güç kazanma (NPower) ve ilişki kurma (NAff) olmak üzere üç kategoriden birisinin içerisine girer (Chen, 2003: 2. Akt: Önder, 2006: 27).

#### Başarma İhtiyacı:

Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireylerin belirli şekillerde hareket etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Buna göre bu bireylerde şu gibi özellikler görülecektir (Terzi, 2002: 27):

- Kişisel sorumluluk ve orta düzeyde risk,
- Anında geri bildirim alma isteği,

(Kişinin başarısını hissetmesi için geri bildirim alması önemlidir)

- Sürekli işle meşgul olma,
- Maddi ödüllere önem vermeme,
- Başarı gereksinimine yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler,

(Tipik olarak kendi çabaları ile başarılı sonuç alacakları ve nasıl yapmakta olduklarına ilksin hemen geri bildirim alacakları durumlar ararlar (Çetinkanat, 2000: 21).)

#### Güç Kazanma İhtiyacı:

Güç ihtiyacı insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Güç ihtiyacı olan kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye çalışır. Başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlarda bulunur (Koçel 1998: 369).



### İlişki Kurma İhtiyacı:

İlişki kurma ihtiyacı gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verir (Koçel, 1998: 390).

Her insanın bağlı olduğu bir çevresi vardır. Bazı insanlar ise bu çevrenin kalabalık olmasına önem verirler ve başkaları tarafından sevilme ve sosyal faaliyetlerde bulunmak için bazı davranışlara güdülenebilirler. Bu ihtiyacın insanın sosyal bir varlık olmasından dolayı ortaya çıktığı ve insanı bir gruba dâhil olma yönünde güdülediği söylenebilir (Terzi 2002: 27).

Bu üç güdüden biri daha baskın, diğerleri daha edilgen ya da ikisi aynı güçte olabilir. İnsanın güdüsel örüntüsünde, bu üç temel güdüden hangisi ya da hangileri baskın ise davranışı ona göre yönlenebilir (Şahin, 1997).

Bu kurama göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 1998: 390).

#### **2.2.3.1.4. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma Ve Geliştirme (Vig) Kuramı**

Alderfer, bu kuramda ihtiyaçları Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) ihtiyaçları olarak üç grupta incelemiştir. Bu kurama ERG kuramı da denmektedir. (Özer & Topaloğlu 2008: 91):

Var Olma İhtiyacı: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır. Bu ihtiyacın temel özelliği kaynaklar sınırlı olduğunda, bir kişinin kazancının diğerinin kaybını oluşturmasıdır (Eren, 1998: 506).

İlişki Kurma İhtiyacı: İnsan başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam etmesidir (Eren, 1998: 506). İlişki kurma ihtiyacında doyum paylaşım süresine bağlıdır. Var olma ihtiyacında doyum sınırlı kaynağın hepsine ya da çoğuna sahip olduğunda ortaya çıkarken, ilişki

kurma ihtiyacının doyumunda, sınırlı olan kaynak her iki tarafı da benzer yönde etkilemektedir. Yani ilişki yürümüyorsa her iki taraf da zarar görür (Başaran, 1992: 20).

Gelişme İhtiyacı: Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini arttırma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın doyumunu kişinin bütün yeteneklerinin kullanılmasını ve ilave yetenekler geliştirmesini gerektiren sorunlarla sağlanır. Bu ihtiyacın doyumuyla kişi bütünlük hissi duyar (Başaran, 1992: 20).

Bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde oluşmuş bir kuramdır. Maslow'un teorisindeki eksik yönler dikkat çekmiştir. Maslow'dan farklı olarak ihtiyaçları üç kategoride incelemiştir. Bireyleri motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar Alderfer'in ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelini oluşturur. Daha sonra var olma ihtiyaçları gelir. İlişki ihtiyacı basamağı sevgi, saygı, ait olma ihtiyaçlarını içerir. Son ve en üst basamağı büyüme ihtiyacı oluşturur. Bu basamaklar var olma, beraber olma (aidiyet), gelişme ihtiyacı olarak da belirtilebilir (Okumuş, 2011: 48).

Bu teoride üç temel nokta mevcuttur. Bunlar şöyle sıralanmaktadır (Güney, 2011: 325):

- Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla güdüleyici olmaktadır (ihtiyaç tatmini).

- Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlar (arzunu şiddeti).

- Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur (ihtiyaç tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı).

ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru da ilerlemenin mümkün olabileceği belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işçinin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine yoğunlaştırması bunu örnek olarak verilebilir (Koçel, 1998: 517).

Tablo 8 Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramlarının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kendini Tamamlama	Gelişme
Kendini Gösterme	
Sosyal İhtiyaçlar	Aidiyet
Güvenlik İhtiyacı	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma

Kaynak: Cahit Çelebi, 2012, 64

Kuramın Maslow' dan ayrılan yanı, ihtiyaçların burada somutluk durumlarına göre sıraya konmuş olmasıdır. Dolayısıyla bir üst düzeydeki ihtiyacı karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki ihtiyaç kümesi daha çok istenecektir. Daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz, ama daha somut olanı onun yerine geçmektedir (Onaran 1981: 39-40).

### 2.2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç teorilerinin temelinde; kişilerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleri yatmaktadır. Kısaca belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamaması nasıl sağlanır sorusunun yanıtını süreç teorileri arar. İnsan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin çalışanlar ve iş durumları üzerindeki etkisine dikkat çeker. Kapsam teorileri, davranışları bilinçaltından canlandırır ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken, süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıkları ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır (Barutçugil, 2004).

Süreç teorileri dört ana başlık altında toplanır. Bunlar;

- B. F. Skinner tarafından geliştirilen Davranış Şartlandırma Yaklaşımı (Sonuçsal Şartlandırma-Edimsel Şartlandırma)

- V. Vroom ve E. Lawler ile L. Porter tarafından geliştirilen Beklenti (Bekleyiş) Kuramları

- J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı

- Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramıdır.

### **2.2.3.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı**

Bu yaklaşım öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkarak oluşturulmuştur. Burada motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Bilindiği üzere Etki Kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlanması istenirse o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir (Koçel, 1998, s. 443).

Örgütsel davranışları değiştirme, konusunda yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engelleyemeyecektir. Aksine kişide bir kırgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önemlidir. Hatta modern yönetim kitaplarında “disiplin” başlığını taşıyan bir bölümün görülmediğine işaret edilmektedir (Koçel, 2001: 520).

Olumlu davranışları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntem bulunmaktadır. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma (Eren, 1998: 442)

Örgütsel davranışları değiştirme konusunda yapılan çalışmalar cezalandırmanın, davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Bu

nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önemlidir (Koçel, 1998: 520).

Bu şartlandırma türünün ana fikri şudur: Birey şu veya bu nedenle (gereksinimler, amaçlar, daha önceki koşullanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır (Kazanç, 2005: 7).

#### **2.2.3.2.2. Beklenti Kuramı**

Kuram, çalışanların davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını, diğer bir ifade ile çalışanın amaçlarıyla istekli davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Yüksel 1998: 130). Beklenti teorisi, ihtiyaçların ve ödüllerin türleri ile değil, bireylerin ödülleri almak için geliştirdikleri düşünce süreci ile ilgilenmektedir (Barutçuğil 2004: 378).

Beklenti teorileri, iki ayrı teoriden oluşur. Bunlar;

- Vroom'un Beklenti Kuramı
- Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

##### **2.2.3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı**

İş doyumunu bilişsel bir açıdan değerlendiren Vroom'un geliştirdiği bu kurama göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Modelde kişinin belli bir iş için gayret göstermesi valans ve bekleyiş olmak üzere iki faktöre bağlanmıştır (Eren, 1998: 349)

Bu teoriye göre insanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu olmaktadır. Vroom'a göre, motivasyon kişinin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahmininin çarpımıdır (motivasyon=arzulama derecesi x bekleyiş). Bekleyiş faktörleri ve arzulama derecesi motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa bireyi o konuda motive etmek güç olur. Eğer bir insan, belirli bir çabanın belirli bir performansla neden olacağına ve bu performansın de ödüllendirileceğine inanyorsa (bekleyiş) bu insanı motive etmek kolay olur (Güney, 2011: 326).

Bu kuramın temel katkısı, kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Can ve Diğerleri, 1998: 310-311).

#### **2.2.3.2.2.2. Lawler Ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Kurama göre, iş görenin doyumunu performansına bağlıdır. Eğer iş gören işin gerektirdiği bilgi ve yetenekten yoksun ise ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. Ayrıca her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum iş görenin performansını, dolayısıyla doyum olmasını engelleyecektir (Koçel,1995:398).

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi arzulama derecesi (valans) ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans göstermeyecektir.

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Vroom modeli ile ilgili ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 1998: 517):

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalı, personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlemeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

### 2.2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. (Adams, 1963, s. 46-47)

Adams'a göre her çalışan birey kendisine ödenen ödüllerin ne denli denkse olduğunu belirlemek üzere kendilerine bir karşılaştırma temeli seçerler. Böylece iki oran arasında karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller ya da çıktılar (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi vb. gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar ya da girdiler (emeği, zekâsı, yetenekleri, eğitim ve tecrübesi) arasındaki orandır. İkinci ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır (Eroğlu, 2000: 289).

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu doyumsuzluğunun baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarı azalacaktır (Eren, 1998: 543).

Adams, eşitsizlik durumunda iş görenin rahatsız olacağını ve rahatsızlığı ortadan kaldırmak için bazı yollara başvuracağını ileri sürer. Bunlar şunlardır (Güney, 2001: 235):

- İş gören girdilerini değiştirir (çabasını azaltabilir),
- İş gören kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır (ücret artışı isteyebilir),
- İş gören diğer kişinin çıktı veya ödülleri değiştirmeye çalışır (daha çok iş yaptırabilir),
- İş gören kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilir,
- İş gören savunma mekanizmaları geliştirebilir (eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir),

- İş gören, eşitsizlik durumundan uzaklaşır (iş bırakabilir veya devamsızlık yapabilir).

Birey kendisi ile çalışma arkadaşları arasında dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam ederse birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir (Eren, 1998: 545).

#### **2.2.3.2.4. Edwin Locke'in Amaç Kuramı**

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, gerek bireysel gerekse örgütsel amaçlar bireylerin motivasyon derecelerini belirler (Güney, 2011: 328). Bu kuramın ana fikri, iş görenlerin işin kendilerine sağladığı ücret, statü, çalışma şartları ve terfi olanaklarının her birini kendi algılarına göre ne kadar değerli oldukları ile karşılaştırması olgusuna dayandırmasıdır. Bu algılama ile sunulanların uygunluğu, iş tatmininin düzeyini belirler. Her ne kadar ücret, çalışma şartları, terfi olanakları v.b. gibi sunulanlar aynı olsa da iş görenlerin tatmin düzeyi, onların değer yargılarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Modelde, kişiler kendi çevrelerinde gelişen olayları algılayıp yorumladıktan sonra, kendi değer yargılarına göre kendileri için ödül olabilecek bir birtakım yüksek amaçlar belirleyeceklerdir. Kendileri için yüksek amaçlar saptayan veya başkaları tarafından onlar için belirlenmiş yüksek amaçları kabul edip onaylayan iş görenler iş yerlerinde daha çok çaba sarf edecek ve daha fazla performans sergileyeceklerdir. İş görenlerin ilerdeki davranışları da bu yüksek amaçlara yönelik olacaktır (Çetinkanat, 2000: 28).

Amaçlama kuramı olarak adlandırılan bu kuram, amaçların nitelikleri üzerinde durmakta ve işleri başarılarını, güdülenmeyi tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2001, s. 378):

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır,

- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır,



- Bireysel amaçların; örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir.

#### **2.2.4. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler**

İş doyumu kuramlarının, nedenleri üzerine elle tutulur görüşler sınırlı olmasına rağmen, iş doyumunun tutumlarını etkileyen faktörleri tanımlamak üzere yapılan çalışmalar oldukça başarılı olmuştur. Gerçekte bireyleri işleri hakkında pozitif veya negatif görüşlere yönlendiren şartların çoğu tanımlanmıştır. Farklı yazarlar tarafından iş tatminini etkileyen faktörler çok değişik şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, bu faktörleri üç ana başlık halinde toplayabiliriz. Bireysel faktörler, örgütsel faktörler, sosyal ve çevresel faktörler.

##### **2.2.4.1. Bireysel Faktörler**

İş doyumu, kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. Çalışanların sahip olduğu bireysel özellikleri, işten doyum sağlamasında etkilidir. Temel kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik ve mesleki kıdem), iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Çalışanlara has tüm bu kişisel özelliklerin yanı sıra, kişilerin sahip olduğu değer yargıları ve inançlar da işten doyum sağlamada etkilidir (Budak, 1999: 50).

##### **2.2.4.1.1. Kişilik**

Kişilik kavramından, bir insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü araştırılmaktadır. Buna göre, kişilik insanın kendinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir (Şimşek, 2003). Bu açıdan kişilik farklılıkları, aynı iş çevresinde bulunan bazı insanların yaptıkları işten tatmin sağlarken, diğerlerinin aynı tatmini yaşamamalarının bir nedeni olarak görülebilmektedir (Akçamete, 2001).

Bireyin kişisel özellikleri, iş ve iş çevresine ilişkin beklentilerin sınırlayıcısı durumundadır. İş görenlerin kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları ve inançları vardır. Örneğin, bazı iş görenler zor işleri tercih ederken, bazı iş görenler ise kolay işleri tercih ederler. Yine bazı iş görenler karar alırken duygusal davranır; bazıları mantıklı davranırlar (Demirkıran, 2004).

İşten kaynaklanan olumlu ve olumsuz yönler, bireylerin kişilik özellikleri açısından farklı algılanmasına neden olur. Bir kişi aynı şartlardan tatmin olurken, bir diğeri tatminsizlik duyabilir (Aydınay, 1996).

#### **2.2.4.1.2. Deneyim**

İş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının yüksek olduğu söylenir (Sertçe, 2004: 23).

Yaşlı iş görenlerin kazandıkları deneyim sonucunda işlerine uyum sağladığı, buna bağlı olarak iş doyumlarının arttığı; buna karşın daha genç iş görenlerin ise yükselme ve diğer iş koşulları ile ilgili olarak aşırı beklentilere sahip olabileceği belirtilmektedir. Bundan dolayı da işlerinin ilk yıllarında iş doyumlarının genellikle aynı işi kendilerinden daha uzun süreden beri yapanlara oranla daha düşük olabileceği belirtilmektedir (Davis, 1984: 100).

#### **2.2.4.1.3. Yaş**

İş doyumununun yaş ile ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Çalışanların özellikleri açısından yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir bağlantı olduğu göstermiştir. Bireysel farklılıklar çerçevesinde ele alınan yaş değişkeniyle ilgili elde edilen araştırma bulguları, kişilerin işe başladıkları ilk yıllarda daha yüksek bir iş doyumunu yaşadıklarını, sonraki yıllarda doyumsuzluğun artmaya başladığını, daha sonra ise yeniden doyumun yükselmeye başladığı göstermiştir. Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu da yaşla yakından ilişkilidir. Yaş ilerledikçe aynı işte kalma çalışanların iş doyumunu yükseltmektedir (Kaya, 1991:1).

#### **2.2.4.1.4. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına, ise yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. İnsanlar kendilerinin çevreleyen sosyo-ekonomik şartların ve aile yapısının etkisiyle, eğitimlerini bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler. Bu nedenle sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin ise bakış

açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre çok farklı olmaktadır. Çalışma yaşamına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli iş gücü olarak çalışma hayatında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de yükselmektedir (Izgar, 2001: 149-150)

#### **2.2.4.1.5. Cinsiyet**

Cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki ilişki ile ilgili çalışmaların sonuçları arasında bir tutarlılık yoktur. Cinsiyet faktörünün çalışanların iş doyumuna etkisi araştıran çalışmanın birinde cinsiyetin iş doyum düzeyini belirlemede önemli bir etken olduğunu belirtilirken, başka bir araştırmada cinsiyetin genel iş doyumunu ile bir ilişkisi olmadığı, ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların erkeklere göre daha düşük doyuma sahip olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Yine, bazı araştırmalarda kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyumunu sağladığı sonucuna ulaşılrken, bazı araştırmalar bu görüşün tersini desteklemektedir (Yelboğa, 2007: 3).

#### **2.2.2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgüt kültürü güçlü ve zayıf olması ile iş gören doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır.

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, yetki devri ve güçlendirme, iş görenlere verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler.

Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de iş gören iş doyumunu üzerinde belli bir etkiye sahiptir (Akıncı, 2002: 5).

#### **2.2.4.2.1. Ücret**

Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adaletli olmasını isterler ve buna karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin, gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığına; öte yandan benzer örgütlerdeki ödenen

ücretin miktarına bakarlar (Ünal 2003: 48). Bundan dolayı çalışan verilen ücreti yetersiz ve ya adaletsiz olduğunu düşünüyorsa, çalışanın iş doyumunu düşecektir.

#### **2.2.4.2.2. Yükselme Olanakları**

Yükselme, iş görenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir göreve getirilmesidir. İş gören bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket serbestliği tanıyan, daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanırsa terfi olanağı gerçekleşmiş olacaktır (Bingöl, 1990: 134).

Yükselme olanağı, iş görenin doyumunda önemli bir etkidir. Terfi olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin iş gören tarafından duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artırır. Yükselmenin anlamı, iş görenden iş görene değişir. Yükselme bir iş görene göre daha yüksek makam ya da daha çok para anlamına gelirken, başkalarına psikolojik gelişme, daha yüksek toplumsal konum elde etme, bir yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her iş görenin terfiye bakış açısı değişik olunca terfinin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olur (Başaran, 1992: 387).

#### **2.2.4.2.3. İşin Niteliği**

İşin ne olduğu ve nasıl yapıldığı iş doyumunda önemli bir unsurdur. Bireyi uğraştıracak ve yaptığında başarı duygusu yaşatacak bir iş bireyin iş doyumunu açısından önemlidir. Birey iş yaparken uğraşısı sonucunda başarı duygusu yaşıyorsa iş doyumunu sağlamış olur. Bireyin uğraşılan işin sonucunda başarı duygusu tatması iş doyumunu açısından önemlidir. Her gün aynı rutin işleri yapan bir birey işe herhangi bir anlam yükleyemeyeceğinden dolayı iş doyumunu yaşayamayabilir. İnsanlar tabiatları gereği her gün rutin olarak aynı işi yapmaktan sıkılırlar. Bu yüzden bireylerin yapabilecekleri düzeyde farklı işler yapmaları iş doyumunu yaşayabilmeleri açısından önemlidir. Bununla birlikte kişilerin yapabileceklerinin üstünde iş verilmesi bireylerde strese neden olup kaygı oluşturabilmektedir (Okumuş, 2011: 52)

#### **2.2.4.2.4. Çalışma Grupları**

Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş doyumunu artmaktadır. (Akgündüz, 2006, s.106).

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş doyumunda önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların tatmini üzerinde orta bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa, bu tür bir ortam iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler, bu durumda iş doyumunu olumsuz yönde etkilenir (Özkalp ve Kirel, 2001).

#### **2.2.4.2.5. Çalışma Koşulları**

Genel olarak, çalışanlar, sıcaklığı, nemi, havalandırılması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşuyla çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerini severler (Başaran, 2004: 388). Fiziksel çalışma koşullarının olumlu ya da olumsuz olması çalışanların iş doyum düzeyine etki etmektedir. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş doyumunun düşmesine yol açmaktadır (Aşık, 2010: 42).

#### **2.2.4.2.6. Yönetim Ve Denetim**

Yapılan işe nezaret eden, denetleyen, kontrol eden yöneticilerin ve danışmanların tutum ve davranışlarının da iş doyumuna etkisi vardır.

Çalışanların başındaki danışmanlarıyla olan ilişkileri de orta düzeyde bir tatmin kaynağıdır. Danışmanlık biçimi ikiye ayrılır. Birincisi çalışana yöneliktir. Yani danışman kişi çalışanla şahsen ilişki kurarak onların problemleriyle ve refahıyla yakından ilgilenir. Burada danışman, çalışanın iş yaşamını gözler, olumlu tavsiyelerde bulunur ve kişinin diğer insanlarla olan ilişkilerini düzenler. Amerika'daki yapılan çalışmalarda çalışanlar genelde danışmanların bu tür bir

danışmanlık yapmadıklarından şikâyetçi olmuşlardır. İkinci tür danışmanlık ise yöneticilerin, çalışanların birtakım kararlara katılımına izin vermesi biçiminde olan danışmanlıktır. Bu tür bir yaklaşım çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaparak iş doyumlarını yükseltir. Yapılan meta analizlerde bu tür bir danışmanlığın iş doyumunu arttırdığı saptanmıştır. (Özkalp ve Kirel, 2003, s.77)

Her yaptığı denetlenen, kendi basına karar veremeyen, davranışlarında serbest olamayan çalışanlar zamanla iş doyumundan uzaklaşmaktadırlar. (Yıldırım, 2004, s.9).

#### **2.2.4.2.7. İletişim Yapısı**

Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirlerine bilgi ve talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması ve çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır.

Yapılan araştırmalar iletişimsizliğin doyumsuzluğa sebep olduğunu ancak iyi iletişimin her zaman iş doyumunu sağlamaya yetmediğini ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 1996: 242).

Çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade etmeleri, üst ve amirleriyle tartışabilme imkânları, önerilerini iletebilmeleri iş doyumlarına olumlu etki yapacaktır (Bilen, 1987: 22).

#### **2.2.4.3. Sosyal Ve Çevresel Faktörler**

Çevre faktörleri ekonomik, sosyal, teknik boyutlar ve hükümet yönetiminin etkileridir (Tınaz, 2005, s.26) .Çalışanların örgüt içerisinde ilişkileri olduğu gibi örgüt çevresinde ve dışında da ilişkileri, sosyal çevresi vardır.

Uygun olmayan çevresel faktörler çalışanlarda bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkar. Çalışanların stres içine girmelerine neden olan stres yapıcılar yalnız örgüt içinde ve işle ilgili olmayıp, bunun yanında kişinin sosyal yaşamı yani iş dışı ilişkide olduğu örgütler ve kendi kişilik yapısı da stres içine girmede önemli bir etkidir (Budak, 2006, s.62).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme, örnekleme giren okullar ve öğretmenler ile ilgili genel bilgiler, veri toplama araçları ve çalışma yürütülürken izlenen aşamalar açıklanmaktadır.

#### 3.1. ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Muğla ili, Bodrum ilçesindeki T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı anaokullarında 2014-2015 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. (EK: 1)

Muğla ilinin Bodrum ilçesinde (ilçe merkezi ve köylerinde) 35 devlet okulu ve 9 özel okul olmak üzere toplam 44 okul bulunmaktadır. Anketler, 111 adet devlet okulu, 57 özel okul anaokulu öğretmenine uygulanmıştır.

Araştırmaya, Muğla ili Bodrum ilçesinde MEB'e bağlı olarak çalışan tüm anaokulu öğretmenleri dâhil edilmiştir.

Bulunduğu okulda yönetici olarak çalışan öğretmenlerin anket doldurmamaları sağlanmıştır. (10 kişi)

Anketi doldurmak için gönüllü olmayan öğretmenler anket doldurmamışlardır. (17 kişi)

168 kişilik bir grupta, 141 anket doldurulmuştur. Anket birebir görüşme ile doldurtulduğu için, rehberlik yapılmıştır. Geçersiz anket bulunmamaktadır.

##### 3.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Bu bölümde; araştırmaya katılan öğretmenler ile ilgili, "cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, şu anki yönetici ile çalışma süresi" gibi değişkenlere ilişkin bilgiler ve bu bilgilere ait tablolar bulunmaktadır.

### 3.1.1.1 Cinsiyet

Anketi cevaplayan öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 9’ da sunulmaktadır.

**Tablo 9 "Cinsiyet" Değişkenine Ait Referans Sonuçları**

DEĞİŞKEN	DÜZEY	N	%
CİNSİYET	Erkek	0	0
	Kadın	141	100,0
	TOPLAM	141	100,0

Tablo 9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 141 öğretmenin tamamı (%100) bayan öğretmenlerden oluşmaktadır (N=141). Ankete katılan hiç erkek öğretmen yoktur (N=0).

### 3.1.1.2 Yaş

Anketi cevaplayan öğretmenlerin yaşlarıyla ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 10’da sunulmaktadır.

**Tablo 10 "Yaş" Değişkenine Ait Referans Sonuçları**

DEĞİŞKEN	DÜZEY	N	%
YAŞ	25 ve altı	27	19,1
	26-35	85	60,3
	36-45	19	13,5
	46 ve üstü	10	7,1
	TOPLAM	141	100,0

Tablo 10’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 141 öğretmenin % 19,1’i (N=27) 25 yaş ve altında, % 60,3’ü (N=85) 26–35 yaş arası, % 13,5’i (N=19) 36-45 yaş arası, % 7,1’i (N=10) 46 yaş ve üstü yaşa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin, 26–35 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.



### 3.1.1.3. Öğrenim Durumu

Anketi cevaplayan öğretmenlerin öğrenim durumları ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 11' de sunulmaktadır.

Tablo 11 "Öğrenim Durumları" Değişkenine Ait Referans Sonuçları

DEĞİŞKEN	DÜZEY	N	%
ÖĞRENİM DURUMU	Lise	8	5,7
	Yüksekokul veya eğitim enstitüsü	36	25,5
	Eğitim fakültesi	96	68,1
	Yüksek lisans veya doktora	1	0,7
	TOPLAM	141	100,0

Tablo 11'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 141 öğretmenin % 5,7'si (N=8) lise mezunu, % 25,5'i (N=36) yüksekokul veya eğitim enstitüsü, % 68,1'i (N=96) eğitim fakültesi mezunu, % 0,7'si (N=1) yüksek lisan veya doktora mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin, ağırlıklı olarak eğitim fakültesi mezunu olduğu, yüksek lisans ve doktora mezunu olma oranının çok az olduğu görülmüştür.

### 3.1.1.4. Meslekte Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan öğretmenlerin meslekte çalışma süreleri ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 12' de sunulmaktadır.

Tablo 12 "Meslekte Çalışma Süresi" Değişkenine Ait Referans Sonuçları

DEĞİŞKEN	DÜZEY	N	%
MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ	1-3 yıl	29	20,6
	4-7 yıl	47	33,3
	8-11 yıl	26	18,4
	12 yıl ve üstü	37	26,2
	TOPLAM	141	100,0

Tablo 12'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 141 öğretmenin % 20,6'sı (N=29) 1-3 yıldır, % 33,3'ü (N=47) 4-7 yıldır, % 18,4 (N=26) 8-11 yıldır, % 26,2'si (N=37) 12 yıl ve üstü sürelerde bu meslekte çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin çalışma sürelerinin birbirine yakın dağılımlarda olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.1.1.5. Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi

Tablo 13 "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkenine Ait Referans Sonuçları

DEĞİŞKEN	DÜZEY	N	%
ŞU ANKI YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ	1-3 yıl	121	85,8
	4-7 yıl	16	11,3
	8-11 yıl	1	0,7
	12 yıl ve üstü	3	2,1
	TOPLAM	141	100,0

Anketi cevaplayan öğretmenlerin şu anki yöneticileri ile çalışma süreleri ilgili istatistikî bilgiler, Tablo 13' de sunulmuştur.

Tablo 13'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 141 öğretmenin % 85,8'i (N=121) 1-3 yıldır, % 11,3'ü (N=16) 4-7 yıldır, % 0,7'si (N=1) 8-11 yıldır, % 2,1'i (N=3) 12 yıl ve üstü sürelerde şu anki yöneticileri ile birlikte çalıştıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine bakıldığında, 1-3 yıl süresince yöneticisi ile çalışma oranının çok olduğu, 8 yıldan fazla süredir yönetici ile birlikte çalışma oranının da düşük olduğu gözlemlenmiştir.

## 3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada ortaya konulan araştırma problemlerine cevap aramak amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerini belirlemeye yönelik "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" ile öğretmenlere iş doyum düzeylerini tespit etmeye yönelik "Minnesota İş Doyumu Anketi" uygulanmıştır.

Araştırma anketi üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik değişkenleri ile ilgili cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekte toplam çalışma süresi ve şu anki yönetici ile çalışma süreleri değişkenlerini içeren 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin benimsemiş oldukları liderlik stilleri düzeyini belirlemek amacıyla 36

sorudan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Anketi bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek amacıyla 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği yer almaktadır. (Ek 2)

### 3.2.1 Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-Mlq)

Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre açıklamak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin orijinali İngilizceden Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından konu uzmanı farklı üç İngilizce dili öğretim elemanına çevirisi yaptırılmış, farklı çıkan yarguların üzerinde tartışma yaratılarak doğru yargıya gidilmesi sağlanmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “Hiçbir Zaman” dan “Daima” ya kadar 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında, 7 faktörden oluşmaktadır (Başaran: 2006, Akt: Aslan 2013).

**Tablo 14 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği**

<b>1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>		
a. Karizmatik/ İlham Verici	6, 9, 10, 13, 14, 18, 23, 25, 34, 36	10
b. Entelektüel Uyarım	2, 8, 30, 32	4
c. Bireysel Destek	15, 19, 29, 31, 35	5
		19
<b>2. SÜRDÜRÜMCÜ (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK</b>		
a. Ödüle Bağlı	1, 16, 11	3
b. İstisnalarla Yönetim (aktif)	4, 21, 22, 24, 26, 27	6
c. İstisnalarla Yönetim (pasif)	3, 12, 20	3
		12
<b>3. SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK</b>		
	5, 7, 17, 28, 33	5

Anket 5’li Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Ölçeği oluşturan sorular; “Hiçbir Zaman(1), Nadiren(2), Bazen(3), Çoğu Zaman(4), Her Zaman(5)” şeklinde puanlanmıştır.

**Tablo 15 Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları**

Derece	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiçbir Zaman	1,00-1,79
2	Nadiren	1,80-2,59
3	Bazen	2,60-3,39
4	Çoğu Zaman	3,40-4,19
5	Her Zaman	4,20-5,00

Kaynak: (Çetinler: 2008).

### 3.2.2. Minnesota İş Doyumu Anketi (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire- Msq)

1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği çalışanların genel iş doyumlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir (Başaran,2006: 125).

Minnesota İş Tatmini Anketinin içsel (Intrinsic) ve Dışsal (Extrinsic) olmak üzere iki boyutu vardır. İçsel tatmin soru 1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11,15,16 ve 20 ile ölçülürken Dışsal tatmin soru 5, 6, 8, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19 ile ölçülmektedir.

İç faktörler kendi kendilerini temsil ederler ve gereklilikleri kendiliğinden oluşur. Bu faktörler kişisel ihtiyaçlar ve saygınlık gibi yüksek derecede ihtiyaçların karşılanması ile ilgilidir. Dış faktörler ise; kişinin iş çevresi ile ilgili yönetim, teknik, iş arkadaşları, ödemeler, terfi ve ilerleme, güvence gibi ihtiyaçları kapsayan faktörleri içermektedir (Özdayı, 1990: 43).

**Tablo 16 Minnesota İş Doyum Ölçeği Alt Boyutları**

İçsel İş Doyumu	1, 2 ,3, 4, 7, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20	11
Dışsal İş Doyumu	5, 6, 8, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19	9
Toplam		20

Minnesota iş doyum ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, “Hiç memnun değilim; 1 puan, “Memnun değilim” 2 puan, “Kararsızım” 3 puan, “Memnunum” 4 puan ve “Çok memnunum” 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

**Tablo 17 İş Doyumu Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri**

Derece	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiç Memnun Değilim	1,00-1,79
2	Memnun Değilim	1,80-2,59
3	Biraz Memnunum	2,60-3,39
4	Memnunum	3,40-4,19
5	Çok Memnunum	4,20-5,00

Çok Faktörlü Liderlik Anketi için yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin cronbach alpha değeri  $\alpha = .791$  çıkmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeğinde ise bu değer  $\alpha = .929$  olarak elde edilmiştir.

### 3.3. İŞLEM

Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket için, örnekleme alınan Muğla ili Bodrum ilçesine bağlı 44 okulda görev yapan 168 öğretmene ulaşılmıştır.

Uygulamaya başlamadan önce gerekli yerlerden anket izni alınmış olup (EK-3), okul müdürleri ile görüşme yapılmış, araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilerek okul müdürlerinden yardım istenmiştir. Anket formları seçilen okullardaki öğretmen sayıları göz önünde bulundurularak çoğaltılmış ve bizzat araştırmacı tarafından dağıtılarak, doldurulan anketler toplanmıştır.

Anket için izin alım sırasında, verilen izine ek olarak anketin kendisi de taratılıp Meb'in web sayfasında yayınlanmıştır. Web sayfasında anketi gören bazı yöneticiler öğretmenlerine anketleri kendileri doldurtmuşlar, bu yüzden planlanandan daha önce tüm okullar ile görüşülmeye çıkılmıştır. Bazı öğretmenlerin anketleri yöneticilerine teslim edeceklerini düşündükleri için objektif olmadıkları, kendilerine ulaşıldığı zaman da ankete verdikleri cevaplarda değişiklik yapmak istemedikleri gözlemlenmiştir.

Toplam 168 anket hazırlanmıştır. Anketler bizzat araştırmacı tarafından, okulların tek tek gezilmesi ve öğretmenler ile tek tek görüşülmesi suretiyle doldurtulmuştur. Bu yüzden geçersiz anket bulunmamaktadır.

**Tablo 18 Ankete Katılan Öğretmen Sayıları**

<b>Okulun Bulunduğu Bölge</b>	<b>Okulun Adı</b>	<b>Yönetici Olduğu İçin Anket Doldurmayan Öğretmen Sayısı</b>	<b>Gönüllü Olmayan Öğretmen Sayısı</b>	<b>Anket Dolduran Öğretmen Sayısı</b>
Bodrum	MEB'e Bağlı Devlet Okulları	6	13	92
Bodrum	MEB'e Bağlı Özel Okullar	4	4	49
Toplam	Meb'e Bağlı Tüm Okullar	10	17	141

Anketi doldurması beklenen 111 kişi devlet okullarına, 57 kişi de özel okullara bağlı olarak çalışmaktadır. Anketi doldurması beklenen toplam 168 kişidir. Fakat 10 kişiden, öğretmenlik ile birlikte yöneticilik de yaptığı için anket doldurması istenmemiştir. 17 kişi ise anketi doldurmak için gönüllü olmamıştır. Toplam 141 geçerli anket toplanmıştır.

Uygulamadan sonra eksiksiz yanıtlandığı belirlenen anketler SPSS 21 paket programına girilmiş ve problemlere göre veri analizleri yapılmıştır.

Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin sergiledikleri liderlik stillerinin, öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılandığının incelendiği bu araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde SPSS21 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle bir değişkenle ilgili sayısal verilerin derlenmesi, tanımlanması ve sunulmasında kullanılan betimsel (tanımlayıcı) istatistiklerden yararlanılarak örnekleme yer alan katılımcıların profillerinin ortaya çıkarılması yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda;

- Frekans (n) ve yüzde (%) dağılımı ortaya konmuştur.

- Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri düzeyleri analiz edilmiştir.

- İş doyumu ölçeği kullanılarak öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri tespit edilmiştir.

- Öğretmenlerin, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri puanlarının, yaş, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkenleri bakımından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını görmek üzere, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

- Son olarak okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında ilişki olup olmadığı pearson çarpım korelasyon analizi ile incelenmiştir. Büyüköztürk (2012)'e göre, korelasyon katsayısı ( r ) 0,70-1,00 arasında ise “yüksek”, 0,30-0,70 arasında ise “orta” ve 0,00-0,30 arasında ise “düşük” düzeyde ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, 0,05'ten küçük ( $p < 0,05$ ) bulunduğu bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar anlamlı olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

### 3.4. BULGULAR VE ANALİZ

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunlarla ilgili tartışma araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun bir biçimde ve sırada verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerine uygulanan ölçeklerin alt maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalama puanları ve standart sapma (ss) değerleri tablolar halinde gösterilmiştir. Yaş, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkenleri açısından öğretmenlerin değerlendirmeleri incelenmiştir. Üç veya daha fazla sayıdaki gruplar için, tek yönlü varyans analizi yapılarak sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

Varyans analizi sonucunda gruplar arası farkın anlamlı olma durumunda ise Tukey Çoklu Karşılaştırmalar Testi yapılması planlanmıştır. Fakat gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiş, Tukey Çoklu Karşılaştırmalar Testi yapılmaya gerek kalmamıştır. Sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

#### 3.4.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum

**Tablo 19 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Sergiledikleri Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki**

	İçsel İş Doyumu	Dışsal İş Doyumu
Dönüşümcü Liderlik	.453	.728
Pearson Korelasyon Anlamlılık (2 Uçlu)	.000	.000
N	141	141
Etkileşimci Liderlik	.310	.353
Pearson Korelasyon Anlamlılık (2 Uçlu)	.000	.000
N	141	141
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.080	-.125
Pearson Korelasyon Anlamlılık (2 Uçlu)	.348	.140
N	141	141

“Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişki var mıdır?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek boyutların birbiri ile olan ilişkileri tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19’da görüldüğü gibi liderlik stilleri alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile iş doyumunun alt faktörlerinden içsel iş doyumunu arasında orta ( $r=,45$ ), dışsal iş doyumunu arasında ise yüksek ( $r=,72$ ) düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerinin alt boyutu olan etkileşimci liderlik ve iş doyumunu alt faktörlerinden içsel iş doyumunu ile orta ( $r=,31$ ), dışsal iş doyumunu ile arasında ise orta ( $r=,35$ ) düzeyde, pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerinden serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumunu alt boyutlarından içsel iş doyumunu ile düşük düzeyde negatif, ( $r=-,08$ ) dışsal iş doyumunu ile ise düşük düzeyde ( $r=-,12$ ) negatif bir ilişki bulunmuştur.

Yukarıdaki istatistik bilgileri araştırmaya katılan öğretmenlerin algılamalarına göre, birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını benimsedikleri yargısına varılabilir.

### 3.4.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum

“Okul öncesi öğretmenlerinin müdürleri için algıladıkları liderlik stili ortalaması ne düzeydedir?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 20 Liderlik Stillere İlişkin Ölçek İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Liderlik Alt Faktörlerinin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	141	19,00	95,00	71,43	17,42
Etkileşimci Liderlik	141	21,00	89,00	37,58	8,57
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	141	5,00	63,00	10,26	6,31



Okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik stilleri alt boyutlarına bakıldığında öğretmen algılamalarına göre okul yöneticileri en düşük düzeyde serbestlik tanıyan liderlik stilini benimsemektedirler. Buna karşın okul müdürleri en fazla dönüşümcü liderlik stilini daha sonra da sürdürümcü (etkileşimci) liderlik stilini benimsemektedirler.

Araştırmanın yapıldığı bölgenin özellikleri göz önüne alındığında müdürlerin genellikle genç yaşta oldukları, çoğu yöneticinin de yeni, çağdaş, liderlik stillerinin farkında olduğu ve bunları kendi okullarında uygulamaya çalıştıkları söylenebilir.

Yukarıdaki istatistiki değerlere bakıldığında, öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdiklerini belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik stilini geliştiren okul müdürleri, ortak vizyon oluşturma, vizyonu paylaşma, iletişim kurma, motivasyon kazandırma gibi örgütlerde çok istenilen örgüt kültürünü oluşturan yöneticilerdir.

Öğretmenler okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini dönüşümcü liderlik stiline nazaran daha az sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmen algılamalarına göre okul müdürlerinin en az sergiledikleri liderlik stili ise, serbestlik tanıyan liderlik tarzıdır. Buradan araştırmaya katılan okul müdürlerinin karar verme mekanizmasında pasif davranmadıkları, mevcut problemlere karşı duyarsız kalmadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Veriler incelendiğinde öğretmenlerin kendi müdürlerinde en çok dönüşümcü liderlik stilini benimsedikleri, en az serbestlik tanıyan liderlik stilini benimsediklerini düşünmektedirler.

Elde edilen bulgular sonucunda okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır.

### **3.4.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum**

“Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, “yaş” değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek sunulmuştur.

Bilgiler iki tablo halinde verilmiştir. İlk tabloda araştırmaya katılan öğretmenler ile ilgili tanımlayıcı bilgilere; İkinci tabloda ise yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının “Tek Yönlü Varyans (ANOVA)” sonuçları her bir liderlik stili için ayrı ayrı analiz edilerek verilmiştir.

**Tablo 21 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Yaş" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	25 yaş ve altı	27	75,07	15,74
	26-35 yaş	85	69,31	17,18
	36-45 yaş	19	73,26	21,28
	46 yaş ve üstü	10	76,20	15,07
	Toplam	141	71,43	17,42
Etkileşimci Liderlik	25 yaş ve altı	27	37,18	6,90
	26-35 yaş	85	37,60	8,76
	36-45 yaş	19	37,73	11,46
	46 yaş ve üstü	10	38,30	5,16
	Toplam	141	37,58	8,57
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	25 yaş ve altı	27	10,00	5,47
	26-35 yaş	85	10,94	7,13
	36-45 yaş	19	7,94	3,67
	46 yaş ve üstü	10	9,70	3,88
	Toplam	141	10,26	6,31

Tablo incelendiğinde, “yaş” değişkenine ilişkin öğretmen algılamalarına göre en yüksek ortalama, dönüşümcü liderlik stilinde (Ortalama=71,43; Standart Sapma=17,42) iken; en düşük ortalama ise serbestlik tanıyan liderlik (Ortalama=10,26; Standart Sapma=6,31) stilindedir.

**Tablo 22 "Yaş" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalaması	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	1029,17	3	343,05	1,13	,33
	Gruplar içi	41469,56	137	302,69		
	Toplam	42498,73	140			
Etkileşimci liderlik	Gruplar arası	9,88	3	3,29	,04	,98
	Gruplar içi	10294,25	137	75,14		
	Toplam	10304,14	140			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar arası	146,00	3	48,66	1,22	,30
	Gruplar içi	5435,75	137	39,67		
	Toplam	5581,75	140			

Tablo 22’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili öğretmen algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda, liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili ( $p=0,33$   $p>0,05$ ), etkileşimci liderlik stili ( $p=0,98$   $p>0,05$ ), serbestlik tanıyan liderlik stili ( $p=0,30$   $p>0,05$ ) alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir.

Öztürk (2012) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında yaş değişkeni ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Bu açıdan Öztürk’ün çalışmasının sonuçları bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

#### 3.4.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum

**Tablo 23 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Mezun Olunan Okul" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Mezun Olunan Okul	N	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	Lise	8	76,25	15,92
	Yüksekokul	36	72,86	17,03
	Eğitim fakültesi	96	70,48	17,83
	Yüksek lisans veya doktora	1	73,00	
	Toplam	141	71,43	17,42
Etkileşimci Liderlik	Lise	8	36,12	9,74
	Yüksekokul	36	36,94	7,09
	Eğitim fakültesi	96	37,82	8,99
	Yüksek lisans veya doktora	1	50,00	
	Toplam	141	37,58	8,57
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Lise	8	10,12	3,44
	Yüksekokul	36	9,80	4,92
	Eğitim fakültesi	96	10,43	6,98
	Yüksek lisans veya doktora	1	12,00	
	Toplam	141	10,26	6,31

Tablo 24 "Mezun Olunan Okul" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalaması	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	346,94	3	115,64	,37	,77
	Gruplar içi	42151,79	137	307,667		
	Toplam	42498,73	140			
Etkileşimci liderlik	Gruplar arası	191,38	3	63,79	,86	,46
	Gruplar içi	10112,75	137	73,81		
	Toplam	10304,14	140			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar arası	13,62	3	4,54	,11	,95
	Gruplar içi	5568,13	137	40,64		
	Toplam	5581,75	140			

“Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, “mezun olunan okul” değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında analiz edilerek sunulmuştur. Bilgiler iki tablo halinde verilmiştir. İlk tabloda araştırmaya katılan öğretmenler ile ilgili tanımlayıcı bilgilere; İkinci tabloda ise yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının “Tek Yönlü Varyans (ANOVA)” sonuçları verilmiştir.

Tablo 24’ de görüldüğü üzere okul öncesinden sorumlu müdürlerin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili öğretmen algılarının “mezun olunan okul” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ( $p=0,77$   $p>0,05$ ) stili ile sürdürümcü liderlik ( $p=0,46$   $p>0,05$ ) stili ve serbestlik tanıyan liderlik ( $p=0,95$   $p>0,05$ ) stili alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında mezun olunan okul değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin öğrenim durumlarının okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerini farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

Bu sonuca benzer olarak Yersiz (2010) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları İle Öğretmenlerin İş Tatmini Arasındaki İlişki Düzeyi” adlı araştırmasında öğretmenlerin mezuniyet derecesi değişkeninin, okul müdürünün performansına ilişkin görüşlerinde bir farklılığa neden olmadığını tespit etmiştir.

### 3.4.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum

“Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, “meslekte çalışma süresi” değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur. Bilgiler iki tablo halinde verilmiştir.

İlk tabloda araştırmaya katılan öğretmenler ile ilgili tanımlayıcı bilgilere; İkinci tabloda ise yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının “Tek Yönlü Varyans (ANOVA)” sonuçları her bir liderlik stili için ayrı ayrı analiz edilerek verilmiştir.

**Tablo 25 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Meslekte Çalışma Süresi" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Meslekte Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	1-3 yıl	29	72,06	15,80
	4-7 yıl	47	68,80	19,30
	8-11 yıl	26	73,69	14,65
	12 yıl ve üstü	37	72,37	18,10
	Toplam	141	71,43	17,42
Etkileşimci Liderlik	1-3 yıl	29	38,51	11,58
	4-7 yıl	47	35,63	6,18
	8-11 yıl	26	38,53	6,67
	12 yıl ve üstü	37	38,75	9,65
	Toplam	141	37,58	8,57
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-3 yıl	29	10,31	5,54
	4-7 yıl	47	9,89	4,65
	8-11 yıl	26	9,92	4,10
	12 yıl ve üstü	37	11,02	9,47
	Toplam	141	10,26	6,31

**Tablo 26 "Meslekte Çalışma Süresi" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalaması	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	1187,35	5	237,47	,77	,56
	Gruplar içi	41311,38	135	306,01		
	Toplam	42498,73	140			
Etkileşimci liderlik	Gruplar arası	314,77	5	62,95	,85	,51
	Gruplar içi	9989,36	135	73,99		
	Toplam	10304,14	140			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar arası	66,26	5	13,25	,32	,89
	Gruplar içi	5515,49	135	40,85		
	Toplam	5581,75	140			

Tablo 26’ da görüldüğü üzere okul öncesinden sorumlu müdürlerin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili öğretmen algılarının “meslekte çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ( $p=0,56$   $p>0,05$ ) stili ile sürdürümcü liderlik ( $p=0,51$   $p>0,05$ ) stili ve serbestlik tanıyan liderlik ( $p=0,89$   $p>0,05$ ) stili alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında meslekte çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerinin, müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerini algılamalarını farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

### 3.4.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum

“Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin, öğretmenlerce algılanan liderlik stilleri, “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenine göre farklılık gösteriyor mu?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler analiz edilerek sunulmuştur. İlk tabloda öğretmenler ile ilgili tanımlayıcı bilgilere; İkinci tabloda ise yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının “Tek Yönlü Varyans (ANOVA)” sonuçları her bir liderlik stili için ayrı ayrı analiz edilerek verilmiştir.

**Tablo 27 Okul Öncesinden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Görüşlerinin "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkenine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	1-3 yıl	121	70,34	17,51
	4-7 yıl	16	75,31	16,36
	8-11 yıl	1	87,00	
	12 yıl ve üstü	3	89,66	4,61
	Toplam	141	71,43	17,42
Etkileşimci Liderlik	1-3 yıl	121	37,65	9,10
	4-7 yıl	16	36,62	3,77
	8-11 yıl	1	47,00	
	12 yıl ve üstü	3	37,00	4,35
	Toplam	141	37,58	8,57
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-3 yıl	121	10,34	6,62
	4-7 yıl	16	9,87	4,08
	8-11 yıl	1	6,00	
	12 yıl ve üstü	3	10,66	4,93
	Toplam	141	10,26	6,31

**Tablo 28 "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalaması	F	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	1623,21	3	541,07	1,81	,14
	Gruplar içi	40875,52	137	298,36		
	Toplam	42498,73	140			
Etkileşimci liderlik	Gruplar arası	104,97	3	34,99	,47	,70
	Gruplar içi	10199,17	137	74,44		
	Toplam	10304,14	140			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar arası	21,92	3	7,30	,18	,91
	Gruplar içi	5559,83	137	40,58		
	Toplam	5581,75	140			

Tablo 28’ de görüldüğü üzere okul öncesinden sorumlu müdürlerin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili öğretmen algılarının “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ( $p=0,14$   $p>0,05$ ) stili ile sürdürümcü liderlik ( $p=0,70$   $p>0,05$ ) stili ve serbestlik tanıyan liderlik ( $p=0,91$   $p>0,05$ ) stili alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerinin, müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerini farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

### 3.4.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum

“Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu ortalaması ne düzeydedir?” Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler analiz edilerek Tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29 İş Doyum Ölçeği İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre İş Doyumu Alt Faktörlerinin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İçsel İş Doyumu	141	11,00	55,00	44,73	7,79
Dışsal İş Doyumu	141	13,00	45,00	32,29	7,19

Tablo 29’ da görüldüğü üzere iş doyumu anketinin alt boyutlarından en yüksek ortalama içsel iş doyumunda (Ortalama=44,73; Standart Sapma=7,79) görülürken; dışsal iş doyumu alt boyutunda (Ortalama= 32,29; Standart Sapma=7,19) daha düşük bir ortalama saptanmıştır. İçsel iş doyumunun yüksek olması, öğretmenlik mesleği her ne kadar toplum nezdindeki eski itibarını koruyamıyorsa da hala çoğu meslekten daha itibarlı olmasına ve daha iyi çalışma şartlarına sahip olmasına bağlanabilir. Dışsal iş doyumunun daha düşük olması, mevcut eğitim sisteminde yeterince dış motivasyon araçlarının, maddi araçların (ödül, idare, maaş, terfi sistemi vb.) olmamasına bağlanabilir.

Koçak (2006) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı araştırma sonuçları, ve Aslan (2013) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırma sonuçları bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

### 3.4.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum

“Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları, “yaş” değişkenine göre farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin iş doyumu ölçeği ile yapılan ölçümlerin “Yaş” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar tek yönlü varyans (ANOVA), aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 30 Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Yaş" Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler**

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
İçsel İş Doyumu	25 yaş ve altı	27	44,88	6,25
	26-35 yaş	85	43,96	8,56
	36-45 yaş	19	47,21	7,40
	46 yaş ve üstü	10	46,20	4,26
	Toplam	141	44,73	7,79
Dışsal İş Doyumu	25 yaş ve altı	27	33,48	6,16
	26-35 yaş	85	31,44	7,37
	36-45 yaş	19	34,84	8,16
	46 yaş ve üstü	10	31,50	5,50
	Toplam	141	32,29	7,19



Yukarıdaki tablo incelendiğinde “yaş” değişkenine ilişkin öğretmen algısına göre, içsel iş doyumunda (Ortalama=44,73; Standart Sapma=7,79) ortalama yüksek iken; dışsal iş doyumunda (Ortalama=32,29; Standart Sapma=7,19) ortalama düşük çıkmıştır.

**Tablo 31 "Yaş" Değişkeni İle İş Doyumu Arasında Yapılan Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalaması	F	Sig.
İçsel Doyumu	İş Gruplar arası	188,97	3	62,99	1,03	,37
	İş Gruplar içi	8324,31	137	60,76		
	Toplam	8513,29	140			
Dışsal Doyumu	İş Gruplar arası	228,71	3	76,23	1,48	,22
	İş Gruplar içi	7028,77	137	51,30		
	Toplam	7257,48	140			

Tablo 31’ de öğretmenlerin iş doyumunun “yaş” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için, tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Test sonucunda iş doyumunu anketinin alt boyutlarından içsel iş doyumunu ( $p=0,37$   $p>0,05$ ) ile dışsal iş doyumunu ( $p=0,22$   $p>0,05$ ) alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında “yaş” değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin yaşlarının içsel ve dışsal iş doyumlarını farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

İnce (2003), Tan (2003) ve Koçak (2006) yaptıkları araştırma sonuçları, bulguları destekler niteliktedir.

#### **3.4.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum**

“Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları, “mezun olunan okul” değişkenine göre farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin iş doyumunu ölçeği ile yapılan ölçümlerin “mezun olunan okul” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar tek yönlü varyans (ANOVA), aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri tablolarda verilmiştir.

**Tablo 32 Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Mezun Olunan Okul" Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler**

	Mezun Olunan Okul	N	Ortalama	Standart Sapma
İçsel İş Doyumu	Lise	8	42,00	10,19
	Yüksekokul veya eğitim enstitüsü	36	43,91	8,33
	Eğitim fakültesi	96	45,25	7,42
	Yüksek lisans veya doktora	1	47,00	
	Toplam	141	44,73	7,79
Dışsal İş Doyumu	Lise	8	30,62	10,15
	Yüksekokul veya eğitim enstitüsü	36	32,11	6,68
	Eğitim fakültesi	96	32,50	7,21
	Yüksek lisans veya doktora	1	33,00	
	Toplam	141	32,29	7,19

**Tablo 33 "Mezun Olunan Okul" Değişkeni İle İş Doyumu Arasında Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalaması	F	Sig.
İçsel İş Doyumu	Gruplar arası	114,54	3	38,18	,62	,60
	Gruplar içi	8398,75	137	61,30		
	Toplam	8513,29	140			
Dışsal İş Doyumu	Gruplar arası	28,05	3	9,35	,17	,91
	Gruplar içi	7229,43	137	52,77		
	Toplam	7257,48	140			

Tablo 33’ de öğretmenlerin iş doyumunun “mezun olunan okul” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Test sonucunda iş doyumunu anketinin alt boyutlarından içsel iş doyumunu ( $p=0,60$   $p>0,05$ ) ile dışsal iş doyumunu ( $p=0,91$   $p>0,05$ ) alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında “mezun olunan okul” değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin mezuniyet durumlarının içsel ve dışsal iş doyumlarını farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

#### **3.4.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum**

“Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları, “meslekte çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin iş doyumunu ölçeği ile

yapılan ölçümlerin “meslekte çalışma süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar tek yönlü varyans (ANOVA), aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 34 Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Meslekte çalışma Süresi" Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler**

	Meslekte Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
İçsel İş Doyumu	1-3 yıl	29	44,27	6,15
	4-7 yıl	47	43,95	9,87
	8-11 yıl	26	44,53	7,67
	12 yıl ve üstü	37	46,32	5,56
	Toplam	141	44,73	7,79
Dışsal İş Doyumu	1-3 yıl	29	32,79	5,96
	4-7 yıl	47	31,78	8,37
	8-11 yıl	26	32,15	7,35
	12 yıl ve üstü	37	32,75	6,46
	Toplam	141	32,29	7,19

**Tablo 35 “Meslekte Çalışma Süresi” Değişkeni İle İş Doyumu Arasında Yapılan Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalaması	F	Sig.
İçsel İş Doyumu	Gruplar arası	377,01	5	75,40	1,25	,28
	Gruplar içi	8136,27	135	60,26		
	Toplam	8513,291	140			
Dışsal İş Doyumu	Gruplar arası	178,663	5	35,73	,68	,63
	Gruplar içi	7078,82	135	52,43		
	Toplam	7257,48	140			

Tablo 35’ de öğretmenlerin iş doyumunun “meslekte çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için, tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Test sonucunda iş doyumunu anketinin alt boyutlarından içsel iş doyumunu ( $p=0,28$   $p>0,05$ ) ile dışsal iş doyumunu ( $p=0,63$   $p>0,05$ ) alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında “meslekte çalışma süresi” değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerinin içsel ve dışsal iş doyumlarını farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

### 3.4.11. On Birinci Alt Probleme Ait Bulgular Ve Yorum

“Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin iş doyumunu ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için, bağımsız gruplar tek yönlü varyans (ANOVA) uygulanmıştır. Aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 37’ de öğretmenlerin iş doyumunun “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için, tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Test sonucunda iş doyumunu anketinin alt boyutlarından içsel iş doyumunu ( $p=0,24$   $p>0,05$ ) ile dışsal iş doyumunu ( $p=0,15$   $p>0,05$ ) alt faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında “şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre öğretmenlerin yöneticileri ile çalışma sürelerinin içsel ve dışsal iş doyumlarını farklılaştıran bir etmen olmadığı söylenebilir.

**Tablo 36 Okul Öncesi Öğretmenlerinin "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Algılarını Gösteren İstatistikî Bilgiler**

	Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
İçsel İş Doyumu	1-3 yıl	121	44,21	7,99
	4-7 yıl	16	47,87	5,81
	8-11 yıl	1	52,00	
	12 yıl ve üstü	3	46,66	6,35
	Toplam	141	44,73	7,79
Dışsal İş Doyumu	1-3 yıl	121	31,88	7,04
	4-7 yıl	16	34,93	7,85
	8-11 yıl	1	44,00	
	12 yıl ve üstü	3	31,00	6,92
	Toplam	141	32,29	7,19

Tablo 37 "Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi" Değişkeni İle İş Doyumu Arasında Yapılan Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kare Ortalaması	F	Sig.
İçsel İş Doyumu	Gruplar arası	254,46	3	84,82	1,40	,24
	Gruplar içi	8258,83	137	60,28		
	Toplam	8513,29	140			
Dışsal İş Doyumu	Gruplar arası	274,17	3	91,39	1,79	,15
	Gruplar içi	6983,31	137	50,97		
	Toplam	7257,48	140			

Bu araştırmada, okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin sergiledikleri liderlik stillerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mezun olunan okul gibi değişkenler açısından öğretmenlerin iş doyumları üzerinde farklılaşma olup olmadığı, ayrıca okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Anketlerden elde edilen verileri analizi sonucunda özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışma sonucunda elde edilen önemli bir bulgu okul öncesinden sorumlu müdürlerin benimsedikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında ilişkinin varlığı oluşturmaktadır. Yapılan analizlerde, liderlik stilleri alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile iş doyumunun alt faktörlerinden içsel iş doyumları arasında orta, dışsal iş doyumları arasında ise yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerinin alt boyutu olan etkileşimci liderlik ve iş doyumları alt faktörlerinden içsel iş doyumları ile orta, dışsal iş doyumları arasında ise orta düzeyde, pozitif bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerinden serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumları alt boyutlarından içsel iş doyumları ile düşük düzeyde negatif, dışsal iş doyumları ile ise düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur.

- Yukarıdaki istatistikî bilgilerden araştırmaya katılan öğretmenlerin algılamalarına göre, birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını benimsedikleri yargısına varılabilir.

- Serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin iş tatminiyle ters yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

- Liderlik stilleri alt boyutlarında; öğretmenler, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini en yüksek düzeyde sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bu boyutu, sürdürümcü liderlik alt boyutu izlemiştir. Öğretmenlerin algılamalarına göre okul müdürlerinin en düşük düzeyde serbestlik tanıyan liderlik stilini sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

- “Cinsiyet” değişkeni bakımından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmamıştır. Çünkü anket uygulanan kişilerin hepsi kadındır. Anket uygulama sırasında hiç erkek öğretmene rastlanmamıştır.

- “Yaş” değişkeni bakımından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

- “Mezun Olunan Okul” değişkeni bakımından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

- “Meslekte çalışma süresi” değişkeni bakımından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

- “Şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkeni bakımından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

- İş doyumunu anketinin alt boyutlarından en yüksek ortalama içsel iş doyumunda tespit edilirken; dışsal tatmin alt boyutunda daha düşük bir ortalama saptanmıştır.

- "Cinsiyet" değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmamıştır. Anket uygulanan öğretmenlerin hepsi kadındır.

- “Yaş” değişkeni açısından, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

- “Mezun olunan okul” değişkeni açısından, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görölmemiştir.

- “Meslekte alışma süresi” değişkeni açısından, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görölmemiştir.

-“şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkeni açısından, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık görölmemiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerin örgüt içerisinde buldukları davranışlar ve nedenleri uzun süredir araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bunun sebebi olarak işlerin daha düzenli hale gelmesi, performans ve verimin artırılması, karlılığın artırılması gibi konular gösterilebilir. Bununla beraber araştırmalar göstermektedir ki, bireylerin örgüt içerisindeki davranışları, bireylerin ihtiyaçları, beklentileri, algıları ve olmak istedikleri ile açıklanmaktadır. Kurumlar çalışanlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşıladığı ölçüde bireye aidiyet duygusu verebilir. Birey aidiyetin sağlanması, ihtiyaçların giderilmesi ve beklentilerin karşılanması sonucu kuruma karşılık verme çabası içerisine girecektir. Karşılıklı bu olumlu durumlar sonucunda iş doyumundan bahsetmek mümkün olabilecektir.

İş doyumunu öğretmenler ve okullar açısından düşünüldüğünde, elbette okulların diğer kurumlar gibi genel ve özel amaçları bulunmaktadır. Okulların bu genel ve özel amaçlara ulaşırken insanlar, yani öğretmenler ve diğer paydaşları işin içine katması gerekmektedir. Eğitim- öğretim işlerinin en önemli unsurlarından birisi olan öğretmenlerin ise iş doyumları, kurumların etkililikleri açısından ve eğitim-öğretim performansı açısından olumlu etkilere sebep olabilecek önemdedir.

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri yükseltmek isteniyorsa öncelikle öğretmenlerin yöneticilerine bakış açıları değiştirilmelidir. Bunun için de en büyük çabayı göstermesi gereken yöneticidir. Koçak (2006) araştırması ile okul yöneticilerinin, okulda sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlere sağlıklı mesajlar iletilmediklerini, öğretmenler tarafından farklı algıların oluşmasına neden olduğunu göstermiştir. Koçak'ın bu araştırması benzer sonuçlara varıldığını göstermektedir.

Öğretmenlerin iş doyumunu gerçekleştirecek ve sürdürecektir, mesleğinde daha verimli olmasını sağlayacak etmenlerin belirlenmesi ve düzenlenmesi için bunların neler olduğundan yola çıkarak gerekli düzenlemelerin yapılmasının, okul müdürlerinin yöneticilik performanslarının öğretmenlerin performansını artırması üzerindeki etkilerini belirlemek gereklidir.



Belirlenecek olan bu etmenler öğretmen performansının artmasını ve eğitim kalitesinin iyileştirilmesi sağlayacaktır. Bu da gelecek nesillerimizin gelişimi, eğitim öğretimin kalitesinin artması için büyük ölçüde önem taşımaktadır.

Çalışanların genel liderlik algıları ile genel iş doyumları arasındaki anlamlı ilişkiye dayanarak, okul müdürlerinin öğretmenlerin genel iş doyumlarını artıracak şekilde liderlik tarzları geliştirmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

Müdürlerin önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınmaması ve ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir olması gerektiği, müdürlerin çalışanlara birey olarak davranması ve güven vermesi gerektiği, müdürlerin liderlik eğitimi üzerine yapılan eğitim ve seminerlere katılmalarının yararlı olacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin kendilerini sürekli geliştirmeleri her ne kadar kendi sorumlulukları ise de, bu anlayışın bir okulda başarı ile uygulanmasında yönetimin rolü oldukça önemlidir. Okul müdürleri tarafından okullarında, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve bu yönde motive edilmeleri ile ilgili okul içinde ve dışında hizmet içi eğitim kursları ile seminer ve konferanslar gibi etkinlikler düzenlenebilir.

Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında yüksek bir ilişkinin olmasından dolayı, okul müdürlerinin yönetici becerilerini ve liderlik tarzlarını geliştirici programlar düzenlenmesinin büyük katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırma sonuçları gösterdi ki dönüşümcü liderliğe olan rağbet diğer liderlik stillerinden daha yüksektir. Bunun için okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyici şekilde teşvik edilmelidir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak 'anket' kullanılarak; elde edilen veriler sonucu belirlemiştir. Anket çalışmasının sınırlılıkları göz önünde alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden (mülakat gibi) yararlanarak da araştırmalar yapılabilir.

Bölgenin genel durumu göz önüne alındığında çoğunlukla genç yaştaki öğretmenlerin hizmet verdikleri görülür. Göreve yeni başlayan ve idealist olan bu öğretmenlere daha fazla imkân sağlanarak bölgenin eğitim kalitesi yükseltilebilir.

Sadece öğretmenler üzerine yapılan bu araştırmaya yöneticiler de eklenerek daha kapsamlı bir araştırma daha yapılabilir.

Muğla ili Bodrum ilçesi örnekleminde gerçekleştirilen bu araştırma ülkemizin farklı bölgelerinde de daha farklı değişkenlerle yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1995). Toplumsal Kuramsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: Personel Geliştirme Merkezi.
- Adams, J. S. (1963). Toward and Understanding of Inequity. *Journal of Applied Psychology*, 46-47.
- Akçamete, G. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdağ, B. (2002). Öğretim Liderliğinin bir davranış boyutu: Okulun misyonunu tanımlama. *Eğitim Araştırmaları*, (9):1-7.
- Akdoğan, E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akgündüz, Sevgül. (2006) Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (4).
- Aksu, G. ve diğerleri. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin iş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası* Cilt 55, Sayı 4.
- Aravi, Budem. (2010).Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Arıkan, S. v.d. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aslan, Ümran. (2013).Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep
- Aşık, N. (2010).Çalışanların İş Doyumuna Etki Eden Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467
- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş tatmini Üzerindeki Etkisi Hava Kuvvetlerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

- Avşaroğlu, S., Deniz, E. , Kahraman, A. (2004). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, Selçuk Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi.
- Aydın, A. (1997). Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir? 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu.
- Aydın, M. (2011). Çağdaş Eğitim Denetimi. 6. Baskı. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Ayhan, Ferda. (2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatmini İle Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkiler, İstanbul
- Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 11(36), İstanbul.
- Aytürk, Nihat & Peker, Ömer (2000). Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınları
- Balcı, A. 1993, Etkili Okul Kuram Uygulama Ve Araştırma, Ankara, Pegem A Yayıncılık
- Baltaş, A. (2003). İş Etiğinin Düşündürdükleri, Kaynak Dergisi (16).
- Baltaş, Acar; (2002). “Ekip Çalışması ve Liderlik”, Remzi Kitapevi, 4.Basım, İstanbul
- Barutçugil, İsmet (2004).Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayın. Eğt. Hizm. Ltd. Sti.
- Bass B. M. and Steidmeier P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. Vol. 10, Num. 2, pp. 181-217 (37).
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1(8) , 9-32.
- Bass, B. M. and R. E. R. (2006). Transformational Leadership (second edition). London: Lawrance Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, beter, best, organizational dynamics. NY: Academy of Leadership.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: LearningTo Share The Vision, 19-31.
- Baş, Türker, (2002), “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi” D.E.Ü., c.XVII, Sayı:2
- Başaran, A. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Başaran, İ. E. (1992). Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.

- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış, İnsan Üretiminin Gücü, Ankara: Feryal Matbaası. 3. Baskı.
- Bayrak, S. (1997). Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt: 1. Deniz Harp Okulu. İstanbul.
- Bess J. L. ve Goldman P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly* 12:419-450.
- Bilen, M.,(1987). Sağlıklı insan ilişkileri, Ankara: Sistem Ofset.
- Bingöl, Dursun; (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniv. Yayını, Erzurum
- Boğa, Ç. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği). Samsun Ondokuz Mayıs Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Boğa, Çiğdem. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği), Yüksek Lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun
- Brestrich, E. T. (2001). Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik, Seba Yayınları
- Brown, J. (1993). Leadership For School İmprovement. *Emergeny Librarian*, (20), 8, 13.
- Budak, Arif. (2006). “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir
- Budak, G. (1999). İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayım.
- Bursalıoğlu, Z.(1998) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükçolak, K. M. (1997). Bilgi Çağında Liderlik, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. Tuzla İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 2, 321-326.
- Can, H.; A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitapevi.
- Can, Halil; (2002). “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitapevi, Ankara
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık
- Ceylan, Adnan, (1998), Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayın No: 2, Gebze.
- Conley, D., & Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals lead Without Dominating? Oregon: OSSC Bulletin Series.
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

- Çelebi, Cahit. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Çelik, V. (1998); Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi , 16, Sayfa: 423.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000b). Okul kültürü ve yönetim.(2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık, ss.28-150.
- Çelik, V. (2001). Geleceğin Okul Liderleri, 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. Ankara: Başkent Öğretmen Evi 407-411.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2011). Eğitimsel Liderlik. 5. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik,Vehbi (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara, Anı yayıncılık
- Çobanoğlu, Fatma. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği), Pamukkale Üni. Sos. Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- Dalgan, Z. (1998). Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. İstanbul.
- Davis, K. (1984). Human Behavior at Work, USA: McGra Hill Book Co.
- Demirkıran, T. (2004). Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dereli Toker,(1981). Organizasyonlarda Davranış, Ar Basım Yayım, İstanbul
- Doğan, S. (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Yöneticisi ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri. Eğitim Yönetimi Dergisi(Sayı:29), s.27-45.
- Dursun, Y. (2009). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük ilköğretim okulları örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Postmodern Bir Paradigma Dönüşümcü Liderlik. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, Ğ. (2008). Eğitim ve Okul Yönetimi. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. ss. 332–333.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul
- Erdoğan, V. (2002). Eğitimde değişim yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık, ss.48-50.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (5. Baskı). İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (1984). Motivasyon Teorisinde Son Gelişmeler ve Erzurum’da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Erzurum.
- Eroğlu, U. (2000). İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimleri hazırlayan iki güç sanal organizasyonlar ve stratejik tabanlı düşünce. Bursa: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güllü, Esmâ. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Güney Salih - Varoğlu Abdülkadir -, Aktas A. Mavili, (1996). Özel ve Kamu Bankalarında s Tatminine Yönelik bir Arastırma, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:1996/3, Ankara
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. Nobel Yayınları, Ankara.

- Hartog, D.N.D., Muijen, J.J.V. and Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hicks, Herbert G. ve Gullet, (1981). C.Ray, "Management", McGraw Hill, Forth Edition
- Hodgetts, Richard M. (1990). *Management (Theory, Process and Practise)*. Çev. Canan, Çetin & Esin C., Mutlu, 5.Basım, İstanbul: Der Yayınları.
- Hoşgörür ve Yoncalık, (2004). *Eğitimde çağdaş yaklaşımlar*. İstanbul: Özel Okullar Birliği, s.364.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. TURAN, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ilgar, Lütfü (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul yönetimi, Sınıf Yönetimi*, 3. Baskı. stanbul: Beta Yayıncılık.
- Izgar, Hüseyin, (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya, Birinci Basım, Eğitim Kitapevi Yayınları:19
- Kantarıcı Kemal. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri*, 9 Eylül Üniversitesi,(Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir
- Kantarıcı, K. (1997). *Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülenmesi ve işgören performansına etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E, İzmir.
- Karaduman, A. (2002). *Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum.
- Karaman, Abdullah; (1999). "Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi", Türkmen Kitapevi, İstanbul
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl:4. Sayı:16.
- Karip, E. ve K. Köksal (1996). *Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6, 245-258.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara, Bilim Yayınları.
- Keith, D.(1993). "Organizational Behavior at Work", McGraw Hill Inc.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerinin*
- Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. E.Özkalp.(ed). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir



- Kırel, Ç. (2004). Esnek Çalışma saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi.
- Koçak, T. (2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (1995). İşletme Yöneticiliği, Yöneticiliği Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul, Beta Yayımcılık
- Koçel, T. (2001): İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Yayınevi
- Koçel, Tamer , (2003).“ İşletme Yöneticiliği”, İstanbul, Beta Basım
- Konan, N. (1997). Eğitim ve Liderlik. (Yayımlanmamış Ders Notu), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kuzgun, Y. (2003). Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Liderlik Stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Lowe, K.B. and Galen, K.K. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. Leadership Quarterly, 7(3), 385.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. McGraw-Hill.
- Maslow Abraham H. (1987). Motivation and Personality. Second Edition. Harper & Row, Publishers. Newyork, Evanston and London.
- Mucuk, İsmet; (1989). “Modern İşletmecilik”, Der Yayınları, İstanbul
- Nal, K. (2003) Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Okumuş, M. (2011). Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi, Özgü Yayınları, İstanbul
- Onaran, Oguz (1981). Çalışma Yasamında Güdüleme Kuramları. A.O. SBF Yayını. No: 470. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Önder, S. (2006). Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stillerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özalp, İnan ve Zümrüt Tonus, (2003), “Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle- Wood ve Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi”, 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi.
- Özdayı,(1990). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi. Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel ,(2001). “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2007). Örgütsel Davranış. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset
- Raven, Bertham; (1992). “The Bases of Power: Origins and Recent Developments, Annual Meeting of the American Psychological Association”, Washington
- Robbins, Stephan P. (1994). “Örgütsel Davranışın Temelleri”, Çev. Sevgi A. Öztürk, Etam Ağ. Yayınları, Eskişehir
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sayın, Ç. (2008). Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Sertçe, S. (2004) Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma ( İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)
- Sertoğlu, R. (2010). Stratejik Liderlik, İstanbul, Etap Yayıncılık
- Soyer, F. ve Can, Y. (2007). İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılanması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. 11(3), 23-36.
- Soylu, C. H.(2002). Hava Er Eğitim Tugay Komutanlığı'nda Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya.
- Spector, P. (1997). Job Satisfaction. Sage Publications, Inc. U.S.A.
- Sungur, N. (1997). Yaratıcı Düşünce. Evrim Yayınevi, İstanbul
- Şahin, Ali; (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 11, Selçuk Üniversitesi

- Şahin, S. (1997). İlköğretim Müdürlerinin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri, Eğitim ve Bilim Dergisi, 135(30). 39-49.
- Şimşek, H. (1997). 21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, M. Şerif. (2001). “Yönetim ve Organizasyon”, Günay Ofset, Konya
- Şimşek, Ş. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şişman , M. (2012). Öğretim Liderliği, Pegem Yayınevi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Ankara: PegemA.
- Tahaoğlu, F. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tandoğan, H. T. (2002). Dönüştürücü ve İş gördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tdk. (2000). Türk Dil Kurumu okul sözlüğü. (2. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Telman, N.; Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Terzi, A. R. (2002). Başarı Güdüsü Kuramı, Çağdaş Eğitim Dergisi. Ocak. S.26-30. KTÜ Giresun Eğitim Fakültesi.
- Tevrüz, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul, Beta Basım
- Tınaz, Pınar, (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Birinci Basım, İstanbul, Beta Basım, s.28.
- Toprakçı, E. (2002). Sınıf örgütünün yönetimi (1.Baskı). Ankara, Ütopya Yayınevi
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., Norris, C. J., (2001), The Principal-Creative Leadership For Effective Schools, Boston, Allyn&Bacon, Fourt Edition.
- Ünal, Semra (1991). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7.

- Ünal, Zahide (2003).”Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık”. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Ana Bilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Bölümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Warner, M. (1997). Organizational Behavior, London, International Thompson Pres.
- Weber, Max; (2005). “Sosyolojinin Temel Kavramları”, Çev. Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul
- www.pdrforum.net
- www.sedl.org
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi.
- Yıldırım, B.H. (2004). Çalışanların İş Tatmini İle Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Üzerindeki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, Bilal. (2001). “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yıldırım, C. (2006). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, Mehtap (2006).Güdülenme ve Ödüllendirme. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim, Teftiş, Planlama ve Ekonomisi Anabilim dalı, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim, Teftiş, Planlama ve Ekonomisi Programı, Eğitimde Kalite Yaklaşımları Dersi, Danışman: Aksoy, H.H.Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Yüksel, Öznur (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

## EKLER

### EK-1

Okulun Bulunduğu Bölge	Okulun Adı (MEB'e Bağlı Devlet Okulları)	Yönetici Olduğu İçin Anket Doldurmayan Öğretmen Sayısı	Gönüllü Olmayan Öğretmen Sayısı	Anket Dolduran Öğretmen Sayısı
Akyarlar	Hacı Mahmut Tınaztepe İlkokulu	-	-	1
Bitez	Gülümser Danacı Ortaokulu	-	2	4
Bodrum	Şehir Barış Akay Anaokulu	-	-	6
Bodrum	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	-	-	4
Bodrum	Güler Mustafa Kızılağaç İlkokulu	-	-	4
Bodrum	Cumhuriyet Ortaokulu	-	-	4
Bodrum	Umurca İlkokulu	-	-	3
Bodrum	Atatürk İlkokulu	-	-	4
Bodrum	Mahinur Cemal Uslu Ortaokulu	-	-	2
Bodrum	Hüseyin Turgut Karabağlı Ortaokulu	-	-	1
Bodrum	Merkez Turgutreis Ortaokulu	-	2	2
Çömlekçi K.	Çömlekçi İlkokulu	-	-	1
Dereköy	Dereköy İlkokulu	1	-	-
Gölköy	Ahmet Naci Coşkunoglu İlkokulu	-	-	1
Gümbet	Hüseyin Boyacı İlkokulu	-	-	2
Gümüşlük	Kemal Durmaz İlkokulu	-	-	2
Gündoğan	Nafiz Ilıcak İlkokulu	-	-	2
Gündoğan	Muharrem Eskiyapan Ortaokulu	-	-	2
Güvercinlik	Sudi Özkan İlkokulu	-	2	-
Kızılağaç	Saliha Veysel Oktay İlkokulu	-	-	2
Konacık	Cahit Özvezneci İlkokulu	-	-	4
Mumcular	Fuat Erten İlkokulu	-	2	2
Ortakent	Berhan Taha Bakır Anaokulu	2	-	10
Ortakent	Doktor Hüseyin Mümtaz Ataman İlkokulu	-	-	5
Pınarlıbelen	Nilgün Doktor Kerim Cangır İlkokulu	-	1	-
Tepecik K.	Tepecik Demir Topal İlkokulu	-	-	1
Turgutreis	Zeyyat Mandalinci İlkokulu	-	-	4
Turgutreis	Vedat Türkmen Ortaokulu	1	-	2
Turgutreis	Amiral Turgut Reis İlkokulu	-	1	5
Türkbükü	Şehit Gaffur Kaynar İlkokulu	-	1	-
Yalıkavak	Geriş Pasanda Derneği Anaokulu	1	-	4
Yalıkavak	Suzan Abdülhakim Bilgili Ortaokulu	-	-	2
Yalıkavak	Neşe Doğan İlkokulu	-	-	4
Yalıkavak	Profilo Marina İlkokulu	-	2	2
Yukarı Mazi	Yukarı Mazi İlkokulu	1	-	-

Okulun Bulunduğu Bölge	Okulun Adı (MEB'e Bağlı Özel Okullar)	Yönetici Olduğu İçin Anket Doldurmayan Öğretmen Sayısı	Gönüllü Olmayan Öğretmen Sayısı	Anket Dolduran Öğretmen Sayısı
Ortakent	Marmara Koleji İlkokulu	-	-	4
Bodrum	Küçük Şeyler Anaokulu	1	-	12
Bodrum	Özel Bodrum Marmara Anaokulu	1	-	4
Bodrum	Gökkuşığı Anaokulu	-	-	3
Konacık	Özel Merter Koleji İlkokulu	-	2	3
Turgutreis	Deha Anaokulu	-	-	1
Turgutreis	Özel Turgutreis Marmara Anaokulu	1	-	4
Ortakent	Ted Bodrum Koleji	-	-	11
Bitez	Kartanesi Anaokulu	1	2	7

Okulun Bulunduğu Bölge	Okulun Adı	Yönetici Olduğu İçin Anket Doldurmayan Öğretmen Sayısı	Gönüllü Olmayan Öğretmen Sayısı	Anket Dolduran Öğretmen Sayısı
Bodrum	MEB'e Bağlı Devlet Okulları	6	13	92
Bodrum	MEB'e Bağlı Özel Okullar	4	4	49
Toplam	Meb'e Bağlı Tüm Okullar	10	17	141

Muğla/Bodrum'da MEB'e bağlı çalışan öğretmen sayısı: 168

Doldurulan anket sayısı: 141

## EK-2

### ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ VE İŞ DOYUMU ANKETİ

Değerli Meslektaşım;

Bu anket, okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisini, öğretmen algılarına dayanarak incelemek için düzenlenmiştir.

Anket üç (3) bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde, okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin öğretmenler tarafından algılanan yönetici becerilerini tespit etmek amacıyla, Çok Faktörlü Liderlik Anketi; üçüncü bölümde ise, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini ortaya koymak amacıyla, İş Doyumu Anketi yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar, araştırmacı dışında hiçbir kurum ve kişi tarafından kullanılmayacaktır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden isim yazmanıza gerek yoktur.

Soruları dikkatlice okuduktan sonra, size en uygun gelen ifadedeki boşluğa çarpı işareti “X” koymanızı beklemekteyiz.

Araştırmaya getireceğiniz katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hande BENİBOL

Maltepe Üniversitesi

Sos. Bil. Ens. İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

e-mail: [hande.benibol@tedbodrum.k12.tr](mailto:hande.benibol@tedbodrum.k12.tr)

[hande\\_ayan@hotmail.com](mailto:hande_ayan@hotmail.com)

Adres: Ted Bodrum Koleji Bodrum/MUĞLA

GSM : 0 555 261 48 75

## KİŞİSEL BİLGİLER

### 1.CİNSİYETİNİZ

KADIN

ERKEK

### 2.YAŞINIZ

25 ve altı

25-35

36-45

46 ve üstü

### 3. ÖĞRENİM DURUMUNUZ

Lise

Yüksekokul veya Eğitim Enstitüsü

Eğitim Fakültesi

Yüksek Lisans veya Doktora

### 4. MESLEKTE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRENİZ

1-3 yıl

4-7 yıl

8-11 yıl

12 yıl ve üstü

### 5. ŞU ANKI YÖNETİCİNİZ İLE ÇALIŞMA SÜRENİZ

1-3 yıl

4-7 yıl

8-11 yıl

12 yıl ve üstü



<b>BENİM YÖNETİCİM;</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1. Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.					
2. Kritik kararların uygunluğunu gözden geçirir.					
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4. Dikkati, yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklar üzerindedir.					
5. Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.					
6. Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır.					
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9. Geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir.					
10. Onunla çalışmak insanı gururlandırır.					
11. Performans hedeflerimize ulaştığımızda, uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
12. Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.					
13. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.					
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
15. Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar.					
16. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. Çok zorunlu olmadıkça önlem almanın gereksiz olduğuna inanır.					
18. Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vazgeçer.					
19. Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.					
20. Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.					
21. Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.					
22. Zamanını acil müdahale gerektirecek sorunlar arayarak geçirir.					
23. Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24. Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.					
25. Çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır.					
26. Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.					
27. Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.					
28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Çalışanlarına farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
30. Çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir.					
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.					
32. Çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
35. Çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

<b>ŞİMDİKİ İŞİMDEN;</b>	<b>Hiç memnun değilim</b>	<b>Memnun değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok memnunum</b>
1. Beni her zaman mutlu etmesi bakımından,					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından,					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,					
4. Toplumda, “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından,					
5. Yöneticimin çalışanları yönetim tarzı açısından,					
6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından,					
7. Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilmem açısından,					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından,					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından,					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından,					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından,					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanması bakımından,					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından,					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından,					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından,					
17. Çalışma şartları bakımından,					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından,					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından,					
20. Yaptığım iş karşılığında elde ettiğim başarı duygusundan,					

S. S. Alsoy  
31.03.2015

Bodrum İnce Milli Eğitim Müdürlüğüne;

Bodrum /MUTÖLA

İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı e-MBA (İletişim Yönetimi) bölümü 121141129 nolu Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim.

"Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stillernin Öğretmenlerin İş Davranış Üzerindeki Etkisi" isimli yüksek lisans tez araştırmanın için, MEB'e bağlı tüm kurumlarda (Bodrum İlçesi) görev yapan okul öncesi öğretmenlerine; gönüllülük esasına dayanarak anket uygulanarak istiyorum. Bilginize arz ederim.

Haride BENİBAL

0 555 261 4875

Ted Bodrum Koleji



Gözetir Evrak ..... 3427067  
Tarih ..... 31.03.2015  
No 55 .....  
Kisim .....

## ÖZGEÇMİŞ

Hande BENİBOL, 1984 yılında İzmir’de doğdu. Turgutlu Anadolu Lisesinde 7 yıllık ortaokul ve lise öğrenimini tamamladı. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği bölümünden 2006 yılında, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden 2014 yılında mezun oldu. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne bağlı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi bölümünde tezli yüksek lisans eğitimi almaktadır.

### Çalıştığı Kurumlar

2006-2007	Manisa Turgutlu Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu Anaokulu Öğretmenliği
2007-2012	Bodrum Marmara Koleji- Özel Bodrum Anaokulu Anaokulu Öğretmenliği-5 Yaş Zümre Başkanı
2012-Devam Ediyor	Bodrum Ted Koleji Anaokulu Öğretmenliği- Küçük Grup Zümre Başkanı