

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BAĞIMSIZ ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN
İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ
DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ

ASLAN KAPLAN

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. H. FAZLI ERGÜL

GAZİANTEP
HAZİRAN 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
GAZİANTEP

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aslan KAPLAN tarafından hazırlanan "Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki" başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 15/07/2015 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN
Anabilim Dalı Başkanı

Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL (Tez Danışmanı)

Yrd. Doç. Dr. Fatih YILMAZ

Yrd. Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

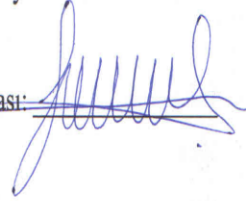
Enstitü Müdürü

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 15/07/2015)

Adı Soyadı: Aslan KAPLAN

İmzası:



ÖZET

BAĞIMSIZ ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Aslan KAPLAN

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 122 sayfa, Haziran 2015

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL

Bu çalışmanın amacı, bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırma evrenini 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili merkez ve ilçelerinde bulunan 48 resmi bağımsız anaokulunda çalışan 298 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Evrendeki okulların ve öğretmenlerin sayısı belirlenirken Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün istatistik biriminden alınan bilgilerden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise, evrendeki 48 resmi bağımsız anaokulundan tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 36 okul ve bu okullarda çalışan 219 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri, Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen “okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri” ve “öğretmenlerin iş doyumu” ölçekleri ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarının bu çalışmada kullanılması için gerekli izin alınmıştır. Alt problemlere ilişkin verilerin çözümlenmesinde, parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney U-Testi ile Kruskal Wallis analizinden, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için ise Bivariate

Correlation yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumlarının olumlu yönde olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin; hizmet süreleri, öğrenim durumları, cinsiyetleri, yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri; hizmet süreleri, öğrenim durumları, cinsiyetleri, yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Liderlik, İş Doyumu.

ABSTRACT**PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' PERCEPTIONS OF TEACHERS
REGARDING THEIR ROLES OF TECHNOLOGY LEADERSHIP**

Aslan KAPLAN

Zirve University, Graduate School of Social Science

Department of Primary Education

Master Thesis, 122 pages, June 2015,

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL

The purpose of this study is to determine the relationship between cultural leadership behaviours of independent kindergarten principals and job satisfaction of preschool teachers.


The study population included 298 preschool teachers working at 48 official independent kindergartens in Diyarbakır province and its districts in 2014-2015 academic year. The number of schools, teachers and related knowledge were obtained from the statistics office of Diyarbakır Provincial Directorate of National Education. The samples involves 36 preschools out of 48 official independent schools in the study population and 219 preschool teachers working at these schools.

The data was collected using scales developed by Yıldırım (2001) named "Cultural Leadership Behaviours of School Principals" and "Job Satisfaction of Teachers". Necessary permissions for using the data collection tools were provided. In analysing the data related to the sub-problems, non-parametric methods, Mann Whitney U Test and Kruskal Wallis Analysis and in order to determine if there is a significant relationship between jobs satisfaction of preschool teachers and cultural leadership behaviours of independent kindergarten principals Bivariate Correlation Analysis Method were applied. A 0.05 level of significance was used.

The results of the study were found to be positive about the cultural leadership behaviours of school principals and job satisfaction of preschool teachers with respect to perception of preschool teachers working at kindergartens. A positive

and significant correlation emerged between cultural leadership behaviours of school principals and job satisfaction of preschool teachers. Regarding perception of preschool teachers working at independent kindergartens, the cultural leadership behaviours of school principals showed no significant discrepancy in terms of gender, age, education level and service period of teachers. The level of job satisfaction of preschool teachers working at independent kindergartens showed no significant discrepancy in terms of gender, age, education level and service period.

Key Words: Cultural Leadership, Job Satisfaction



ÖNSÖZ

Eğitim, bir ülkenin gelecekteki standartlarını belirleyerek, ülkenin kalkınmasını sağlayan en önemli unsurdur. Eğitimin amacı, öğrencilerin her anlamda donanım sahibi olup kendilerine ve topluma faydalı bireyler olarak yetişmesini sağlamaktır. Eğitim sisteminin en önemli ve vazgeçilmez parçasını oluşturan öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi için yaptıkları işten doyum almaları gerekmektedir. Güçlü bir okul kültürü ve güçlü bir liderlik davranışı öğretmenlerin yaptıkları işten memnun olmasına ve okulun belirlenen hedeflere ulaşmasında etkili olabilir.

Okul örgütü içerisinde lider konumunda bulunan okul müdürünün kültürel liderlik rolü önem teşkil etmektedir. Kültürel liderlik rolünü başarıyla yerine getiren okul müdürleri öğretmenleriyle birlikte sağlam bir okul kültürü oluşturup bu kültür içerisinde başarıya ulaşmaları kaçınılmazdır. Dolayısıyla, bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaç edinen bu araştırmanın, eğitim sistemimiz açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın uygulanmasında birçok kişinin katkısı olmuştur. Araştırmanın her aşamasında yardımlarını benden esirgemeyen, gösterdiği rehberlik, bilimsel disiplin ve dostane yaklaşımlarından dolayı değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. H. FAZLI ERGÜL'e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitim süresince katıldığım derslerinden çok şey öğrendiğim, Yrd. Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM'e ve araştırmalarım boyunca bana zaman ayıran, verilerin analizinde sunduğu değerli katkılarından dolayı Faruk Polatcan'a teşekkür ve saygılarımı sunarım. Araştırmaya katılan tüm okul müdürlerine, müdür yardımcılara, öğretmenlere ve araştırma süresince desteklerini benden esirgemeyen ailem ile bütün dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI

ETİK BİLDİRİM FORMU

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xii
1.GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	4
1.3 Alt Problemler.....	4
1.4 Varsayımlar	5
1.5 Sınırlılıklar	5
1.6 Tanımlar	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1 Kültür Kavramı	7
2.2 Örgüt ve Örgüt Kültürü.....	8
2.3 Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	12
2.3.1 Temel Sayılıtlar.....	13
2.3.2 Temel Değerler.....	14
2.3.3 Normlar	14
2.3.4 Artefaktlar.....	15
2.3.5 Dil.....	15
2.3.6 Semboller	16
2.3.7 Kahramanlar.....	16
2.3.8 Hikâyeler	17
2.3.9 Mitler.....	17

2.3.10 Törenler	18
2.4 Okul Kültürü	18
2.5 Liderlik	22
2.5.1.Liderlik ve Yöneticilik	27
2.5.2 Kültürel Liderlik.....	30
2.5.3.Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Davranışları	32
2.5.3.1 Yorumlayıcı Rol.....	34
2.5.3.2 Sunucu Rol	34
2.5.3.3 Resmi Rol.....	34
2.5.4 Okul Kültürünü Oluşturan Liderler.....	34
2.6 İş Doyumu.....	35
2.6.1. İş Doyumu Kavramı.....	36
2.6.2 Örgütlerde Güdüleme.....	39
2.6.3 İş Doyumu (Güdüleme) Kuramları	40
2.6.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	41
2.6.3.2 Herzberg'in Çift Faktör Etkisi Kuramı	42
2.6.3.3 McGregor'un X ve Y Kuramı	43
2.6.3.4 Clayton Alderfer'in ERG Kuramı	45
2.6.3.5 Glasser'in Kontrol Kuramı.....	45
2.6.3.6 Eşitlik Kuramı	45
2.6.3.7 Wroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı	46
2.6.3.8 Farklılık Kuramı.....	47
2.6.3.9 Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı	47
2.6.3.10 Başarı Güdüsü Kuramı	48
2.6.3.11 Uyumsuzluk Kuramı	48
2.6.3.12 Rol Kuramı.....	48
2.6.3.13 Locke'un Bireysel Amaçlar ile İş Başarısı İlişkisi Kuramı	49
2.6.3.14 Tutarlılık Kuramı	49
2.6.3.15 İlişkili Küme Kuramı	49
2.6.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	50
2.6.4.1 İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler.....	50

2.6.4.1.1 Yaş	51
2.6.4.1.2 Cinsiyet	51
2.6.4.1.3 Kişilik.....	52
2.6.4.1.4 Statü	52
2.6.4.1.5 Eğitim Düzeyi	52
2.6.4.1.6 Mesleki Kıdem.....	52
2.6.4.2 İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	53
2.6.4.2.1 Ücret.....	53
2.6.4.2.2 Ödüllendirme.....	53
2.6.4.2.3 Fiziksel Koşullar	54
2.6.4.2.4 İşin Niteliği	54
2.6.4.2.5 Terfi.....	55
2.6.4.2.6 Kurumun İşleyişi ve Politikaları	55
2.7 Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki	55
2.8 İlgili Araştırmalar.....	57
2.8.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	57
2.8.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	60
3. YÖNTEM.....	63
3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	63
3.2 Evren ve Örneklem	63
3.3 Veri Toplama Yöntemi ve Teknikleri	64
3.4 Veri Toplama Aracı.....	64
3.5 Ölçeklerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	65
3.6 Verilerin Analiz Edilmesi	66
4. BULGULAR.....	67
4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	67
4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	69
4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	71
4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	72
4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	76

5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR	81
5.1.Tartışma.....	81
5.2 Sonuçlar	84
5.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	84
5.2.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	85
5.2.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	86
5.2.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	86
5.2.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	87
5.3 Araştırmacılara Öneriler.....	88
5.4 Uygulamacılara Öneriler.....	88
KAYNAKLAR	90
EKLER.....	96
EK 1: Araştırma İzni	97
EK 2: Ölçek Kullanım İzni	102
EK 3: Araştırma Ölçeği.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	107

TABLOLAR

Tablo 1 Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar	28
Tablo 2 Liderlik ile Yöneticiliğin Çağrıştırdığı Kavramların Karşılaştırılması	29
Tablo 3 Kültür Oluşturan Mekanizmalar	35
Tablo 4 McGregor'un X ve Y Teorisinin Varsayımları	44
Tablo 5 Ölçeğin Boyutları, Madde Sayıları ve Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları	65
Tablo 6 Likert Tipi Derecelendirme Ölçeği Puan Aralıkları.....	66
Tablo 7 Bağımsız Anaokullarında Çalışan Okul Öncesi Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları Düzeyi	68
Tablo 8 Bağımsız Anaokullarında Çalışan Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri	70
Tablo 9 Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları Arasındaki İlişki	72
Tablo 10 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	73
Tablo 11 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	74
Tablo 12 Mann-Whitney U Analizi Sonuçları	75
Tablo 13 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	75
Tablo 14 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	77
Tablo 15 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	78
Tablo 16 Mann-Whitney U Analizi Sonuçları	79
Tablo 17 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	79

ŞEKİLLER

Şekil 1 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	27
Şekil 2 Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Konumu.....	33
Şekil 3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	41



KISALTMALAR

N	: Evrendeki Katılımcı Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
Ort.	: Ortalama
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama
U	: Mann Whitney U-Testi
sd	: Serbestlik Derecesi
χ^2	: Ki Kare



1.GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Son yıllarda teknolojiye ve sosyal alanlarda yaşanan hızlı değişimler, bu değişimin mimarı olan bireye bakış açısında birtakım yenilikleri beraberinde getirmiştir. Bireye yapılan yatırımın o ülkenin kalkınmasında büyük önem taşıdığı farkına varan toplumlar, bu alanda gelişme göstermişlerdir. Bireyin yetilerinden azami düzeyde verim alınabilmesi için öncelikle bireyin iş doyumuna ulaşması gerekir. Bunun içinde bireyin bulunduğu örgüte sağlam bir şekilde eklenmesi ve örgütle kaynaşması gerekmektedir. Kuşkusuz, bu sürecin en can alıcı basamaklarının birinde örgütün lideri bulunmaktadır.

İnsanlar, beşeri hayat var olduğundan bu yana bilgi, güç, yetenek ve zamanlarının kendi arzu ve ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmadığını anlamış ve daima iş birliği ihtiyacı hissetmiştir. Bundan dolayı, ortak gayelerini gerçekleştirmek üzere belirli yapı, kural ve süreçlerle bağımlı oluncasına bir araya gelmişlerdir. Başka bir ifadeyle devletten aileye, kâr amaçlı işletmelerden vakıflara kadar küçük veya büyük örgütler oluşturmuşlardır (Dinçer, 2013: 21).

Örgüt denildiğinde ilk akla gelen, insan unsurudur. İnsan, anlam var eden ve yaşayışlarını da sözü edilen anlamlar üzerine inşa ederek ortaya koyan bir varlıktır. Bir örgütte bulunan insanların her türlü faaliyetlerini birtakım anlamlar üzerine kurup gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu anlamda yönetimin temel görevi, örgüt paydaşlarını ortak anlamlarla bir araya getirmesi, böylelikle örgütsel bütünleşmeyi sağlaması, ortak faaliyetler çerçevesinde bireylerin ortak değer ve ortak algılarını paylaşmalarını sağlamaktır (Şişman, 2014a: 24).

Kültür, birimleri birbiriyle bağdaştıran, onlara farklı bir kimlik kazandıran ve paylaşmanın ön planda olduğu yönelimler sistemidir (Hoy ve Miskel, 2012: 165). Topluluklar bir kültür çeşididir. Örgütler bir başka kültür çeşididir. Topluluk kültürlerinin değerlerine ve paylaşılan anlamlarına içten inanılır ve örgütlerde olduğundan daha fazla bağlılık ve sevgi duygusu yaratır (Aydın, 2014: 239).

Örgüt kültürü kavramıyla ilgili 1980 ve 1990 yılları süresince çok fazla tanım yapılmış, örgüt kültürü kavramının içine neleri alıp almadığı konusunda farklı düşünceler ileri sürülmüştür (Şişman, 2014a: 80).

Eğitim yönetiminin vazgeçilmez parçalarından biri eğitim planlamasıdır. Eğitim yöneticisinin başarıya ulaşması, sağlıklı ve fonksiyonel bir planlama yürütmesine bağlıdır. Eğitim planlamasıyla kastedilen süreç, okul örgütünde mevcut tüm madde ve insan kaynaklarının önceden öngörülmesi sürecidir. Eğitim planlaması içerisinde belirli hedefler öngörülür. Öngörülen hedeflerin gerçekleştirilmesinde, okulda baskın olan okul kültürü dikkate alınmalıdır. Zira okul kültürü, yöneticilerin öğretmenlerin ve diğer personellerin değer ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler (Çelik, 2012: 44).

Okulun örgütsel gayelerine ulaşabilmek için birlikte hareket etmek gerekir. Okulun formel statüsü çoğunlukla öğretmenler için cazip gelmeyebilir. Okula ait bürokratik yapıyı yumuşatmak için örgütsel kültürü geliştirmek gerekir. Kültürel liderler, okul yaşamını canlı tutup ve kültürel açıdan daima destekleyen liderlerdir (Çelik, 2013: 54).

Kültürel liderler, okul kültürü içerisindeki mevcut temel öğeler üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürünü oluşturan yeni değerler ve semboller ile geleneklerin değiştirilmesinde, kültürel liderlik davranışı ön plana çıkmaktadır. Şayet okul yöneticileri okul kültürünü ortaya koyan temel öğeleri korumak veya değiştirmekle etkilemeye çalışıyorsa kültürel liderlik meziyetini gösteriyor anlamına gelir (Çelik, 2013: 53). Başarılı bireylerin yetiştirilmesinde kilit rol oynayan öğretmenlerin örgütsel kültürle bütünleşmesi kültürel liderliğin temel amaçlarından biridir (Yıldırım, 2001: 37).

Kültürel liderler, okula ait örgütsel değerleri ve normları içselleştirir. Bir kültürel lider gibi davranışlarda bulunan okul yöneticileri, bu tavırlarıyla okul kültürüne karşı aidiyetini gösterip bağlılık oluştururlar. Bu bağlılık önemli ölçüde okulun değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Okul yöneticisi, değerleri içselleştirerek öğretmenlerin sözü edilen değerlere bağlı kalmasına öncülük edebilir. Bu açıdan okul ortamı içerisinde müessir bir kültürel liderlik için değerlerin gücünden yararlanmak gerekir (Çelik, 2013: 53).

Yaşadığımız yüzyıl içerisinde bilim, teknoloji, sanayi ve ekonomi alanındaki pek çok gelişme, okul öncesi eğitimin ne kadar önemli ve gerekli olduğunu daha net ve çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. Çünkü toplumsal kalkınma ancak çağdaş gelişmelere ayak uydurmakla mümkün olabilir (Akduman, 2013: 13,14).

Okul öncesi eğitim süresini içine alan 0-6 yaş dönemi, çocuğun gelişimi açısından kritik bir dönem olduğundan büyük önem taşımaktadır. Bloom'un yaptığı araştırmalara dayanarak; onyedinci yaşına kadar görülen zihinsel gelişme göstergelerinin % 50'si dört yaşına kadar, % 30'u sekiz yaşına kadar, % 20'si ise sekiz yaşından onyedinci yaşına kadar olduğu gözlemlenmiştir. Bu bilgilerden yola çıkarak, çocuğun eğitiminde erken yılların önemi gözler önüne serilmektedir (Poyraz ve Dere, 2006: 15).

0-6 yaş süresini içine alan okul öncesi eğitim dönemi, çocuğun kişiliğinin oluşumunda ve şekillenmesinde, temel bilgi, beceri ve tutumlarının kazanılmasıyla geliştirilmesi evresinde sonraki yıllara olan etkisinden dolayı hayatın en kritik dönemleri arasında sayılmaktadır (Akduman, 2013: 13).

Kutaniş (2003) iş tatminini, kişinin mesleğine karşı olan tutum ve genel davranışları olarak tanımlar. Kutaniş'in iş tatmini, kişinin iç huzurunu ve rahatlığını içerir. Kişinin işten beklentileriyle elde ettikleri arasında uyumlu bir bağ var ise iş tatminleri artar (Gülner, 2007: 163).

Yalçınkaya'ya (2000) göre okul öncesi eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin bağlı oldukları kurumda işlerinden aldıkları doyumun açığa kavuşturulması önemli bir eğitim ve yönetim problemidir. Bu sebeple, okul öncesi eğitim kurumlarında verilecek olan eğitimin kalitesi ile yakından alakalı olarak, bu kurumlarda başarılı bir okul kültürünün oluşturulmasında ve öğretmenlerin iş doyumunun sağlanmasında, okul müdürlerinin tutumlarının irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir (Çek, 2011: 3).

Eğitim, karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma ile yürütülmesi gereken hayati öneme sahip örgütsel bir süreçtir. İstendik davranışların kazandırılması gayesiyle kritik bir dönemde başat rol oynayan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumlarından azami düzeyde yararlanılması hiç kuşkusuz verilen eğitimin kalitesini arttıracaktır

düşünülmektedir. Bu eğitim örgütü içerisinde okul öncesi öğretmeninin iş doyumunu etkileyen okul müdürünün kültürel liderlik davranışlarının araştırılması önem taşımaktadır. Bu nedenle “bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki” adlı tez çalışmasının, eğitim planlamalarına, bu alanda çalışan araştırmacılara ve geleceği şekillendiren eğitimcilere kaynaklık edeceği öngörülmektedir. Bu amaçla “bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki” araştırmaya konu edilmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin neler olduğu, her iki değişkeni göz önünde bulundurarak öğretmenlerin algılarının onların bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

1.3 Alt Problemler

1. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları hangi düzeydedir?

2. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyumları hangi düzeydedir?

3. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

4. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin;

a) hizmet süreleri

b) öğrenim durumları

- c) cinsiyetleri
- d) yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri;

- a) hizmet süreleri
- b) öğrenim durumları
- c) cinsiyetleri
- d) yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4 Varsayımlar

1. Ölçekte yer alan sorulara bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından verilen cevapların, onların gerçek düşüncelerini yansıttığı düşünülmektedir.

2. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ile kendi iş doyumlarına ilişkin etmenleri değerlendirebilme yetisine sahip oldukları düşünülmektedir.

3. Veri toplama aracının, araştırmanın amacına uygun, yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

4. Örneklem, evreni temsil niteliğine sahiptir.

1.5 Sınırlılıklar

1. Bu araştırmada 2014-2015 eğitim-öğretim yılında resmi bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine yer verilmiştir.

2. Bu araştırma, Diyarbakır ili ve ilçeleri içinde yer alan resmi bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenleriyle sınırlıdır.

3. Bu araştırma, resmi bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin ölçekte yer alan sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Bağımsız Anaokulu: Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde 36-66 aylık çocuklara eğitim vermek için açılan okulu ifade etmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014: madde 4).

Liderlik: İki ya da daha çok bireyi güç ve etki aracılığıyla yönlendirir (Çelik, 2013: 3).

Kültürel Liderlik: Okul yöneticisinin, okulun hedeflerini yerine getirebilmek için yararlandığı liderlik biçimidir (Sergiovanni ve Starratt, 1988: 197; akt. Çelik, 2013: 51).

İş Doyumu: İşten edinilen maddi çıkarlar, işçinin beraber çalışmaktan hoşnut olduğu iş arkadaşları ve eser ortaya koymanın verdiği mutluluktur (Eren, 2007: 202).

Örgütsel Kültür: Birimleri birbiriyle bağdaştıran, onlara farklı bir kimlik kazandıran ve paylaşmanın ön planda olduğu yönelimler sistemidir (Hoy ve Miskel, 2012: 165).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; kültür kavramı, örgüt, örgütsel kültür, okul kültürü, liderlik, kültürel liderlik, iş doyumunu konuları ile yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1 Kültür Kavramı

Kültür kavramının, yetiştirmek, bakmak anlamında kullanılan Latince colere ya da culture sözcüğünden dilimize geçtiği kabul edilmektedir (Şişman, 2014a: 1). Kültür deyimiyle, insan dünyasını ele alan, yani insan varlığıyla ilgili birçok şey anlaşılabilir. Kültürü, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verim olarak tanımlayabiliriz. Kültür, insanın varoluşunun nasıl ve neden olduğudur. İnsanın nasıl fikir yürüttüğü, değerlerini, gayelerini, arzularını, nasıl dizayn ettiği, bunların hepsi kültürün öğeleridir. İnsanın nasıl bir yaşama şekli, ne tür bir varoluş programı, ne tür bir yaşayış kalıbı sergilediği de kültürdür. İnsanlar arasında bulunan her çeşit karşılıklı etkileşimlere, her türlü yapma, yaratma alışkanlıklarına, tüm manevi ve maddesel eser ve ürünlere kültür denmektedir (Uygur, 2013: 18).

Kültür, kalıtımsal ve içgüdüsel değil, bütün bireylerin doğduktan sonraki yaşamı içerisinde kazandığı alışkanlıklar, tutum, davranış ve tepki eğilimlerini içermektedir. Kültür, sonradan öğrenilen ve eğitim vasıtasıyla kazanılan bir şeydir (Aliyev, 2011: 2).

Kültür kelimesi, bilim dünyasında değişik açılardan ele alınmakta olup farklı farklı anlamlara gelmektedir. Bu anlamların bilinmesi kültürün mahiyetinin kavranması ve özelliklerinin saptanması açısından gerekli görülmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Çelikkaya, 1993:23-30):

- Kültür, genel tabirle bilgi demektir. Nitekim, kültürlü insan demek bilgili insan demektir. Fakat buradaki bilgi derinliği, ihtisas bilgisinden çok genişlik ve yaygınlık anlamındadır.

- İlmi anlamda uygarlık demektir. Uygarlık terimi de zamana, zemine ve kullananın niyetine göre farklı anlamlar kazanabilmektedir.

- Beşeri anlamda kültür, eğitim demektir. Keza insanlar genellikle toplumun kültürüne göre şekil kazandıklarından, kültüre önem vermeliyiz sözünden hareketle, tekrar eğitime, bilhassa kültüre dair yöneltme işlemine önem vermeliyiz, anlamını kastederiz.

- Estetik anlamda kültür, güzel sanatlar olarak adlandırılmaktadır. Buna özetle sanat eseri ya da kültürün maddi bölümü de denebilir. Daha geniş bir ifade ile insanın damgasından izler taşıyan her türlü esere kültür diyebiliriz.

- Teknolojik ve biyolojik anlamda ekme, üretme, biçme, çoğaltma, ekin, çoğaltım, üretim demektir.

- Sosyal anlamda kültür, değerler demektir. Şöyle ki, toplumun kanıksamış olduğu din, dil, örf ve adet gibi manevi değerlerle özellikle yazısız kurallardır.

- Mesleki anlamda herhangi bir mesleğe özgü özel bilgilerle kurallar, denmektedir. Fakat bu bilgilerle kurallar çoğunlukla yazılıdır.

- Pratik anlamıyla kültür, kültürel değer ve normların kısaltılmış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültür, bir milletin problemlerini çözme biçimleri, birbirleriyle ve başkalarıyla olan ilişki biçimlerini ve düşünce yapılarını yansıtan bir olgudur. Kültür, insan gruplarının inanç şekilleri, öğrenme biçimleri, davranışları ve ortak ürünleridir (Naylor, 1996: 16; akt. Yıldırım, 2001: 9).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kültür; bir bireyi, bir grubu, bir zümreyi, bir toplumu emsallerinden ayıran, kendine has yapı ve karaktere bürünen, onların düşünce yapıları ve ritüelleri hakkında bize bilgi veren, toplum fertleri arasında dayanışma sağlayan, sosyal yetilere sahip aynı zamanda bunları sonraki kuşaklara aktarma potansiyeline erişmiş, tüm maddi ve manevi ürünlerdir.

2.2 Örgüt ve Örgüt Kültürü

Klasik yönetim teorilerine dayanarak örgütler, “bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar” olarak tanımlanırken, olumsuzluk teorilerine göre, “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı (adaptive) organizmalar”; bilişsel

örgüt teorilerine göre de, “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımlanmıştır (Simircich, 1983a: 342; akt. Şişman, 1994: 39).

Örgütler, belli bir çevre içinde faaliyette bulunan ve birçok alt sistemlerden meydana gelmiş bir bütündür. Örgütlerin çevresi sürekli değişip gelişmektedir. Özellikle teknolojik değişiklikler ve onun katığı durumunda olan bilgi birikimi, akıl almaz boyutlara ulaşmıştır. Sürekli değişiklik, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem sebebi hem de sonucu olmaktadır. Bu durum örgütleri içinde buldukları çevreye giderek daha bağımlı hale getirmekte ve ona uymaya zorlamaktadır (Dinçer, 2013: 21).

Örgütler, bir varlık gibi bireyler aracılığıyla sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal kurumlardır. Herhangi bir örgüt içerisinde bir araya gelen bireyler, öncelikle içinde yaşamını sürdürdükleri toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içerisinde yer alan farklı alt gruplarla kültürlerin üyeleridir. Bu sebeple, bu insanlar, bir örgüt yapısına kavuşurken veya bir örgüte üye olup girerken içinde büyüdükleri toplumlarla kültürlerin birtakım özelliklerini ve değerlerini kendileriyle birlikte oraya taşırlar (Şişman, 2014a: 71).

Kültür kavramı kendi içinde bazı kavramsal karmaşa ve karışıklık barındırır. Antropolojide kültürün değişmez bir tanımı yoktur. Bununla ilgili çok sayıda farklı tanımlar mevcuttur. Bu nedenle örgüt kültürüyle ilgili de birçok tanımın olması şaşırtıcı değildir. Bununla ilgili önemli bazı tanımlar şöyledir (Hoy ve Miskel, 2012: 165):

William Ouchi (1981) tarafından örgüt kültürü, “örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran semboller, efsaneler ve törenler” olarak tanımlamıştır.

Henry Mintzberg (1989) kültüre; örgütün ideolojisi ya da bir örgütü başka örgütlerden ayıran inançlar ve gelenekler olarak bakıp örgütün yapısal iskeleti olarak belirli bir yaşamın mevcudiyetini ifade etmektedir.

Stephen Robbins (1998) örgüt kültürünü, herhangi bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt içerisinde mevcut üyelerin birbirleriyle paylaştıkları anlamlar sistemi şeklinde tanımlamaktadır.

Edgar Schein'a (1992, 1999) göre ise kültür, herhangi bir örgütün başarılı bir şekilde yaşamını idame ettirebilmesi için lazım olan, örgüt üyelerinin kendiliğinden paylaştığı temel sayılılar, inançlar ve değerler olarak ele almaktadır.

Örgütler, değişik kültür mozayicine bürünmüş bireylerden oluşmaktadır. Sözü edilen bireyler, mesleki ve görevsel norm ve ölçütlerle bir araya gelip birlikte grup oluşturarak doğal bir sonuç olarak diğer örgütlerden farklı ancak kendi içerisinde diğerlerine oranla ortak değer ve inançlar sistemi oluşturmuşlardır. Mevcut sistem, örgüt içerisinde farklı inanç, tutum, değer, düşünce şekli ile ahlak anlayışının birlikte var olmasına önyak olmuştur. İşte bu oluşuma "örgüt kültürü" adını veriyoruz. Makro açıdan, işletme ya da örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür (Eren, 2007: 135).

Örgütler, bireylerin bünyesinde var olan sınırlı fakat farklı becerilerinden yararlanır. Bireyler, birbirlerinden farklı ve sınırlı yetiye sahip düşünme ile kavrama becerilerini örgütler vasıtasıyla bütünleştirip bireysel güç ve becerilerini aşan gayelerini gerçekleştirirler. Örgüt, kişisel yetenekleri geliştiren bir araçtır (Aydın, 2014: 1).

Örgütler, daima insanlardan daha büyük önem arz etmişler ve daha karmaşık boyutlarda sorunlara yol açmışlardır. Örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi, çevrenin sürekli değişerek belirsizliğin artması gibi sebeplerle, örgütün başarısının artırılması pek kolay olmamaktadır. Artık örgütlerin sadece sahip (veya yöneticilerinin) ehil olması ve uygun bir örgüt yapısı yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin ele alınması ve incelenmesinde, yeni düşünce ve bakış açıları gerekmektedir (Dinçer, 2013: 21).

Kreps (1986) örgütsel kültür kavramını, örgütsel yaşama dair yeni bir sembolik bakış açısı olarak meydana getirmiştir. Örgütsel kültür yaklaşımında herhangi bir sosyal olgu olarak göz önüne alınan kültürün sosyal ve antropolojik temellerine dayanmaktadır. Örgütsel kültür sosyal kültürün çoğu özelliklerini taşımaktadır. Sosyal teoriye göre kültür, insanların etkileşimini geliştirdiği gibi sosyal tecrübenin de sonucudur (Çelik, 2012: 38).

Örgüt kültürü, söz konusu örgütün bölgede tanınmasını, toplumsal standartlarını, değerlerini, çevredeki farklı örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve genel manada düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonuyla kültür, örgütü topluma adapte eden, onun toplum içerisindeki yerini sağlamlaştırıp önemini hatta başarısını ortaya koyan en önemli ölçütlerden biridir. Fakat bütün örgüt kültürleri, içerisinde yaşadığı toplumsal kültürle ilişkide bulunduğu farklı örgütsel kültürlerin izlerini taşımakta ve oluşumlarında işte bu kültürlerin katkısı olmaktadır. Kültür, çevreye ters düşmez çünkü düşerse örgüt yaşamı tehlike arz edebilir. Ayrıca, çevrenin değer ve normlarına uygun olduğu ölçüde yeni bir kültür çevre için önemli etkilerde bulunup katkılar yapabilir (Eren, 2007: 136).

Eren (2001: 138,139) farklı düşünürlerin konu üzerinde hemfikir olarak oluşturdukları örgütsel kültürün niteliklerini dört ana grup içinde toplamıştır;

- Örgüt kültürü, öğrenilen ya da sonradan kazanılan bir olgudur.
- Örgütsel kültür, gruba üye olanlar arasında paylaşılabilir olmalıdır.
- Örgüt kültürü, yazılı bir metin şeklinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarıyla, bilinçlerinde ve beklentilerinde değer ve inançlar olarak yer alır.
- Örgütsel kültür, derli toplu bir şekilde yinelenen ya da meydana getirilen davranışsal kalıplar halinde olmalıdır.

Şişman (2014a: 84) örgüt kültürüyle ilgili olarak üzerinde durulan başlıca konu ve kavramları şöyle özetlemiştir;

- Bir örgüt içinde yapılan her şeyin yapılış şeklidir.
- Örgüt üyelerinin kendi içlerinde paylaştığı temel normlar ve değerlerdir.
- Örgüt üyelerinin algı dayanağı ve bilişsel yapılarıdır.
- Örgüt üyelerince aralarında paylaşılan örüntüler ve davranış kurallarıdır.
- Örgüt üyelerince aralarında paylaşılan varsayım ve temel inançlardır.
- Örgüt üyelerince paylaşılabilir anlamlı bir dizi semboller sistemidir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlayış, duygu, anlam, felsefe, beklenti, ideoloji ve tutumlardır.

Örgüt içinde kültür, teknik olarak ele alındığı zaman örgütün temel değer yargılarını, davranışlarını, sembollerini ve varsayımlarını birleştiren bir ögedir. Net

ve basit bir biçimde ortaya koyacak olursak, kültür, o bölgede "işlerin nasıl yürüdüğü" temel göstergesidir. Herhangi bir binanın temelini dayanıklı bir giriş, ızgara veyahut altyapı oluşturuyorsa, örgütler içerisinde de sosyal mimarinin temel kıstasını örgütsel kültür oluşturmaktadır (Goffee ve Jones, 2001: 28,29; akt. İra ve Aksu, 2009: 45).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, örgütsel kültür, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir arada bulunan, örgüt üyeleriyle paylaşılan, karşılıklı birliktelik, tecrübelerin aktarımı, beraber fonksiyonel hareket etme, ortak bir değer, inanç ve ideali yaşamak maksadıyla meydana getirdikleri bir birlikteliktir.

Örgüt kültürü kavramını daha iyi anlayabilmek için ilgili tanımlardan hareketle, örgüt kültürünün kapsadığı olduğu temel öğeleri açıklamanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.3 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültür, birbiriyle ilişkili farklı öğelerin oluşturduğu kompleks bir bütündür. Kültür ile ilgili bir dizi şematik gösterimlerle bu öğeler çoğu zaman iç içe geçmiş bir yumak ya da bir soğan şeklinde tasarlanmaktadır. Nitekim kültürü oluşturan öge ve boyutları birbirinden tümüyle soyutlayarak incelemek ve çözümlenmek mümkün görülmemektedir. Fakat kültür, anlaşılacak ve açıklanacak maksadıyla bir dizi öğelere ayrılarak çözümlenme yoluna gidilebilir. Örgüt kültürünü birtakım öğelere ayırarak çözümlenmenin ne kadar doğru bir teknik olabileceği de araştırmacılar arasında ayrıca bir tartışma konusu olmaktadır (Şişman, 2014a: 82).

Ludberg (1985a) ve Dyer (1988) örgüt kültürünün öğelerini (1) artefaktlar (insanlar aracılığıyla yapılan şeyler), (2) perspektifler, (3) değerler ve (4) sayıtlar olacak şekilde dört boyutta açıklamışlardır. Sözü edilen bilim adamlarına göre; (1) artefaktlar, kültürün somut ve gözle görülür bölümü olup örgütsel dil, hikâyeler ve mitler sözel artefaktları; ayin ve törenler davranışsal artefaktları; teknoloji ve ilgili üyeler tarafından sunulan sanat da fiziksel artefaktları oluşturduğu belirtilmektedir. (2) perspektifler, herhangi bir duruma dair bir insanın belirlediği eşgüdümlü düşünce ve eylemler; üyelerin sosyal olarak birbirleriyle paylaştıkları ve herhangi bir duruma

adapte edilebilen norm ve kurallar olmaktadır. (3) değerler, insanların içerisinde buldukları durumları, nesnelere, eylemleri ve insanları yargılama ve değerlendirmede benimsedikleri bir dizi örüntülerdir. (4) sayılılar, üyelerin kendileri ve diğer insanlar hakkındaki gizli inançları olmaktadır (Şişman, 1994: 65,66).

Örgütsel kültür kavramı, ilgili örgütün sembolik temellerini anlamamız açısından önemlidir. Örgütsel kültür, örgüte dair sadece bir betimlemeden ibaret değildir, örgütün kendi içerisindeki bir betimlemedir (Çelik, 2012: 38). Örgütsel kültürle ilgili literatürü incelediğimiz zaman, örgütsel kültürün şu boyutlardan oluştuğu göze çarpar; örgütün tarihi, örgütün inançları ve değerleri, örgütü tanıtan hikâyeler ve mitler, kültürel normlar, gelenekler, görenekler, adetler, örgüt içindeki erkek ve kadın kahramanlar (Steinhoff ve Owens, 1989: 17,18; akt. Çelik, 2012: 38).

Bu çalışmayla örgüt kültürüne dair genel bir kuramsal ve kavramsal çerçeve çizileceğinden, örgüt kültürünün öğelerine kısaca değinilecektir. Çalışmada bulunan öğeler; temel sayılılar, temel değerler, normlar, artifaktlar, dil, semboller, kahramanlar, hikâyeler, mitler ve törenler başlıkları altında toplanabilmektedir.

2.3.1 Temel Sayılılar

Antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerde çalışan bazı araştırmacılar, bir grubun kendisi ve başkaları hakkında birtakım gizli sayılılarının varlığını kabul etmektedirler. Birçok bilim adamının da belirttiği gibi bunlar, aynı zamanda bir kültürün de iç dünyasını, özünü oluşturmaktadır. Sayılıların tanımı içerisinde farklı terminolojiler kullanılmakta olup farklı tanımlar yapılabilmektedir (Dyer, 1988: 203; akt. Şişman, 1994: 82). Kilmann (1983: 3) sayılıyı, bir konuda neyin doğru ve mantıklı olduğuyla ilgili olarak meydana gelen ve kabul edilen sonuç olarak tanımlamıştır (Şişman, 1994: 82).

Young'a (2000) göre gözlemlenmesi güç olan bu sayılıların, çalışanların örgütün niçin dış çevreye dair varlığını sürdürmesinin gerekliliği ve örgüt içerisinde bulunan işlevsel sorunlar hakkında yaptıkları yönünde algıladıkları, düşündükleri ve hissettiklerinin tanımlanabilir nedenlerden oluştuğunu belirtir (Gizir, 2003: 381).

İnançlar (varsayımlar/sayıltılar), dünyanın nasıl işlediğine dair bir kültürün bireyleri aracılığıyla paylaşılmış ortak görüşlerdir. İşte bunlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin ortaya çıkarılmasına ve geleceğin aydınlatılmasına yarar. İlgili inançlar, somut veyahut soyut nesnelere ilişkili olabilir. Bu inançlar, gelenek, din ya da bilim veya bunların bir bileşimi üzerine inşa edilebilir. İnançlar, kültürün en soyut ve derin yönünü oluşturmakta olup diğer kültürel öğelere şekil vermektedir. İnançlar, bireylerin veya sosyal grupların içinde buldukları çevreye karşı tutumunu belirlemektedir (Şişman, 2014a: 3).

2.3.2 Temel Değerler

Örgüt içindeki bütün bireylerin ortaklaşa inanıp paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün vazgeçilmez bir ögesidir (Tanrıöğen, 2013: 62). Deal ve Kennedy (1982) ise değerleri bir örgüt içindeki temel inanç ve kavramlar olarak tanımlayarak bunların örgüt kültürünün kalbi niteliğinde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca değerlerin, örgütteki başarıların belirlenmiş standartları olduğunu ve başarıyı çalışanlar için somut terimlerle tanımladıklarını ileri sürerler. Genellikle yazılı olarak belirtilmeyen değerler, bütün çalışanlara ortak bir amaç verir ve günlük tutumlarına rehberlik ederler (Gizir, 2003: 380).

2.3.3 Normlar

Normlar, bireylerin nasıl davranacaklarını belirten ve değerlere göre meydana gelen yazılı olmayan standart ya da kurallardır. Söz gelimi normlar, belli bir durumla bağlantılı olarak bireylerin ne yapması veya ne yapmaması, ne söylemesi veya ne söylememesi gerektiğini gösteren ölçütlerdir. Kültür, aynı zamanda normatif bir sistem gibi görülebilir (Şişman, 2014a: 4).

Bazı araştırmacılara göre davranış normları, kültürün temel unsuru olarak kullanıldığında, kültür hakkında bir bakış açısı ortaya koyar. Normlar, yaşamın temelinde var olan informel ve yazılı olmayan beklentileri içine alır. Normlar, tutumları ve davranışları doğrudan etkilemektedir. Normlar, kültürün öğelerinden olan gizli sayıltılar ve değerlere göre, daha belirli ve açık olması sebebiyle, örgüt

yaşamı içerisinde kültürel yönünü idrak etmemize yardım etmektedir. Ayrıca, sürekli değişen örgütsel tutum ve davranışı farkedebilmek için kültürün tüm normlarını bilmemiz gerekir (Hoy ve Miskel, 2012: 166).

Özkalp'e (1995) göre ise normlar, örgütün kültürel ölçütlerine uygun olarak, örgütün kendisi tarafından oluşturulan ve örgüt üyelerinin birçoğu tarafından benimsenen ölçütler ve davranış kurallarıdır (Arlı, 2011: 46). Normlar, temel varsayımlar kadar kültürün en derin yönünü oluşturmasa da içtimai hayat içerisinde olmazsa olmaz kuralları oluşturduğundan örgüt içerisinde uyumlu ve ahenkli bir şekilde çalışmak için gerekli kıstaslardan biri olabileceği yadsınamaz bir gerçektir.

2.3.4 Artifaktlar

Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan somut göstergelerdir. Sözel, davranışsal ve fiziksel artifaktlar kültürün yüzeysel görünümüleri yani gözle görülen yönüdür. Dil, hikâye ve efsaneler, sözel artifaktlara örnektirler ve törenlerde, merasimlerde dile getirilirler. Üyelerin ürettikleri sanat ve teknoloji, fiziksel artifaktlardır. Artifaktlar, özellikle kültürün somut yönünü oluşturmaktadır (Çimen, 2009: 22).

Young (2000) artifaktları temel kültürel sayıtların işitilebilir ve görülebilir doğal yansımaları olarak belirtir. Söz gelimi, davranış örüntüleri, fiziksel çevre, gelenekler, giyim tarzları, efsaneler ve örgütsel hikâyeler (Gizir, 2003: 380). Kültürün en çok görülebilen düzeyi fiziksel ve sosyal çevresidir. Bu düzeyde fiziksel mekân, grubun teknolojik çıktısı, yazılı ve sözlü lisanı, sanat ürünleri ve üyelerin açık davranışları yer almaktadır (Demir ve Elma, 2004: 75; akt. Toytok, 2014: 40).

2.3.5 Dil

Dil, insanlar arasında iletişimi sağlayan bir anlaşma aracı olmasından öte, kültürün de temel öğelerinden birini oluşturmaktadır. Dil, insanların aralarında anlaşmak için kullandığı bir iletişim, taşıma aracı olduğundan sosyal olarak meydana gelmekte, yaşatılmakta; böylelikle sözcükler, konuşmalar da insan faaliyetlerinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle bazı yönetim bilimciler tarafından örgüt

içindeki konuşmalar da “örgütsel eylem biçimleri” içinde nitelendirilmektedir (Jeorges 1990: 149; akt. Şişman, 1994: 69).

Dil, hiç kuşkusuz iletişimin sağlanmasında en önemli faktörlerden biridir. Bunu sağlarken aynı zamanda kültürel aktarımı da gerçekleştirmektedir. Örgüt içerisinde oluşturulan dilin özellikle “uygun bir üslup ve dil ile etkili bir iletişim ve etkileşim ile” örgütün mevcut yapısını pekiştirmesi hiç şüphesiz dili örgüt kültürünün ögeleri arasında bir birlikteliğe sürüklemiştir.

2.3.6 Semboller

Sembol, bireyler için anlam ifade eden davranış, eylem, işaret, nesne, renk olabilir. Semboller, herhangi bir kültür içerisinde en kapsamlı öğelerdendir. Kültür, önemli ölçüde bir dizi semboller sistemidir. Aynı semboller, değişik kültürlerin bireyleri için farklı manalara gelebilir. Semboller içinde bulunan en çarpıcı öğelerden biri dildir. Üstelik dil, gelişmiş bir semboller sistemi olarak tanımlanır. Dil, kültürün döl yatağını oluşturur. Kültür, genel manada dil vasıtasıyla üretilip paylaşılır ve aktarılır (Şişman, 2014a: 4).

Simge, dıştan herhangi bir işaret veya jesttir ve bir anlam ya da değeri temsil etmekte; çağrışım yoluyla duyguları hatırlatıp tahrik etmekte, böylelikle belli fikirlere canlılık vermektedir. Simgelerin belirttiği anlamlar ancak benzer kültürlerde yaşayan bireyler için benzerdir. Çünkü kültürlerin farklılığı simgesel farklılıkları da beraberinde getirir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 225).

2.3.7 Kahramanlar

Örgütsel kahramanlar, örgüt açısından mantıklı özelliklere sahip üyeler olarak görülmektedir. Bunlar, örgüt içindeki işgörenler için örgütsel ideal ve değerlerin içinde yaşanan, gözlenen, açıklanan yaşanmış örnekler ve rol modellerini kapsarlar. Örgütün en üst düzeydeki yöneticisi, bir lider ve kahraman olarak görülebileceği gibi, söz konusu lider ve kahramanlar, örgütün diğer üyeleri arasından da çıkabilir (Şişman, 1994: 72).

Kahramanlar, ilgili kurumun değerlerini ve mevcut kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran bireylerdir. Kurum içinde bütün üyelerin bireysel performanslarını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, ayrıca ulaşılabilir bir kişiliği de gözler önüne sererler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 38; akt. Şişli ve Köse, 2013: 167,168).

2.3.8 Hikâyeler

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişinde yaşanan olayları anlatır. Etkili örgütlerde yönetici ve çalışanlar, örgütün temel değerlerini gözler önüne seren hikâyeler ve anılar anlatırlar. Bu örneklere özellikle törensel etkinliklerde çoğunlukla rastlamak mümkündür. Örgüt tarihinde başarı göstermiş yönetici ve çalışanların hikâyeleri bilhassa yeni üyelerin sosyalleşmelerinde önemli bir rol teşkil eder (Şişman, 2014a: 98,99).

2.3.9 Mitler

Mitler, rasyonelleştirici, değerlendirici, nitelendirme-uzaklaştırma ile ikilik mitleri olarak farklı kategorilere ayrılabilirler (Erdem, 1996: 41,42; akt. Terzi, 1999: 37):

Rasyonelleştirici mitler, örgüt içinde daha önce yaşanmış olan birtakım olayları rasyonelleştirir ve bunlar arasında bağlantılar kurarak gelecekteki faaliyetler için yasalar oluştururlar.

Değerlendirici mitler, statü farklarının iyi ya da kötü ve uygun ya da uygun olmayan, durumlar arasında belirli bir düzen yaratan mitlere denir. Bunlar, doğrudan örgütte bulunan değer sistemine dayalı mitlerdir.

Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri, değerlendirici mitlerle meydana gelen özel kategorilerle, bireyler için karşıtlıkları belirten hikâyelerin tamamından oluşur.

İkilik mitleri, örgüt gerçeğiyle toplum değerlerinin yansıması olarak meydana gelmiş, işgörenlerin değerleriyle varolabilecek gerilimleri çözümleyen mitlerdir.

2.3.10 Törenler

Örgütsel yaşam, aslında başlı başına törensel eylemlerden oluşmaktadır. Hemen hemen tüm örgütlerde gerçekleştirilen törensel nitelikte bazı eylemlerden söz edilmektedir. Yöneticilerle karşılaşmalarında ve konuşmalarında, yönetici odalarına girişte takınılan olağanüstü tutumlar, birer ritüel biçimindedir (Şişman, 2014a: 100).

2.4 Okul Kültürü

Okul kültürü kavramı genel anlamda örgüt kültürü kavramından farklı değildir. Okul, girdisini toplumdan alan ve ürününü de topluma sunan sosyal bir örgüttür. Kurumsal kültürle ilgili tanımların ve çalışmaların merkezinde genel olarak işletmeler yer almaktadır. Yurt içindeki ve yurt dışındaki araştırmalarda örgüt kültürü ile uğraşanlar özel ya da özerk oluşundan veya sonuçlarının uygulama ve ürüne etkisinin kısa sürede görülebilmeye şansının fazla oluşundan, ürünleri insan olmayan örgütlere ağırlık vermektedirler. Özellikle seksenli yıllardan itibaren örgüt kültürü bağlamında okul örgütleri üzerindeki araştırmaların da ele alındığı ve bilimsel araştırmalara konu edildiği görülmektedir (Yıldırım, 2001: 24).

Okul kültürüyle anlatılmak istenen, okul toplumunu meydana getiren bireylerin nasıl davrandıkları, öğretmenlerin aralarında yaptıkları iş, okuldakiler hakkında beslenen duygular gibi okuldaki birçok şeyi etkileyen ve zamanla oluşmuş yazılı olmayan kurallar, normlar, gelenekler ve beklentiler örüntüsüdür (Gizir, 2008; akt. Ayık ve Fidan, 2014: 109).

Literatürde okul kültürünün öğeleri temellerine ilişkin görüşler genel olarak birbirine çok benzemektedir. Genel olarak kültürü oluşturan unsurlar okul kültüründe de yer almaktadır. Bunlar değerler, okula ve onun liderlerine ilişkin efsaneler, resmi törenler, inançlar, okul toplumunda geçerli olan nezaket kuralları, kahramanlar, davranışlar, semboller, normlar ve okulun hikayesi olarak sıralanmaktadır (Yıldırım, 2001: 27).

Okul kültürünün temel öğeleri, sayılılar, değerler, normlar ve törenlerdir (Taymaz, 2009: 79):

- Sayılıtlar; doğruluğu tartışılmadan incelenmeden olduğu gibi kabul edilen yargı ve genellemelerdir. Sayılıtlar, kültürün inanç, değer ve norm sistemine yön verir.

- Değerler; insanların çalışma ve davranış şekillerini nitelendirmeye, yargılamaya ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Okulda bir normu uygulanması gereken bir ölçüt ya da kural niteliğine kavuşturan, dayandığı kültürel değerdir.

- Normlar; insanların çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. İnsanın nasıl davranacağını, nasıl ilişkilerde ve etkileşimde bulunacağını, hangi rolleri oynayacağını gösterir. Bunlardan bazıları yasalarda uyulması gereken kurallar olarak yer alır, ödül ve cezalarda da esas oluştururlar.

- Törenler; gelenekselleşmiş etkinlikler olarak örgüt kültürü insanlara aktarılır ve geliştirilir. Yönetimce düzenlenen çeşitli toplantılar, yemekler, çaylar, partiler, yarışma kültürü yaşatmaya ve geliştirmeye yarar.

- Hikâyeler ve masallar; okulun geçmişine yönelik olay veya olguların aktarılmasıdır. Bazen dramatize edilerek sunulur. Örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine katkıda bulunur.

Hoy ve Miskel'a (2012: 172) göre kültürü ortaya koyan semboller, önemli ölçüde kültürel temaları saptamaya yardım eder. Üç sembol sistemi okul kültürünün içeriğini kapsamaktadır: Hikâyeler, ikonlar ve törenler.

- Hikâyeler, gerçek olaylardan yola çıkarak gerçeği ve hayal dünyasını içeren anlatılardır.

- Mitler, olgulara dayanmayıp tartışılmayan inançlarla ifade edilen hikâyelerdir.

- Efsaneler, yinelenerek anlatılan ve hayali detaylarla süslenmiş hikâyelerdir.

Bölge eğitim müdürünün ve velilerin baskılarına karşın öğretmenlerinin yanında yer alan bir okul müdürü, okul kültürü içerisinde sadakatin sembolü haline gelir. Bu durum yeni öğretmenlere defalarca anlatılan bir hikâyeye dönüşür. Çoğunlukla hikâyeler, örgüt kahramanları hakkında olup örgütün temel değerleriyle bağlantılı bir perspektif sunar. İkonlar ve törenler de önem arz etmektedir. İkonlar,

kültürü belirten fiziksel nesnelere (sloganlar, logolar). Törenler ise, örgüt içerisinde neyin önemli olduğunu pekiştiren rutin gösteri ve kutlamalardır (Hoy ve Miskel, 2012: 172,173).

Okul kültürünün en az dört boyutlu olduğu ileri sürülmektedir (Craig C. Lundberg, 1985: 172; akt. Aydın, 2014: 240). En somut, net gözlenebilir düzey, kültürel yapılar tarafından gösterilir. İnsanların söylemleri, davranış biçimleri ve nesnelere görünüşü, kültürel yapıdır. Sözel yapılar, kullanılan dil sistemini, anlatılan masalları ve belli noktaları vurgulamak için kullanılan örneklerdir. Davranışsal yapılar, törenlerde ve okulun diğer simgesel uygulamalarında açıkça görülür. Okul kültürünün ikinci düzeyi insanların perspektifleridir. Perspektifler ortak, paylaşılan kuralları ve normları, belli sorunlara uygulanan çözümleri insanların karşılaştıkları durumları tamamlama biçimleri, kabul edilebilir ve edilemez davranışların sınırları gibi konuları kapsar. Okul kültürünün üçüncü düzeyi değerlerdir. Değerler, insanların karşılaştıkları durumları, eylemlerini birlikte çalıştıkları insanların davranışlarını değerlendirmelerine dair düşüncelerdir. Dördüncü düzey varsayımlardır. Varsayımlar, diğer düzeylerden daha soyuttur. Çünkü söylenmeden anlaşılır niteliktedir (Aydın, 2014: 240).

Okul kültürü ile ilgili literatürde bazı metaforlar bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012: 174):

- Akademi: Okullar öğrenmenin baskın olduğu yerler olup müdür, başöğretmen ve öğrenen konumundadır.
- Hapishane: Okullar, öğrenciler açısından disiplinin ve kontrol mekanizmasının sağlandığı bir nezaret yerine bürünmüş olup müdür ise bekçi konumundadır.
- Kulüp: Okullar, herkesin iyi vakit geçirdiği bir eğlence mekânı olup müdür ise sosyal yönlendiricidir.
- Topluluk: Okullar, bireylerin birbirlerinden bir şeyler öğrendikleri yer olmakla birlikte birbirlerini destekledikleri koruyucu çevredir, müdür ise bir topluluk lideri konumundadır.

- Fabrika: Okullar, iyi düzenlenmiş öğrenci makineleri üretmekle görevli bir yer olup müdür ise bir formen statüsündedir.

Eski bir örgütlemenin unsuru olan okulun kültürü, okulda bulunan tüm bireyleri aynı hedefler doğrultusunda seferber eden ve okuldaki tüm eylemlerin arkasında bulunan görülmeyen bir güçtür. Kültür, bu bireyler için neyin önemli olduğunu, üyelerin nasıl düşünmeleri, hissetmeleri ve davranmaları gerektiğini yönetir (Turner ve Crang, 1999; akt. Akdoğan, 2014: 82).

Okul ortamında yöneticilerin ve öğretmenlerin birlikte hareket etmesini sağlayan esas faktör, okul içerisindeki kültürdür. Kültürün temel öğelerinden normlar ve değerler, okul personelinin birlikte hareket etmesini sağlamaktadır. Paylaşılan norm ve değerler ne derece sağlam ise, personelin birlikte hareket etme imkânı o derece artmaktadır. Okulda değişmeye yönelik ilk direnme okul kültüründen kaynaklanmakta olup değişme bir dizi bilinmeyen şeyleri de kendiyle birlikte getirdiği için, okul personelleri bu belirsizliğe yönelik tepki gösterirler. Örgütsel değişme yıllardan bu yana kökleşmiş olan okul kültürünün temel norm ve değerlerinde değişme oluşturur. Bu durumda çoğu öğretmen paylaşılan değerlerin haricinde oluşturulan yeni değerlerin paylaşılmasını kabullenmeyebilir (Çelik, 2013: 58).

Örgüt kültürü, örgüt içinde bulunan birçok değişkeni değiştirdiği gibi, öğrencilerin öğrenmeleri konusunda da etkilerinin olabileceği söylenmektedir. Zayıf okul örgütlerinde öğrenme büyük bir emek sonucunda gerçekleşebilmektedir. Bu sebeple okul ortamında öğrencilerin istedik yönde davranış kazanmasını desteklemek için, paylaşılan norm, inanç ve değerlerden meydana gelmiş sağlam bir okul kültürüne gereksinim duyulmaktadır (Ayık, 2007: 43).

Öğretmenlerin kendilerine ait kültürleri olup, bu kültürleri kuşkusuz mesleki kimliklerini temelden etkiler. Sağlam bir okul kültürü oluşmuşsa farklı inanç ve değer sistemlerine sahip olan öğretmenlerin, okulun ortak değerleriyle bütünleşmeleri sağlanabilir. Okulun örgütsel kimliğiyle öğretmenlerin kültürel kimlikleri birbirlerini karşılıklı olarak etkileyeceklerdir. Herhangi bir okulun üyeleri arasındaki töre, inanç ve değerlerin birbirleriyle etkileşimi pozitif veya negatif çıktılara neden olabilir. Fakat pozitif yönde bir okul kültürü meydana getirilirse

öğretmenler bir dizi çatışmalarla oluşacak olumsuz duygu ve düşüncelere maruz kalmayacaklardır (Fırat, 2007: 50).

2.5 Liderlik

Liderlik (leadership), yabancı bir sözcük olup kelimenin orijinali fiil olarak “lead” biçimindedir. Bu şekliyle sözcük, daha çok ABD İngilizcesinde kullanılmaktadır. İngiltere İngilizcesinde ise bu sözcükle eş anlamlı olarak kullanılan başka bir kelime de “headship” ve “head” kelimesidir. Diğer dünya dillerindeyse İngilizce’deki yönetimle alakalı olarak “administration” ve “management” kelimelerini tam anlamıyla karşılayan herhangi bir sözcük olmadığı için liderliğin de tam anlamıyla karşılığı olabilecek bir sözcüğün olup olmadığı, önem arz eden bir araştırma konusudur. Türkçe’de ise liderliğin karşılığı olarak “yederlik” ve “önderlik” sözcükleri önerilse de, çoğunlukla “liderlik” sözcüğü kullanılmaktadır (Şişman, 2014b: 2,3).

Liderler, iki ya da daha çok insanın oluşturduğu çeşitli gruplarda gözlenir. Grup üyelerini etkileyerek belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere onları harekete geçiren liderlik gücüdür. Lider genelde güç ve otorite sahibi kişiler olarak bilinmektedir. Bir liderin, grubun üyelerinin beğenisini kazanmış, onları etkileyebilen, kimi zaman da yönetim konusunda çalışan kişi olduğu bilinen bir olgudur (Can, 2014: 2).

Liderlik konusuyla ilgili önemli görülen bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir (Çelik, 2013: 1):

Liderlik, grup faaliyetlerini grubun amaçlarına ulaşma doğrultusunda ilerleyen bir etkileme sürecidir (Bass, 1985).

Liderlik, eylemleri, görüşleri ve eğilimleri, yönlendirme, etkileme ve yönetmedir (Bennis & Nanus, 1985: 56).

Liderlik, lider ve tüm izleyiciler arasında oluşan çift taraflı bir etkileşimdir (Graen, 1976: 116).

Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976: 227).

Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).

Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977: 267).

Yukarıdaki tanımlara ek olarak (Başaran, 2004: 73,74): Liderliğe ilişkin araştırmaların çokluğu, özde bir ama ayrıntıda farklı tanımların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Liderlik, kümenin bir üyesinin öteki üyelerin güdülenmelerini sağlaması ya da onların yeterliliklerini değiştirmesiyle başlar (Yukl, 1981).

Liderlik, belirli gayeleri başarmaya yönelik, birey ve küme olarak bireylerin davranışlarını etkilemeyi ödev edinmiş bir etkinliktir (Hitt ve diğerleri, 1979).

Liderlik, ortak hedefler için birleşen bireylerin, gayelerine ulaşabilme maksadı ve etkileme sürecidir (Dubrin, 1978).

Liderlik, belirli bir durumda, küme içindeki görevlerinin üstesinden gelmek ve gönüllü olarak katkıda bulunmak için ilgili küme üyeleri üzerinde kişisel etki bırakmayı içeren canlı bir süreçtir (Cole, 1988).

Liderlik, liderin istediğini yaptırmak için, başkalarını etkileme sürecidir (Carrol ve Tosi, 1977).

Görüldüğü gibi, bütün tanımlarda şu dört öge vardır (Başaran, 2004: 74):

Amaç, bireylerin bir küme oluşturabilmeleri maksadıyla birlikte ulaşacakları gayelerin, giderecekleri ihtiyaçların ve çözecekleri problemlerin olması gerekir.

Lider, kümenin bütün üyeleri bir liderin yanında toplanırlar. Lidersiz takım olamaz. Bu lider, kişisel özellikleriyle, diğer üyeleri etkileyebilir.

İzleyenler, kümenin üyeleri, liderin kendilerinde bıraktığı etkiyi özümstediklerinde, liderin izleyenleri konumunda olurlar.

Ortam, liderlik sadece kümenin ortak amaçlarını gerçekleştirmeye elverişli olduğunda ortaya çıkar. İzleyenlerin, bireysel yeterliliği, küme içerisindeki koşullar, amaçlara ulaşılabilirlik, görevleri yapmaya gönüllülük, izleyenlerin amaçlara güdülenmesi ve yeterliliği gibi ölçütler liderliğin ortamını oluştururlar.

Liderin davranışları diğer çalışanlar tarafından yakından izlenir, değerlendirilir. Kurumun ve bireyin ihtiyaçlarını karşılayacak eylem ve etkinlikler bireyleri etkiler. Yeni ve farklı davranış kuralları, uyulması gereken normlar ve

değerler bireylerin kalıplaşmış davranışlarını etkiler ve değişmesine zemin hazırlar. İnsanları etkilemeyi başarabilen liderler, kültürel değerlerle yine onları yönlendirebilirler. İnsanlar tarafından oluşturulan, değiştirilip geliştirilebilen unsurlar, insanlar tarafından yönlendirilebilir ve yönetilebilir (Yıldırım, 2001: 36).

Liderlik gücünün dört önemli kaynağı vardır (Sergiovanni, Starrat, 1988: 213; akt. Çelik, 2012: 50):

Liderliğin kültürel-sembolik gücü: Liderin okulun hedeflerini, temel anlam ve değerlerini açıklayabilme yeterliliğine dayanmaktadır. Sembolik bakış açısı, sembol, adet, şifre ve törenlerin, tasarlanmasını, kutlanmasını, düzenlenmesini ve modelleştirilmesini içermektedir.

- Liderin eğitsel gücü: Liderin öğrenme kuramları, çocuk gelişimi, vatandaşlık, sosyalleşme ve öğretim programının çerçevesini belirleyerek ilgili konulardaki yetiştirme düzeyine dayanmaktadır.

- Liderliğin insan boyutuna ilişkin gücü: Güven, ilgilenme, uzlaşma, yetki verme, insan potansiyelini anlama ve ideallere ulaşma kavramlarıyla açıklanabilir.

- Liderliğin teknik gücü: Politikalar, örgütsel yapı ve programlar konusundaki mantıklı yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir.

İnsanın sosyal yaşantısı incelendiği zaman onun çoğu kez bireysel olarak hareket ettiği ve kişisel davranışlar sergilediği görülmektedir. Kişi, bir faaliyete başlamadan evvel bu hareketi bir başına yaparak amaca ulaşabilir mi? Ulaşamaz mı? Sorusunu kendine yöneltmektedir. Kişi yalnız başına elde edemeyeceği bazı hedef ve ihtiyaçlarını belirlediği ölçüde kendisiyle birlikte hareket etmekten çekinmeyecek bireylerle birlikte bir grup oluşturmaya yönelecektir. Bu gruba yön veren şöyle ki, onu örgütleyerek bir plan süresince faaliyette bulunduran ise lider olarak nitelendirilen kimsedir (Eren, 2007: 432).

Bir insanın lider olabilmesi için bazı özelliklerinin olması gerekir. Bir liderin özellikleri arasında bulunması gerekenleri, araştırma bulgularına dayanarak şöyle sıralamak olanaklıdır (Başaran, 2004: 81,82):

Hedef göstermede yeterlik: Lider, izleyenlerine ulaşacakları hedefleri koyabilmeli, hedeflere ulaşmak için gereken görevleri saptayabilmeli, bunları apaçık gözle görülebilir bir nitelikte gösterebilmeli ve benimsetebilmelidir.

Bilişsel güçte üstünlük: Lider, kendini izleyenlerin bilişsel gücünün ortalamasından daha yüksek bir bilişsel güçte (algılama, bellek, yorumlama, yargılama, karar vermede güçlü) olmalıdır.

İletişim ve ilişkide ustalık: Lider kendini izleyenlerle daha iyi bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir. İletişim, aynı anda izleyenlerle anlamdaş (empathy) olmayı, yeterli düzeyde ilgilenmeyi gerektirir.

İşinde yeterlik: Lider, çözülecek sorunun istediği bilgi, beceri ve tutumda, izleyenlerden daha yüksek düzeyde usta olmalı, görevi başarabileceğine güvenmelidir.

Amaca güdülenmede üstünlük: Lider, sorunu çözmeye, amaçlara ulaşmaya izleyenlerden daha yüksek düzeyde güdülenmiş olmalıdır.

Yönetişimde yeterlik: Lider ancak izleyenlerin gücünü kullanarak başarılı olabilir. Bu ise liderin yönetişimde yeterli olmasını gerektirir.

Gelişmiş ülkelerde yaklaşık olarak 1950'li yıllardan itibaren ayrı bir bölüm olarak gelişmeye yüz tutan eğitim yönetimi alanında şu ana kadar liderlik, okul yöneticileri ve eğitimin liderliği konusunda birçok çalışma yapılmıştır. İlgili çalışmalarda konuya, çoğunlukla okul yöneticileri, denetçiler ve öğretmenler açısından yaklaşmıştır (Şişman, 2014b: 2).

Lider olarak nitelendirilecek bir okul yöneticisi, çevresindekileri etkileme ve onları beklentilerinden başka gayelerin gerçekleştirilmesinde, bilinçli olarak bütünleştirme becerisine sahip olmalıdır. İşgörenlerin örgüte aidiyet hissedebilmeleri için onların yetilerini, örgütün amaçlarına paralel olarak harekete geçirebilmelidir. Olanaklı ile olanaksız ayırt etmek, bir liderlik yeteneği olarak kabul edilmektedir. Bunu, işin başında, yerinde, beklentiye uygun olarak yapabilme, örgüte zaman, para ve enerji ekonomisi sağlar. Lider yöneticinin örgütü harekete geçirmeden önce, gerekli ön çalışmayı yapması ve ona göre insan ve madde kaynaklarını harekete geçirmesi beklenir (Aydın, 2014: 293,294).

Liderlikle ilgili literatürde çeşitli araştırma ve yaklaşımlara rastlanmaktadır. Bunlardan bazılarının sonuçları şu şekildedir (Erdoğan, 2014: 48-50):

Michigan Araştırmaları: İşgören yönelimli liderlerin, üretim yönelimli liderlere oranla daha verimli olduğunu ortaya koymuştur.

Ohio State araştırmaları: Liderler, özellikle görev odaklı liderlik davranışlarını etkili bulurken izleyenler de ilişki yönelimli davranışları etkili bulmaktadır.

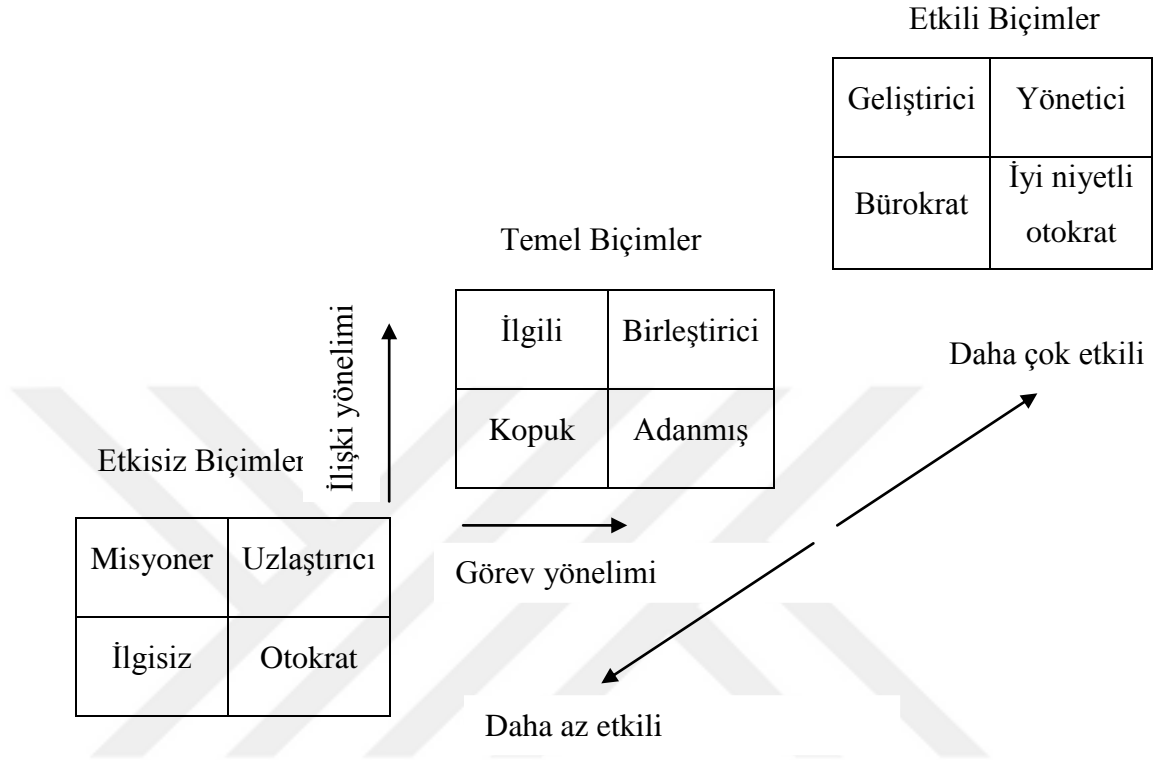
Yol Amaç Kuramı: Lider, durumun niteliğine göre başarı odaklı, emredici, katılımcı ve destekleyici davranışlar sergileyebilir.

Fiedler'in Durumsallık Kuramı: Liderin etkililiği, esas itibariyle liderin örgüt içerisinde bulunduğu konuma ve karşı karşıya kaldığı durumlara bağlıdır.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı: Liderin etkililiği, liderin davranışıyla grup veya bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılıktan meydana gelmektedir.

Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Kuramı: Reddin, "etkililik" kavramını, yöneticinin bulunduğu konumla ilgili olarak, gerçekleştirmek zorunda olduğu hedefleri gerçekleştirme derecesi şeklinde kabul etmektedir.

Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Reddin, 1970: 230; akt. Çelik, 2013: 34-36):



Şekil 1 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

2.5.1 Liderlik ve Yöneticilik

Liderler, örgütsel yol gösterenlere (emir, kararname, direktif) mekanik olarak uymanın ötesinde belirli bir etkileme gücünü elinde bulunduran kişidir (Erdoğan, 2014: 47). Klasik örgüt kuramları açısından yönetim, örgütün elinde bulundurduğu kaynakları (insan, teknoloji, bilgi, para, altyapı vb.) belli kurallar dahilinde uygun biçimde sağlayıp ele alarak örgütün amaçlarını nihayete erdirmeye sürecidir. Yönetimin özünde otorite, rasyonellik, emir, kurallar, kontrol, prosedürler gibi konular yer almaktayken liderliğin özünde ise yaratıcılık, risk alma, belirsizliklerle baş etme, değerler, duygusallık, meydan okuma gibi konular ön plana çıkmakta; esas olarak da insanların duygu ve düşüncelerini belirli hedeflere yöneltip etkileme

konusu önem kazanmaktadır. Bu durum, liderlerin yöneticilerden ayrı olarak bazı özellik, güç ve yeterliliğe sahip olmasını gerektirir (Şişman, 2014b: 17,18).

Zaleznik (1994) lider ve yönetici farklılığı ile ilgili birtakım saptamalarda bulunmuştur. Zaleznik'e göre; yönetim kültürünün, girişimci kültürden farklı olması gibi yöneticiler ve liderler motivasyon, özgeçmiş, düşünce ve hareketlerinde farklılıklar gösterir. Yönetim kültürü rasyonellik ve kontrolü ön plana çıkarır. Her ne kadar yöneticinin enerjisi amaçlara örgütsel yorumlara, insanlara ve kaynaklara yönelik olsa da yönetici sorun çözen kişidir. "Bu örgütte insanların katkılarının sürmesi için sonuca ulaşmanın en iyi yolu nedir, hangi sorunlar çözülecektir?" gibi soruları yönetici sorar. Bunun yanıtlarını örgütün olağan süreçleri doğrultusunda vermeye çalışır. Liderlik ise olayları yönlendirmek için pratik bir gayret olup hedeflere hızla ulaşmayı tercih ederken ortaya çıkan sorunları pratik yöntemlerle çözebilmektir (Can, 2014: 11).

Lider ve yönetici arasında birtakım temel farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 1'de lider ile yönetici arasındaki farklar belirtilmiştir. Bunlar (Starratt, 1995: 10; akt. Çelik, 2013: 3):

Tablo 1 Lider İle Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişime yönelir.	Mevcut yapıyı korur.
Yönlendirici konumundadır.	Yönetici konumundadır.
Metinleri kendisi hazırlar.	Hazır metinleri okur.
Moral otoritesine yöneliktir.	Bürokratik otoriteyi temel alır.
İzleyenlerine mücadele ruhu aşılar.	Mutlu toplulukları korur.
Belli bir vizyona sahiptir.	Bütçe ve liste sahibidir.
Paylaşılan hedeflere dair güce sahiptir.	Ödül ve cezaya yönelik güce sahiptir.
Güdüleme ön plandadır.	Denetleme ön plandadır.
İlham vermekle ilgilenir.	Düzenlemelerle ilgilenir.
Aydınlatmayı seçer.	Eşgüdümlemeyi seçer.

Lider ve yönetici farklılığı eğitim ve öğretim farklılığı gibi düşünülebilir. Tablo 2’de kavramlarla ifadelerine yer verilmiştir (Can, 2014: 45,46):

Tablo 2 Liderlik ve Yöneticiliğin Çağrıştırdığı Kavramların Karşılaştırılması

Lider	Yönetici
Education	Training
Tümevarım	Tümdengelim
Geçici	Kesin
Dinamik	Statik
Anlama	Ezberleme
Fikirler	Gerçekler
Geniş	Dar
Derin	Yüzeysel
Deneysel	Adet üzere
Aktif	Pasif
Sorular	Cevaplar
Süreç	İçerik
Strateji	Taktik
Alternatifler	Hedef
Araştırma	Tahmin
Keşif	Dogma
Etkin	Tepkici
İnisiyatif	Yönlendirme
Bütün beyin	Sol beyin
Hayat	Görev
Uzun-vade	Kısa-vade
Değişim	İstikrar
Muhteva	Biçim
Esnek	Katı
Risk	Kurallar
Sentez	Tez
Açık	Kapalı
Tahayyül	Sağduyu

2.5.2 Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konan liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, herhangi bir örgütün güçlü ve esnek kültürel yapısının şekillendirilmesi ve geliştirilmesi için uğraş verir. Bu sebeple kültürel lider, örgütünün norm ve değerlerinin içselleştirilmesi, astlarının bunlara adapte olması için çalışır. Aynı zamanda örgütün kültürünü, içerisinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürleriyle de kaynaştıran kişidir (Erdoğan, 2014: 52).

Kültürler değişebilir ve yönetilebilir. Liderler, özellikle eğitim örgütlerinin liderleri öğretmen ve öğrencileri kendi okulunun kültürel değerleri etrafında birleştirerek etkili çabaları sağlayabilir ve başarılı sonuçlar alabilir. Liderin davranışları diğer çalışanlar tarafından yakından izlenir, değerlendirilir. Kurumun ve bireyin ihtiyaçlarını karşılayacak eylem ve etkinlikler bireyleri etkiler. Yeni ve farklı davranış kuralları, uyulması gereken normlar ve değerler bireylerin kalıplaşmış davranışlarını etkiler ve değişmesine zemin hazırlar. İnsanları etkilemeyi başarabilen liderler, kültürel değerlerle yine onları yönlendirebilirler. İnsanlar tarafından oluşturulan, değiştirilip geliştirilebilen unsurlar, insanlar tarafından yönlendirilebilir ve yönetilebilir (Yıldırım, 2001: 35,36).

Kültür, genel manada örgüte bakış açısını yansıtır. Örgütsel kültür evrimsel bir oluşuma sahiptir. Bu kavram liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi anlamaya yardım etmektedir. Yeni kurulan örgütlerde liderler, kültürü biçimleyici bir rol oynamaktadır. Niyetler, varsayımlar ve değerlerin fikir birliği içinde paylaşılması, yeni üyelere doğru yolu göstermede bir onaylama seti sunmaktadır. Gelişmiş örgütlerdeki kültürler, liderlerin duygu ve düşüncelerini büyük ölçüde etkilemektedir. Sağlam bir kültüre sahip olan örgüt içerisinde liderlerin kültürü kontrol etmesinden öte kültür, lideri kontrol etmektedir. Örgüt kültürü, otomatik bir filtre gibi liderin eğilim, düşünce ve duygularını süzmektedir (Duke, 1998: 174; akt. Çelik, 2013: 52).

Kültürel liderlik konusunda çeşitli ülkelerde değişik araştırmalar yapılmış olup kültürel liderliğin etkili olduğu örgütsel değişkenler incelenmeye alınmıştır. Bu değişkenlerden bazıları şunlardır (Meydan ve Polat, 2010: 131):

Kültür çoğu örgütsel değişken üzerinde etkili olduğu kadar liderlik üzerinde de etkili olmaktadır. Liderlik sosyal açıdan inşa edildiği için sosyal ve kültürel çevrenin belirtilerinin görülmesi kaçınılmazdır (Fairhurst/Grant, 2010). Birçok liderlik çalışması ve kuramları Kuzey Amerika menşeli olduğu için farklı kültürlerdeki çalışmaların farklı sonuçlar meydana getirmesi öngörülebilir. Her ne kadar bu alanla ilgili Kuzey Amerika ve Avrupa haricindeki ülkelerde çalışmalara çok az rastlansa da (Yukl, 2002), ilgili alanda yapılmış olan bazı çalışmalar liderlik davranışının ülkelere farklılık gösterdiğini belirtmektedir (House vd., 2004). Kültür, liderlik davranışlarının ötesinde liderlik davranışını izleyenlerin algılarında da etkili olmaktadır (Shahin / Wright, 2004).

Schein'a (1997) göre örgütsel kültürün temel öğeleri olan grubun değer ve normlarını temel sayılılar oluşturur. Bunlar kültürün özüdür. Semboller, değerler ve uygulamalar örgüt kültürünün yüzeysel kısmını oluşturmaktadır. Bunlar değiştirilebilirler. Uygulamaların, değerlerin ve sembollerin değişmesinde liderin öncülüğü, onayı ve desteği kültürel yönetimin gerçekleştirilebilmesinde bir zorunluluktur. Lider, örgütte bir kültür oluşturabilir, geliştirebilir, değiştirebilir ve onu yönetebilir. Grup üyeleri bu öğeleri öğrenirler, grup üyelerinin ve liderin yeni inançları, değerleri ve varsayımları kültürü yeniden şekillendirir. Liderin vizyonu ve misyonu örgüt üyeleri tarafından paylaşıldıkça örgütsel bakış açıları da değişir, yeni değerler, sayılılar oluşur. Lider kendi yeteneklerini ustaca kullanarak örgütü kültürel değerlerle yönlendirebilir (Yıldırım, 2001: 35).

Liderlikle ilgili olarak genel açıklamalar, biraz daha özele indirildiği zaman ve kavrama farklı ülkelerle kültürler noktasında yaklaşıldığında, farklı liderlik imajlarından söz edilebilir. Söz gelimi, bazı ülkeler ve kültürlerde liderliğin korku, bazılarında ise ümit kaynağı olarak görülüp algılandığı söylenebilir. Şöyle ki, bazı kültürlerde liderler, izleyenler için bir esin, ümit ve motivasyon kaynağı gibi görülüp sorun çözen, ulaşılabilen ve yüreklendiren biridir. Bunlardan birincisi ise daha çok

otokratik ve geleneksel, diğeri ise çoğunlukla demokratik yönetim anlayışının hakim olduğu kültürler için söz konusu olmaktadır (Şişman, 2014b: 14).

2.5.3 Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Davranışları

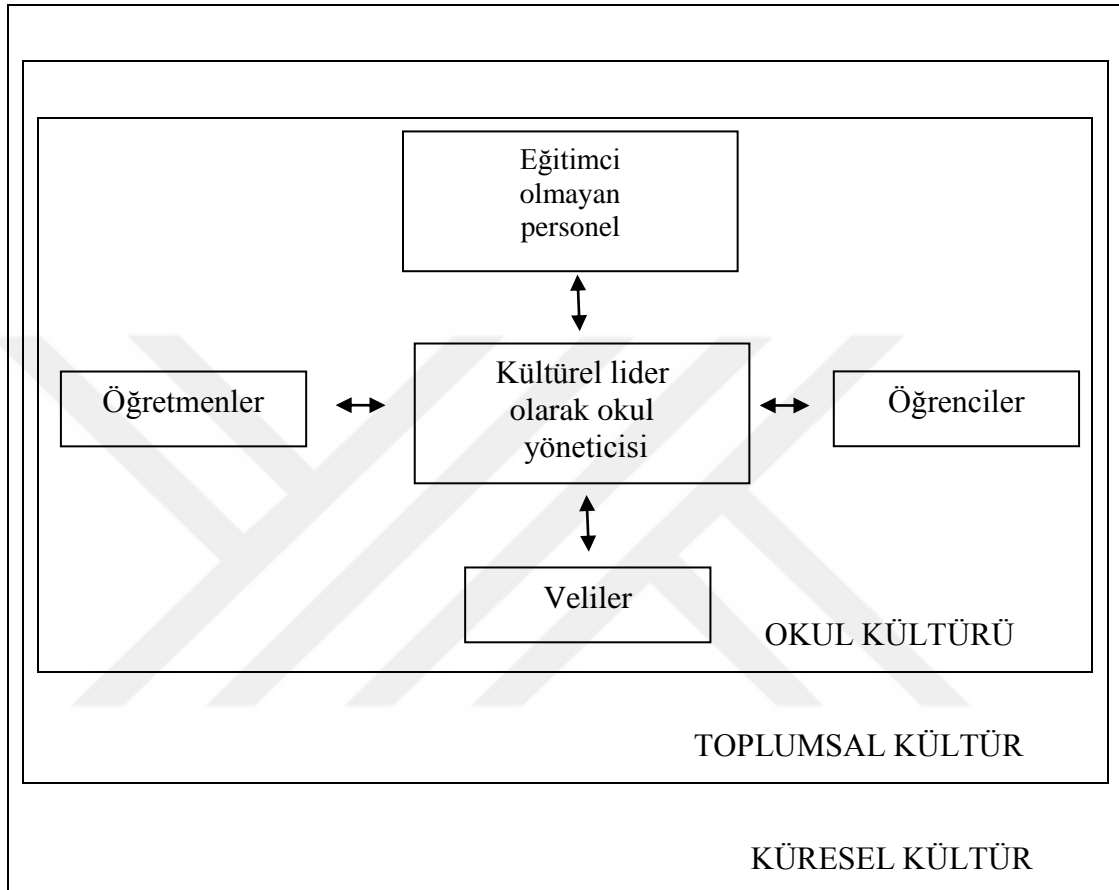
Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha elverişli bir okul kültüründe çalışmalarına imkân sunmaktadır. Güçlü veya zayıf bütün okulların kendine özgü kültürleri vardır. Kültürel liderler, örgüt kültürünü daha çekici bir kültür haline getirebildiği ölçüde başarılı bir liderdir. Öğretmenler zayıf bir okul kültürü bile olsa bu okul kültürünün etkisiyle çalışmak mecburiyetindedirler. Öğretmenleri ve öğrencileri okul kültüründen soyutlamak olası değildir. Okuldaki tüm bireyler bu kültürün etkisi altındadır. O hâlde, okul kültürünün etkisinden en iyi şekilde yararlanmasını bilen ve okul kültürünü yöneten okul yöneticileri, amacına ulaşmış başarılı bir kültürel liderdir (Çelik, 2013: 52).

Bir okulun kültürel lideri olarak okul yöneticilerinden beklenen davranışlar; okulun insan kaynaklarını iyileştirme, okul kültürüne çağdaş bilgi toplumunun gerektirdiği sembol ve değerleri katma, iç ve dış çevre şartlarını göz önüne alarak okul personelini bu değişim sürecinin oluşturduğu değerlere adapte etmeye yardımcı olmaktır. Esas bilinmesi gereken, okulun başarısının sadece öğretmen, finansman veya araç-gereç ölçütlerine bağlı olmadığıdır. Okulunda kaynaşp bütünleşmeyi sağlamak için geleneksel törenler tertipleyen, okulun tarihini tüm personeline açıklayan, yeni değer ve simgeler geliştiren ve okul kültürünü çevreye sunan okul yöneticisi başarılı kültürel bir lider olabilir (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004: 74).

Eğitimin evrensel amaçlarından birisi, mevcut kültürel mirasın aktarımını sağlamak ve kültürel yapıyı yeni gelişmelere göre değiştirmektir. Kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelir. Kültür değişimini sağlayan bir kurumun yöneticisi olarak okul yöneticisinden beklenen önemli rollerden biri de kültürel liderlik rolüdür (Çelik, 2012: 57).

Kültürel liderler, bir denge rolü üstlenir. Bu nedenle okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci, eğitimci olmayan personel ve velilerin beklentilerini yerine

getirmek zorundadır. Okul yöneticilerinin toplumsal yapı içerisindeki kültürel liderliği Şekil 2’de gösterilmiştir (Çelik, 2013: 57):



Şekil 2 Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Konumu

Okul yöneticileri, resmi kültürel liderlik rollerini oynamadan evvel zorunlu olarak her iki rolü de yerine getirmelidir. Bunlardan birincisi, örgütsel kültürü geliştirmede kararlı ve canlı olmalıdır. İkincisi ise, düşlenen ve mevcut okul kültürü arasındaki değişimi ortaya çıkarmalıdır. Okul yöneticileri, okul kültürünü geliştirmeye gayretli olmalıdır. Yöneticinin bir başına kalması veya meslektaşlarıyla iletişim kurması okuldan okula değişiklik gösterecektir. Mitchell, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini üç bölüme ayırmaktadır. Bu roller;

yorumlayıcı, sunucu ve resmi rollerden meydana gelmektedir (Kottkamp, 1984: 155-159; akt. Çelik, 2012: 53-56):

2.5.3.1 Yorumlayıcı Rol

Okul yöneticisinin yorumlayıcı rolleri şunlardır: Okulun kültürel misyonu, normlarını, değerlerini, inançlarını yorumlama ve üyelerinin de okulun kültürel yapısını idrak etmelerine yardımcı olmaktır.

2.5.3.2 Sunucu Rol

Okul yöneticisi kültürel normları, değerleri ve amaçları modelleştirir. O gerek öğretmenler gerekse de anne-babalar ile yalnız öğrenme ve akademik konular hakkında değil, spor, okul iklimi, tatil gibi konularda da fikirlerine başvurur. Okul yöneticileri öğretmenleri değerlendirmek için sadece sınıf içinde zaman harcamaz, diğer öğretmenlerden bağımsız grup ya da bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür.

2.5.3.3 Resmi Rol

Okul yöneticisi resmi rolünü oynarken, bireysel ve grup etkinlikleriyle diğer günlük etkinlikleri temel kültürel norm ve değerlere bağlı kalarak yapar. Okul yöneticisi bu rolü yerine getirirken çeşitli resmileştirme ve dikkati odaklaştırma yöntemlerinden yararlanır.

2.5.4. Okul Kültürünü Oluşturan Liderler

Örgüt kültürünün genellikle üç kaynağı vardır; Birincisi, örgütü kuranların değer, inanç ve varsayımlarıdır. İkincisi, örgüt geliştirmeden yola çıkarak grup üyelerinin öğrenme deneyimleridir. Üçüncüsü ise, yeni üye ve liderlerin değer, inanç ve sayıltılarıdır (Çelik, 2013: 64).

Örgüt kültürünü oluşturmaya çalışan liderler, kültür oluşturma mekanizmasını bulundurur. Bunlar, iki grupta toplanmaktadır: Birinci kültür oluşturucu

mekanizmalar ve ikinci kültür oluşturuç mekanizmalardır. Kültür oluşturuç mekanizmalar Tablo 3'te yer almaktadır (Schein, 1997: 231; akt. Çelik, 2013: 67):

Tablo 3 Kültür Oluşturan Mekanizmalar

Birinci kültür oluşturuç mekanizmalar	İkinci açıklayıcı ve güçlendirici mekanizmalar
Liderler belirli bir kural temelinde dayanarak değerlendirme ve denetime önem verirler.	Örgütsel tasarım ve yapı.
Liderler örgütsel krizlere ve kritik olaylara tepki gösterirler.	Örgütsel sistem ve kurallar.
Liderler kıt kaynakları somut ölçütlere göre dağıtırlar.	Örgütsel tören ve gelenekler.
Rol modeli olup, yetiştirme ve öğrenme konusu üzerinde durma.	Fiziki yapı ve dış görünüşü tasarlama.
Ödül ve konumların gözlenebilecek ölçütlere göre lider aracılığıyla dağıtılması.	İnsanlar ve olaylar hakkındaki hikâyeler, marşlar ve mitler.
Gözlenebilen ölçütlere göre liderin işgörenleri işe alması, yükseltmesi, emekli etmesi ve örgütten alması	Örgütsel felsefenin formel yapısı, örgüt anayasası ve değerler

2.6 İş Doyumu

Yönetim biliminin tarihsel serüveni incelendiğinde bu alanda çalışan teorisyenlerin vurguladıkları temel noktalardan biri iş doyumudur. Bilindiği gibi örgütlerin temel yapı birimini insanlar oluşturur. Söz konusu insanların yani işgörenlerin verimli çalışabilmesi için de yaptığı işten doyum alması gerekir. Yapılan işin kalite ve niteliğiyle doğrudan ilgili olan bu faktör bu nedenle önem arz etmektedir. Örgütsel amaçlara istenen düzeyde ulaşılabilmesi için de işgörenin işten doyum elde etmesi gerekir. Bu bölümde okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, örgütlerine karşı geliştirdikleri en önemli tutumlardan biri olan iş doyumunu konusuna ve bunun yanında iş doyumuna etki eden çeşitli faktörlere değinilecektir.

2.6.1 İş Doyumu Kavramı

İçinde bulunduğumuz çağ itibariyle örgütsel faaliyetler her geçen gün kendini geliştirmekte çağın ihtiyaç duyduğu nitelikli bir yapıya bürünmek için çaba sarf etmektedir. Bu sebeple önem teşkil eden örgütsel faaliyetler iş doyumunu ön planda tutmaktadır. Literatürde iş doyumuyla ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur. Genel manada iş doyumunu, işgörenin işten duyduğu memnuniyet ve üzerine düşen görevi verimli bir şekilde yerine getirme süreci olarak tanımlanabilir.

İş tatmini ile ilgili literatürdeki tanımlardan bazıları (Gülнар, 2007: 162,163):

İş tatmini; iş ile ilgili ödüllerin, kişisel niteliklerin ve iş koşullarının bir etkeni, iş ödülleri ve iş değerleriyle etkileşimi sonucunda meydana gelen duygu yüklü bir yanıt ve kişisel değerlerin ölçüt olarak kullanıldığı gözlemlenebilir iş tecrübelerinin bireysel ve birikimsel bir çıkarımı olarak çeşitli biçimlerde nitelendirilmektedir (Mottaz, 1986: 360).

Güney (2000: 119) ise iş tatminini bir kurumda sağlam bir örgütsel ortamın oluşturulmasının ölçüsü olarak değerlendirir ve kavramı, kurumda görev yapanların işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak tanımlar.

İş tatmini farklı bir tanımda ise (Bingöl, 1990: 189) bireyin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanıyor olduğunu algılama derecesini yansıtan motivasyonel sürecin önemli bir parçasıdır.

Yine başka bir tanımda ise iş doyumunu, bireysel gereksinimlerin karşılanma dereceleri ile karşılanma isteği arasındaki farktır, denilmektedir (Porter, 1961: 3; akt. Çetinkanat, 1988: 23). İş doyumunu Locke'a (1976) göre işgörenlerin kendi işini veya işiyle alakalı yaşantısını değerlendirmesi sonucu, kendisinde oluşan hoşnutluk veya anlamlı bir duygu ile sonuçlanan durumdur (Savaş, 2012: 10).

İş doyumunu tanımları arasında herkesin fikir birliğine vardığı, ortak ve kesin bir kabul gören herhangi bir tanım ve değerlendirme olduğunu söylemek mümkün görülmemektedir. Bu kadar çok araştırmaya konu olması iş doyumunun yönetim biliminde sahip olduğu önemi ve vazgeçilmez konumunu işaret etmektedir. Bununla birlikte yaygın bir şekilde iş doyumunu, bireyin işinin veya iş yaşamının tüm boyutlarının, bireyin düşünce dünyasında ya da bir başka deyimle iç dünyasında

oluşturduğu olumlu nitelikte bir duygusal durum veya bu duruma ilişkin duyguların toplamı olarak değerlendirilebilmektedir (Mahmutoğlu, 2007: 26).

Genel olarak işgörenlerin işlerine dair duygularının bir tepkisi olarak yinelenen iş doyumunu kavramı, ilk defa 1920'lerde öne sürülmüş fakat önemi yeterince anlaşılammıştır. Aradan yirmi yıl kadar süre geçtikten sonra 1940'lı yıllarda adı anılmaya başlanmıştır. İş doyumunun önemi iki nedenden dolayıdır: Birincisi, kişinin ruh ve fizik sağlığını doğrudan doğruya etkileyen hayata dair doyumdur. İkinci nedeni ise üretkenlikle bağlantılı olmasıdır. İş doyumsuzluğunun meydana getirdiği dolaylı etkiler (grup uyumu, stres) kişiyi olumsuz etkileyip performansını her geçen gün düşürmektedir (Aşık, 2010: 32).

İşin çalışana kazandırdıkları, bundan böyle yalnız fiziksel yaşamı sürdürmeye yönelik değil bununla birlikte psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de sağlamaya yöneliktir. Çalışmayla kişi; sosyal statü, ekonomik düzey ve yaşam standardı elde etmenin yanı sıra, bazı psikolojik faydalar da kazanmaktadır. Bunlardan bazıları; işinden doyum sağlaması, tanınması, mutluluk duyması, takdir görmesi, başarı kazanması, kendini ispatlaması vb. olarak sıralanabilir (Kalleberg ve Loscocco, 1983: 78; akt. Savaş, 2012: 63).

Başaran'a (1979) göre işgörenin işten doyumunun azlığının, edimini de düşüreceğine ilişkin görüş yaygındır. Türkiye'de beş bakanlığın merkez örgütündeki orta basamak yönetmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada, yönetmenlerin hemen hemen tümü, işgörenin gereksinimlerinin örgütçe yeterince karşılanmaması durumunda verimlerinin alacağını bildirmektedir (Başaran, 2004: 261,262). Organ ve Hamner'a (1982) göre ise Batı'da kırk yıldan beridir yapılan araştırmalar, bu görüşe çok az destek vermektedir. İşten doyumunu ölçmenin zorluğu ve işgörenlerin örgütten beklentilerinin karşılanamaması gibi nedenler böyle bir sonucu vermiş olabilir düşüncesini savunmaktadırlar (Başaran, 2004: 262). Kimi yönetim bilimciler de işgörenin işten doyumunun azlığının onu daha yüksek edime güdüleyebileceğini savunurlar. Bunlara göre doyumsuzluk, işgörenin doyum araması yüzünden etkin olmasına; doyum ise amaca ulaşmasından dolayı gevşemesine yol açabileceğini belirtmişlerdir (Başaran, 2004: 262).

Luthans (1995) iş doyumunun üç çarpıcı yönünü vurgulamıştır: Birincisi; iş doyumunun, duygusal yönüyle ağır basan bir kavram olmasıdır. Çünkü sadece hissedilebilir ve görülemez. İkincisi; iş doyumunu, çoğunlukla çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı ile belirtilebilir. Üçüncüsü ise; iş doyumunu, birbiriyle bağlantılı birçok tutumu da kendisiyle birlikte getirir. Bunlar çoğu zaman iş, terfi olanakları, ücret, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzı, gibi davranışlardır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Bireylerin hayatlarının idame ettirmek için planlı ya da plansız bir başlangıç yaptıkları iş hayatları kazandırdığı maddi kazanç ile birey için olumlu bir pozisyon oluşturmakta, bunun devamında ise bireyler artık maddi getirinin dışında psikolojik ihtiyaçlarını da ön plana almaya başlamaktadır. Çünkü insanın iş yaşamı; iş, ev ve sosyal çevre üçgeninde önemli bir yer tutmakla beraber, bütünün önemli bir parçasını oluşturmakta, bu güzide parçanın bireye sağladığı memnuniyet ve iş doyumunu ise ister istemez aile ve sosyal ilişkilerine de olumlu yansımaktadır. Bu durum bireyin kendi huzur ve mutluluğu açısından iş doyumunun önemini ortaya koyması bakımından anlamlıdır (Tan, 2012: 52,53).

İş doyumunu, herhangi bir örgütün nitelikli çalışanlarını kendi tarafına çekme ve elinde bulundurma becerisini de büyük ölçüde etkiler. Bir örgütün tutunabilmesi önemli ölçüde bu beceriye bağlıdır ve personeline iyi davranmayan bir örgüt, boş kadrolarını doldurmak için en iyi bireyleri çekme konusunda zorluklarla karşılaşacaktır. Düşük iş doyumunu ise, örgüt üzerinde olumsuz birtakım etkilere sahiptir. Örgütün tamamının verimli ve sağlıklı işleyebilmesinde iş doyumunun etkisi büyüktür (Karadağ ve diğerleri, 2002; akt. Saygılı ve Çelik, 2011: 46).

İş doyumunun etkilendiği farklı odaklar bulunmaktadır. Yöneticilerden, meslektaşlardan, iş koşullarından ve görevden duyulan doyum, üzerinde sıklıkla durulan dört odaktır. Bunlardan duyulan doyum değişik etmenlerden etkilenebilmektedir. Söz gelimi, yöneticiyle işgörenler arasındaki olumlu ilişkiler onların yöneticilerinden duydukları doyum düzeyini olumlu yönde pekiştirirken, yapmakta oldukları işin onlara sunduğu olanaklara dair olumlu algıları ise onların

işten duydukları doyum düzeyini arttırmaktadır (Schyns ve Croon, 2006; akt. Karakuş, 2008: 51).

Günümüz kuruluşlarının en önemli problemlerinden biri çalışanlarını daha üretici çalıştırmak ve onların iş doyumlarını arttırmak için onları nasıl motive edecekleri konusudur. Bir zamanlar yöneticiler bu sorunun cevabının basit olduğuna inanıyorlardı. Onlara göre, eğer çalışanların daha fazla motivasyona ihtiyaçları varsa, daha fazla ücret ödemek yeterli olacaktır. Bu fikir bir süre popüler oldu. Fakat artık günümüzde para uzun süreli hizmetlerde motivasyonu sağlamamaktadır. Çeşitli sosyal zorlamaların artması, çalışanların için yeterli motivasyonun sağlanmasını bir gereklilik haline getirmiştir. Çalışanlar günümüzde daha iyi eğitilmektedir. İnsanların beceri ve eğitim düzeylerinin artması endüstri açısından oldukça önemli bir gelişmedir. Ancak bu aynı zamanda çalışanların daha fazla anlamlı ve söz sahibi olabilecekleri işler istemelerine yol açmıştır. Rutin, tekrarla dolu ve teşvik edici olmayan işler yüksek eğitilmiş çalışanlar için iş doyumunu sağlamamaktadır. Endüstriyel ve organizasyonel psikologlar, ancak çalışanların iş doyumuna, motivasyonuna ve iş benimsemelerine önem veren işverenlerin gelecekte başarılı olabileceklerini belirtmektedirler (Schultz, 1990: 8-10; akt. Odacı, 2002: 20).

2.6.2 Örgütlerde Güdüleme

İnsanlar yapmış oldukları işlerden ve iş çevresinden hoşnut oldukları sürece daha iyi çalışırlar. İşte ekonomik doyumun (ikramiyeler ve ücretin) gerekli bir şart olduğunu düşünsek de önemli bir şart olduğunu öne süremeyiz. Bu sebeple, insanı çalışmaya yönlendiren faktörler (güdüleme) araştırılmış ve meydana çok çarpıcı sonuçlar çıkmıştır. Güdülemenin günümüzde yönetim psikolojisi alanında en önemli etkenlerden biri haline dönüşmesini sanayi devrimindeki son gelişmelere bağlayabiliriz. Günümüzde, bilhassa, ileri sanayi toplumları başta olmak üzere otomasyona geçilmesi işçinin elde ettiği doyumunu daha da azaltan bir rol üstlenmiştir (Eren, 2007: 493).

Örgütsel ve motivasyonel teorisyenler tarafından otuz yılı aşkın bir zamanda yapılan araştırmalar incelendiğinde endüstride ve iş dünyasında yönetimi etkileyen

fikirlerin işin, iş koşullarının tatmininin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunduğu görülmüştür (White, 2004: 27; akt. Gülnar, 2007: 168).

Güdüleme, kişiyi belli bir hedef uğruna harekete geçiren etki demektir. Öyleyse, motive denince harekete geçiren, hareketi devam ettiren (veya sürdüren) ve olumlu doğrultuda yönlendiren, üç temel niteliğe sahiptir. “Motive” temel kavramlarından yola çıkarak güdülemeye, bir ya da birden daha çok kişiyi, belli bir amaca doğru sürekli şekilde yönlendirmek için yapılan gayretlerin toplamıdır diyebiliriz. Güdüleme, kişiyi harekete geçirip hareketlerinin yönünü tayin eden, onların inançları, düşünceleri, umutları, kısaca arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır (Eren, 2007: 494).

Örgüt işgörenlerinin, işlerini örgütsel hedefler ekseninde ve şevkle yerine getirmelerine ön ayak olacak bir çalışma ortamının meydana getirilmesi, yönetimlerin başat unsurlarından biridir. İşgörenlerin ihtiyaçlarını, arzu ve isteklerini karşılayacak ortam, birçok açıdan işgörenin iş doyum düzeyini artıracaktır. Ayrıca örgütün verimliliğini de yükseltecektir. Nitekim bu durum güdülemenin de temel hedefidir (Karatepe, 2005: 118).

İşgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamanın ve örgüte yapacakları katkıları en üst düzeye çıkarmanın yollarından biri güdülemedir. Çünkü insanlar, çabalarının karşılığında önem verildiklerini ve takdir edildiklerini görmek isterler. Kendisini çalıştığı örgütün önemli bir ögesi olarak hisseden bir işgören, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli güdüye sahip olacaktır. Bunu sağlayacak olan da işgörenlerle yakın etkileşim içinde olan yöneticidir (Çiçek, 2002: 3).

2.6.3 İş Doyumu (Güdüleme) Kuramları

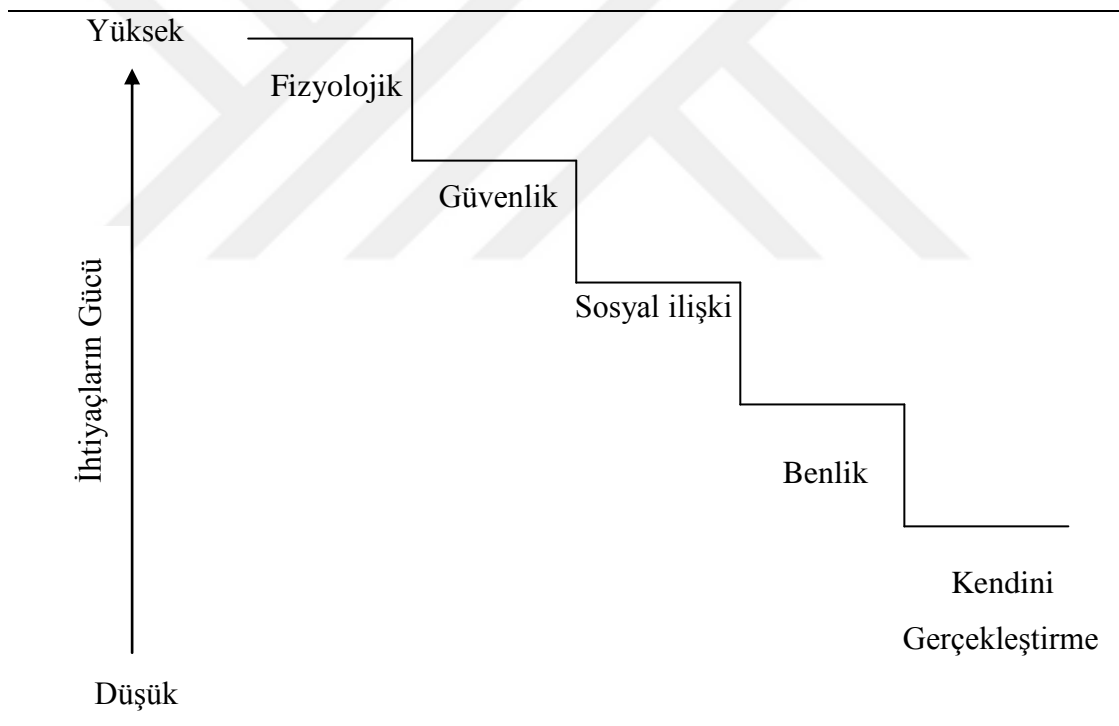
Örgütsel ve motivasyonel teorisyenler tarafından otuz yılı aşkın bir zamanda yapılan araştırmalar incelendiğinde endüstride ve iş dünyasında yönetimi etkileyen fikirlerin işin, iş koşullarının ve iş doyumunun anlaşılmasına önemli katkılarda bulunduğu görülmüştür (White, 2004: 27; akt. Gülnar, 2007: 168).

2.6.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow tüm insanlar için ortak beş temel ihtiyaç alanı tanımlamıştır (Kaufman, 2004: 28; akt. Gülnar, 2007: 171):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, seks, barınma.
- Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikeden ve fiziksel tehditten korunma.
- Sosyal ihtiyaçlar: Sevme, dostluk, ait olma ve kabul görme.
- Benlik ihtiyaçları: Başarı, yeterlik, özgürlük, güçlülük.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Yeteneklerini kullanabilme dürtüsü.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 3'te daha net biçimde belirtilmiştir (Goldhaber, 1990: 80; akt. Gülnar, 2007: 171,172):



Şekil 3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kişisel ihtiyaçlar, aşama sırası şeklinde sıralanmıştır. Bu merdivenin en altında kişinin temel ve fizyolojik gereksinimleri vardır. Yaşama gereksinimleri de denilen bu gereksinimler; yiyecek, hava, su ve cinsellik gibi vücut açısından hayati

öneme sahip fonksiyonlardır. Kişi bunları iş hayatında; ücret, ek ödeme ve olumlu çalışma şartları gibi araçlarla yerine getirebilir. Bu gereksinimler karşılandıktan sonra kişi, yine temel ölçütlerden güven duyma ve güvenlik gereksiniminin doyumuna yönelir. Tehlikeli durumlardan korunma, korkudan kaçınma, güvenlik içinde hissetme gibi ihtiyaçlar, işletmelerin emeklilik ve sigorta programları, iş güvencesi (atılma korkusu olmadan işine devam edebilme), sağlıklı ve emin çalışma koşullarına sahip olma, uyum içinde ve güçlü bir liderlik çatısı altında bulunma gibi ölçütlerle doyuma ulaşılmaya çalışılır. (Can ve diğerleri., 2000: 189; akt. Kırıcı, 2013: 11).

2.6.3.2 Herzberg'in Çift Faktör Etkisi Kuramı

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri (veya buna dışsal faktörler adını da vermektedir) şu şekilde sıralamaktadır; şirket politikasını ve yönetimin kötüye gitmesine; teknik bilginin ve nezaretin yetersiz oluşuna; amirle beşeri ilişkilerin olumlu olmamasına; iş ortamının fiziki koşullarının uygun olmayışına; maaş ve ücret düzeyiyle bunlardaki artışların yetersiz olmasına; aynı seviyede çalışan iş arkadaşlarıyla meydana gelen geçimsizlik ve kötü alışkanlık ilişkilerine; işgörenin bireysel yaşamına gösterilmesi gereken saygının gösterilmemesine ve istihdam güvenliğinin yetersiz oluşuna işaret etmektedir. Öte yandan, Herzberg ve arkadaşları çalışanı özendiren, iş yerine daha çok adapte edip tatmin sağlayan etmenleri (veya bunlara içsel faktörler adını da vermektedir) şu şekilde sıralamaktadır; bir işi başarıyla tamamlamanın vermiş olduğu mutluluk; iş yerinde başarılarla tanınma, bu sebeple takdir edilme ve ödüllendirilme; arzu, yetenek, tutku ve bilgilerine dayalı bir işte bulunma; iş yaparken yeterli ölçüde sorumluluk ve yetkiye sahip olma (karar otonomisi); işinde yükselme imkânlarına sahip olma; işinde yaratıcılığını geliştirip değişik ve yeni şeyler öğrenme ve yönettiği araştırmalar ile çevresine olumlu katkılar sunabilme şeklinde belirtmiştir (Eren, 2007: 510).

2.6.3.3 McGregor'un X ve Y Kuramı

X kuramının varsayımları şu şekilde belirtilmiştir (Bailey, 2002: 17,18; akt. Gülnar, 2007: 176):

- İş, birçok kişinin doğasında olan sıkıcı bir şeydir.
- Birçok kişi hırslı olmayıp sorumluluk alma taraftarı değildir.
- Kişi, örgütsel sorunların çözümlenmesinde düşük bir yeterliliğe sahiptir.
- İnsanların çoğu yakından kontrol edilmelidir.

Y teorisi ise aşağıdaki varsayımları öne çıkarmaktadır (Bailey, 2002: 17,18; akt. Gülnar, 2007: 176):

- Eğer şartlar olumlu olursa bir oyun kadar doğal görür.
- Oto-kontrol örgütsel hedeflere ulaşmada çoğunlukla uygulanamaz.
- Örgütsel problemlerin çözümünde yaratıcılık kapasitesi nüfusa geniş biçimde dağıtılmıştır.
- Motivasyon; sosyal, saygı görme ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde hatta psikolojik ve güvenlik düzeylerinde ortaya çıkar.
- İnsanlar eğer uygun bir biçimde motive edilebilirlerse onlar kendi kendilerini yönlendirebilir ve iş yerinde yaratıcı olabilirler.

McGregor'un X ve Y teorisinin varsayımları Tablo 4'te karşılaştırmalı olarak verilmiştir. (Goldhaber, 1990: 83; akt. Gülnar, 2007: 177):

Tablo 4 McGregor'un X ve Y Teorisinin Varsayımları

X Teorisi	Y Teorisi
Ortalama bir insan işe yönelik doğal bir isteksizlik taşımakta ve mümkün olduğunca işten kaçacaktır.	Çalışma sırasında harcanan zihinsel ve fiziksel enerji oyun oynama veya dinlenme kadar gereklidir.
Bundan dolayı çoğu insan zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve cezayla tehdit edilmelidir. Yönetim eğer bu uygulamayı ısrarla yerine getirirse örgütsel amaçlara başarıyla ulaşacaktır.	Dışsal kontrol ve cezalandırma tehdidi örgütsel hedeflere ulaşacak çabayı ortaya koymak için yegâne araçlar (çareler) değildirler. Çalışanlar bağlandıkları amaç uğruna çalışmalarında kendilerini kontrol edip yönlendireceklerdir.
Ortalama bir insan sorumluluktan kaçmak için yönlendirilmeyi uygun görür, çok az hırsla sahip olup güven içinde kalmak ister.	Amaçlara bağlılık işgörenlerin başarıları ile ilişkili ödüllerin bir özelliğidir. Ortalama bir insan sorgulamadan öğrenmez, sorumluluğu araştırıp uygun koşullar çerçevesinde öğrenir. Örgüt problemlerinin çözümünde önemli ölçüde yaratıcılık ve hayal gücü kapasitesi, mevcut nüfus içinde sınırlı olmayıp aksine çok geniş ölçekte bulunmaktadır. Modern endüstriyel hayat koşullarını göz önüne alarak ortalama bir insanın zekâ kapasitesi sınırlı seviyede kullanılır.

2.6.3.4 Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'dan ayrı olarak içerik yaklaşımlarına katkı sunan diğer bir düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un kuramını değiştirerek daha basite indirgemıştır. ERG kuramı yaklaşımında üç gruptan bahsedilmiştir. Birincisi: Var olma gereksinimleri; kişinin fiziksel olarak yaşama tutunabilmesi ve neslini sürdürebilmesi, bu sebeple her türlü tehlikeden uzak durarak güvencede olmasıdır. İkincisi: İlişkisel gereksinimler; kişinin başka kişilerle hem çalışma ortamı içinde hem de diğer sosyal alanlarda olumlu ilişkiler kurmasına ve sürdürmesine ilişkindir. Üçüncüsü: Gelişme ya da büyüme gereksinimleri; kişinin beşeri kapasitesini geliştirerek, kişisel gelişme gereksinimlerine destek olmaya ilişkindir (Eren, 2007: 506,507).

2.6.3.5 Glasser'in Kontrol Kuramı

1970'li yıllar içerisinde Glasser, kontrol kuramıyla tanışmış ve bu kuramın temel ilkelerini gerçeklik terapisine bağlamıştır. Bu kurama göre kişiler, beyinlerinde bulunan ve onların gereksinimlerini doyumaya doğru yönlendiren, duygu ve davranışlara öncülük eden içsel kontrol sistemleri aracılığıyla harekete geçirilmektedirler (Clifton, 2011; akt. Akpınar ve Öz, 2013: 2). Glasser'a göre yaratıcılık ve farkındalık kontrol sistemimizi değiştirmemize yarayan anahtarlardır. Ona göre, ilk evre kafamızdaki gereksinim ve arzularımızı yansıtan imajları anlamaktır (Corey, 2001; akt. Akpınar ve Öz, 2013: 3).

2.6.3.6 Eşitlik Kuramı

İşgörenin görevindeki çabası ve edimi eksik ya da fazla ödüllendirildiğinde işgören doyumsuz olur. Eşitlik kuramı, girdi-çıktı dengesi üzerine kuruludur. Örgütün işgörene verdikleri işgörenin girdisi, işgörenin örgüte verdikleri ise onun çıktısıdır. İşgörenin denkserlik (equity, doğal adalet, hakkaniyet) duygusu, örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldıklarını eşit saydığına gelişir. İşgören kendine denk saydığı öteki işgörenlerin örgütten aldıklarıyla kendisinin aldıklarını karşılaştırır. Bu karşılaştırmada bir adaletsizlik görmediğinde denklik duygusuna;

gördüğünde ise denksizlik duygusuna ulaşır. Denklik ya da denksizlik duygusuna ulaşma işgörenin örgüte verdiklerine karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya başlamasıyla ortaya çıkar. İşgören çabasına ve edimine denk bir ödeme aldığında o zaman işten doyum sağlar (Carrol ve Tosi, 1977; akt. Başaran, 2004: 384,385).

2.6.3.7 Wroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı

Wroom'un ümit kuramı bir süreç kuramıdır. Süreç teorileri davranışın ortaya çıkmasından durdurulmasına kadar süren eylemlerdeki farklılıkları açıklar. Klasik kuramlara göre ise bunlara kapsam kuramları adı verilmektedir. Çünkü bu kuramlar yalnız kişileri harekete geçiren faktörlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki sonuçları ve genel işleyişleri üzerinde yeterli bilgi sunmazlar. Bundan öte, süreç kuramları, bireysel farklılıkların motivasyon içerisindeki önemini ele almışlardır. Bunlara göre, farklı bireyler farklı değer ve görüş yargılarına sahip olmakta ancak hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynı olmaktadır. Süreç kuramlarından ilki Wroom'un ümit kuramıdır. Bu kurama göre, görev ve iş başarısı önemli ölçüde ödüllendirilen bir davranışın özelliğidir. Ümit kuramı örgüt içindeki davranışların sebepleri hakkında bir dizi bilimsel varsayımlar geliştirmişlerdir. Bu varsayımlar şu şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2007: 533):

1. Varsayım, herhangi bir davranışın meydana gelmesine sebep olan etmenlerin kişinin kendi bireysel özellikleri ve çevresel şartların birlikte etkisiyle belirlenip yönlendirilir. Bireyin bireysel özellikleri ya da çevresel şartlar, yalnız başına bir davranış üzerinde etkili olmamaktadır. Kişiler örgütlere kendi psikolojileriyle katılırlar. Kişinin psikolojisinde dünya görüşü, tecrübesi, çalışacağı organizasyondan umduğu beklentiler bulunur. Tüm bu değişkenler bireyin çalışma ortamı içinde nasıl katkı sunacağını ortaya koyar. Çalışma ortamı ise, örgüt içerisinde kişiyi ve ilgili çalışmalarını etkileyen örgüt, ücretlendirme, ödüllendirme, kontrol ve değerlendirme sistemleri gibi konulardan oluşmaktadır. Nasıl ki çeşitli insanlar, aynı

ortamda değişik davranışlar sergileyebiliyorsa, aynı insan değişik çevrelerde farklı davranışlarda bulunabilmektedir.

2. Varsayım, tüm insanlar diğer insanlardan farklı gereksinim, amaç ve arzulara sahiptir. Benzer şekilde tüm bireyler arzuladıkları ödöl yapıları bakımından da diğer bireylerden ayrılmaktadırlar. Rastgele olmayacak şekildeki farklılıklar bireylerin gereksinimlerinin şiddetindeki farklılıkların kavranmasıyla sistematik şekilde incelenebilirler.

3. Varsayım, insanları istedikleri ödüllere ulaştıracak farklı davranış şekilleri arasından onların algılarını dikkate alarak seçim yapmak zorunda kalacaklardır. Şöyle ki, insanlar istedikleri ödüllere yönelik tutum ve davranışlar sergilerler, bir dizi arzulanmayan ödüller mevcuttur ki, insanlar bu ödüllerle ilgili bir tutum göstermezler.

2.6.3.8 Farklılık Kuramı

Bu teori çalışanın işinden gerçekten de elde ettiğiyle elde etmeyi umdukları arasındaki farkı karşılaştırır. İş doyumu gerçek (elde edilmiş) ödüllerle beklenen ödüller arasındaki fark aracılığıyla belirtilir. Diğer bir deyişle sonuç eğer düşünölen çıktıdan düşükse bu durum doyumsuzlukla sonuçlanacaktır. Diğer yandan; eğer bu ikisi arasında fark yoksa ya da gerçek çıktı (sonuç) beklenenden daha fazla ise bu durum da doyumla sonuçlanacaktır (Sentovich, 2004: 13; Jahanshahi, 1985: 17; akt. Gülnar, 2007: 182).

2.6.3.9 Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı

Bu kurama göre, (1) bir insan, arzuladığı şeyi elde edince doyar; (2) çok arzuladığı veya kendince çok gerekli olan bir şeyi elde edince daha çok tatmin sağlar; (3) şayet arzuladığı veya kendince gerekli olan bir şeyi elde edememiş ise doyumsuzluk çekmeye başlar. Bu teoriye göre iş tatmini, örgütün, işğörenin ihtiyaçlarını karşılamasının bir fonksiyonudur (Korman, 1977; akt. Başaran, 2004: 384).

2.6.3.10 Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland adlı düşünür insanların gereksinimlerini üç gruba ayırarak incelemiştir. Bu gruplar, başarı, güçlülük ve bağlılık gereksinimleridir. Bu gereksinimlerin sosyo-psikolojik açıdan olduğu kadar düşünürün kendisi tarafından belirtildiği üzere toplumsal açılardan da önem taşıdığı vurgulanmıştır. Başka bir deyişle, hem kişi hem toplum hem de ulus yaşamında önem arz etmektedir. Bu düşünüre göre, kişilerin kendi mesleki alanlarında mükemmeli arama, en iyi olma, duygu ve tutkularının altında yatan gereksinim başarı gereksinimidir. Bağlılık gereksinimine gelince, bu gereksinim, kişinin yaşamını bir başına sürdüremeyen ve toplumsal özelliğe sahip olduğundan yola çıkarak, diğer birey ve gruplar ile ilişkide bulunacağını belirtmektedir. Güçlü olma gereksinimi ise, kişinin çevresine hakim olma isteği ve arzularının bir sonucudur (Eren, 2007: 522).

2.6.3.11 Uyumsuzluk Kuramı

Bu kurama göre, iş doyumu, insanın gereksinimleriyle çevrenin bu gereksinimleri karşılayabildiği kesimin doğrudan doğruya farkının olumsuz yönünü teşkil etmektedir. Başka bir deyimle, kişinin çevre tarafından doyurulmasını ümit ettiği ihtiyaçlarından, çevrenin bu ihtiyaçların karşıladığı toplumsal kesimi çıkarıldığında, beliren eski fark ne derece büyükse tatmin de o derece yüksektir. Eğer bir işgörenin gereksinimleri nicelik ve nitelikçe çoksa, işten doyumu da o derece azalacaktır. Örgütün gereksinimleri karşılama düzeyi, gereksinimlerin düzeyinden fazlaysa, işgörenin doyumu artacaktır (Lawler, 1971; akt. Başaran, 2004: 384).

2.6.3.12 Rol Kuramı

(Biddle, 1979; akt. Goff, 2004: 17) Biddle, rol teorisinin temel önerisini; rol bağlamında ele alınan davranışların kişilerin paylaştıkları ortak bir pozisyonlarda ve rollerinden haberdar olmalarıyla alakalı olduğu şeklinde yapılandırmıştır. Biddle, rollerin çok daha büyük bir sosyal kurumun sonucu olduğundan dolayı devamlılık arz ettiğini ve ilgili rollerin de kişilere öğretilmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Rollerin, statülerinde ve beklentilerin tümleşik hale gelmesi Biddle'ın rol teorisi

temelinde gerçekleşir. Biddle, iş doyumunu etkileyen rol teorisinin bir parçası olarak rol çatışmasını ve rol belirsizliğini açıklamıştır (Gülner, 2007: 185).

2.6.3.13 Locke'un Bireysel Amaçlar ile İş Başarısı İlişkisi Kuramı

Locke'a göre çalışanların iş içerisindeki başarılarının temel belirleyicisi olarak işgörenlerin bireysel hedeflerinin büyük bir önem arz ettiğine dikkat çekmektedir. Bu sebeple, iş yerinde örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye ilişkin tepki ve davranışlar bireylerin burada hedeflerine uygun olarak yargılama ve algılama süreçlerine bağlı kalmaktadır. Bu düşünürü göre, herşeyden evvel kişiler çevresel gözlemlerde buldukları gibi buna dair birtakım değerlendirme ve algılama süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirmeye bahsedilen herhangi bir sonuca varma yani bir yargılama içermektedir. Yargılar kişisel tepkilere yol açıp bir dizi davranışın şeklini ve yönünü tayin ederek kişisel hedefleri belirlemektedir. Bu hedeflere ilişkin olarak davranışları da kişinin iş yerindeki başarılarını belirtir (Eren, 2007: 525).

2.6.3.14 Tutarlılık Kuramı

Bu kurama göre iş doyumunu, işgörenin imgelemiyile (image) ilgilidir. İşgören, imgeleminde kendine uygun bulduğu görevle (işle) uğraştığında, başka bir deyişle işgörenin imgelemindeki işle yaptığı iş tutarlı olduğunda, işten doyum sağlar (Başaran, 2004: 385).

2.6.3.15 İlişkili Küme Kuramı

Çalışanın işten doyum sağlaması, üyesi olduğu grubun etkisiyle azalıp çoğalmaktadır. Çalışan, örgütten elde ettiğini değerlendirdiği sürece, grup üyelerinin düşünceleri etkisinde kalır. Çalışan, örgütün ihtiyaçlarını karşılama düzeyini beğenmezse de diğer üyelerin bu düzeyi beğenmeleri karşısında, işten doyum elde etme düzeyine razı olur. Bunun aksi de geçerli olabilir. Çalışan, işten doyum sağlasa da, grup üyelerinin etkisini göz önüne alarak işe karşı doyumсузлук yaşayabilir. İlişkili küme kavramının içine, çalışanın görev yaptığı örgütün büyüklüğü, küçüklüğü; örgütün içinde bulunduğu çevrenin kentlik, kırsallık gibi özellikleri;

çalışanın sendikaya üye olup olmaması; çalışanın üyesi olduğu sendikanın büyüklüğü, küçüklüğü; üyesi olduğu grubun üyelerinin çoğunlukla erkek veya kadınlardan oluşması gibi faktörleri de içine alır (Korman, 1977; akt. Başaran, 2004: 385).

2.6.4 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin işe karşı duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik durumunu belirten iş doyumunu kavramı iş ile bağlantılı şartlara dair benimsenen olumlu tutumları belirtmektedir. Bu noktadan yola çıkarak, yüksek iş doyumunu bireyin işini, iş ortamını, iş arkadaşlarını sevmesi başka bir ifade ile işle ilgili olumlu bir tutum beslemesiyle bağlantılıdır. Öte yandan, bireyin işiyle alakalı koşul ve durumlara karşı olumsuz bir tutum beslemesi ise iş doyumsuzluğunu meydana getirmektedir. İş doyumuyla ilgili yürütülen araştırmalarda işle bütünleşmek derken iş doyumunun merkezi olmasını ifade etmektedir. Yüksek iş doyumuna kavuşmuş kişiler, olumlu özelliklerini ve teknik yönlerini ön plana alarak kendilerini çalıştıkları işle özdeşleştiren kişilerdir. Oysa ki yaptıkları işle ilgili olumsuz duygu ve düşünceler geliştiren işgörenlerin iş stresiyle karşı karşıya kaldıkları bilinen bir gerçektir (Aşık, 2010: 37).

İş doyumunu etkileyen birçok faktör vardır. İş doyumunu etkileyen faktörler iki temel grup altında toplanmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir.

2.6.4.1 İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

İş doyumunun düzeyini ortaya koyan bireysel faktörler, işgörenin fiziksel ve duygusal alanlarına karşılık gelen faktörlerdir. Bu faktörler arasında yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, statü ve çalışma süreleri sayılabilir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255). Aşağıda bireysel faktörlere etki eden yaş, cinsiyet, kişilik, statü, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem faktörleri incelenmiştir.

2.6.4.1.1 Yaş

Goldhaber ve arkadaşları (1978) farklı kurumlarda çalışan 3931 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada yaş değişkenine ilişkin şu bulguya ulaşmışlardır: Sonuçlara göre daha genç yaştaki çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha fazla doyumsuzluk yaşamaktadırlar. Daha yaşlı çalışanlar kendi çalışma yöntemlerini işlerinde daha iyi uygulayabilirler ve iş güvenceleri konusunda genç çalışanlara göre daha az kaygılı olabilirler. Bu sebeplerden dolayı yaşlı çalışanlar daha fazla doyum elde edebilirler (Gülner, 2007: 203).

2.6.4.1.2 Cinsiyet

Cinsiyet iş doyumunu etkileyen bireysel bir özelliktir. Yapılan araştırmalar, kadın ve erkeklerin iş doyumlarının zaman zaman birbirlerinden farklılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Cinsiyetin iş doyumunu ne yönde etkilediği konusunda çok farklı görüşler mevcuttur (Savaş, 2012: 79).

İş doyumunu etkilemekte olan baskın etmenlerden biri de cinsiyettir. İşgörenlerin cinsiyetleri, işlerine karşı tutumlarının oluşması ve iş ortamının değerlendirilmesi açısından birtakım değişiklikler oluşturabilir. Cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki korelasyonu inceleyen araştırma sonuçlarından yola çıkarak, bu düşünceyi destekleyen verilerin haricinde erkek ve kadın işgörenlerin, mevcut şartlar eşit olunca iş doyumuyla ilgili anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmaktadır (Eğinli, 2009: 39).

İş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olan cinsiyet üzerine ortaya atılan çeşitli görüşler vardır (Savaş, 2012: 79):

Korman (1978), iş doyumuna ilişkin cinsiyet bağlamında anlamlı bir farklılığın olmadığını bulmuştur.

Oksay'a (2005) göre cinsiyetler arası farklılığı etkileyen başlıca iki özellik eğitim ve yaştır. Bunun sebebi olarak yüksek eğitim nedeniyle kadın çalışanlarda beklentilerin artması olarak düşünülmektedir.

Aletraris (2003) ise yaptığı araştırmada bayanların geçici işlerde erkeklere nazaran daha fazla iş doyumuna ulaştığı sonucunu ortaya koymaktadır.

2.6.4.1.3 Kişilik

İşgörenlerin kişilik yapılarının işe uygun olup olmaması da iş doyumunu etkilemekte olan bir diğer etmendir. İş ile ilgili yetenekler kazandırılıp yetkinlikler geliştirilebilir. Fakat duygusal olgunluk olarak yeterli düzeyde olmayan, kendini geliştirmekte zorlanan işgörenler, ne kadar zeki ve eğitilmiş olsa da kuruma faydadan çok zarar getirmektedir (Baltaş, 2000: 172; akt. Aşık, 2010: 40). Dengeli ve olgun bir karaktere sahip olan kişiler, sebatkâr ve azimli olduklarından dolayı iş doyum düzeyleri de yüksektir (Aşık, 2010: 40).

2.6.4.1.4 Statü

Çoğu faktörün yanı sıra mesleki özellikleri de içine alan statü ile iş doyum arasında güçlü bir bağlantı olduğu düşünülmektedir. Örgüt içerisindeki yeri yüksek düzeyde olan kişi, düşük düzeyde olan kişiye oranla daha fazla doyum elde etmektedir. Benzer şekilde yöneticilerle yapılan araştırmalarda, daha üst yönetsel kademelerde yer alan bireylerin iş doyum düzeylerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Davis, 1984; akt. Çimen ve Şahin, 2000: 56).

2.6.4.1.5 Eğitim Düzeyi

İşgörenlerin niteliklerinin iş tatmin puanıyla negatif ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur. Örneğin, Robinson ve diğerleri (1997) daha yüksek eğitim düzeyinin işle ilgili görevlilerinde negatif iş doyumunu artırdığını bulmuşlardır (Gülner, 2007: 196).

2.6.4.1.6 Mesleki Kıdem

İşgörenlerin iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden biri de mesleki kıdemleri olarak belirtilmektedir. Yaş değişkeninden söz ederken, kesin olmamakla beraber kıdem ile birlikte bir ilişki ortaya konulduğu saptanmıştır. Bunun nedeni, iş doyum ve kıdem ilişkisinin araştırma sonuçlarıyla iş ve yaş doyum ilişkisinin araştırma sonuçlarının benzerlik göstermesidir (Balcı, 1985; akt. Taşdan ve Tiryaki, 2008: 58).

2.6.4.2 İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Belli bir örgütsel ortam içerisinde ve belli bir zaman süresince gerçekleştirilip görev gibi algılanan iş, işgörenin bağlı olduğu iş yerine sunduğu bir değer veya fayda olarak da nitelendirilebilir. Bu alanda işgörenin iş doyumunu söz konusu olduğunda iş ve iş ortamına ilişkin önemli ölçüde değişkenin etkisiyle meydana gelen tutumları oluşturmaktadır. Bu değişkenler, işin gereksinim duyduğu yetenekler ve bilgi düzeyinden işin işgörene sunduğu sosyo-ekonomik yararlarla kadar uzunca bir liste şeklinde incelenebilir (Aşık, 2010: 41). Aşağıda örgütsel faktörlere etki eden ücret, ödüllendirme, fiziksel koşullar, işin niteliği, terfi ile kurumun işleyişi ve politikaları faktörleri incelenmiştir.

2.6.4.2.1 Ücret

İş doyumuyla ilgili faktörlerden en önemli ve etkili olanlarından biri de ücret düzeyidir. İşgörenlerin motivasyonu açısından önemli etkileri olduğuna inanılan ücret düzeyinin, işgörenler açısından ele alınınca yönetsel değerlendirme sürecinin bir basamağı olarak belirtilmektedir. İşgörenin iyi bir ücret alması, işverenin kendisinden hoşnutluğunu, düşük ücret alması ise hoşnutsuzluğunu ortaya koymaktadır. İşgörenin ücretin yanı sıra elde ettiği diğer gelirler de önem taşır ancak bunlar ücret kadar önem arz etmemektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 131; akt. Özaydın ve Özdemir, 2014: 257).

2.6.4.2.2 Ödüllendirme

İşgörenlerin adil bir sistemle ödüllendirilmesi iş doyumunu düzeyini olumlu yönde etkiler. Gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucunda başarılı bireylerin ödüllendirilmesi ödülü almaya hak kazananların iş doyumlarını arttırmakta iken başarı değerlendirme sisteminin olmayışı veya hatalı olması ise başarılı olduğuna inanan işgörenlerin iş doyumlarını olumsuz yönde etkiler. İş doyumunu işin özelliğiyle işten edinilen maddi ve manevi çıkarların uyumlu olması sonucu artış göstermektedir. Herhangi bir örgütte işgörenlerin yüksek olan iş doyumlarını arttırmak, adil ve uygun

ödül sistemlerinin oluşturulmasıyla sağlanabilecektir (Erkmen ve Şencan, 1994: 145; akt. Aşık, 2010: 41,42).

2.6.4.2.3 Fiziksel Koşullar

İşgörenler, ısı, havalandırması, nemi, ışığı, rahatlığı, sessizliği, tehlikelerden uzak olması bakımından çalışmaya uygun koşulları barındıran iş koşullarını tercih etmekte, bu faktörlere değer vermektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin birçoğu iş yerlerinin evlerine yakın olmasını, çalıştıkları binanın temiz olmasını, görevleri için gerekli araç-gereçlerin kullanılabilir ve uygun olmasını dikkate almaktadırlar. Kişilere bu imkânların sunulması işten elde edinilen doyum için ihtiyaç duyulmaktadır. Çoğu zaman kişilerin kaygılarını, işlerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma şartlarına yansıtarak bunlardan yakınarak ortaya koydukları görülmektedir. Bu sebeple, çalışma şartlarından yakınmanın altında yatan başka ne tür problemlerin bulunduğu araştırılması ve çözülmesi, çalışanların iş doyumunun yükseltilmesinde dikkate alınmalıdır (Locke, 1976; akt. Çimen ve Şahin, 2000: 57).

2.6.4.2.4 İşin Niteliği

İş doyumunu belirleyen önemli örgütsel faktörlerden biri, “işin özelliği”dir. Hackman ve Oldman (1975)’in İş Özellikleri Kuramı, işin özelliğiyle ilgili ortaya atılan en temel kuramlardan biridir. İşin özelliklerini meydana getiren unsurlar; “İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği”, “İşle özdeşleşme”, “İşin anlamı”, “İşin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik” ve “Performans hakkında alınan geribildirim”dir (Keser, 2009: 104; akt. Özaydın ve Özdemir, 2014: 256). İşin özelliği işgörenin doyumunu açısından büyük önem arz eder. Kişinin çalışırken sahip olduğu rahatlık, yaptığı işin ilgi çekici yönü, işin yinelenen sıkıcı bir yapıya bürünmesi ve statü sağlaması gibi etmenlerin çalışanın işten doyum hissetmesini olumlu yönde değiştirmektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 131; akt. Özaydın ve Özdemir, 2014: 256).

2.6.4.2.5 Terfi

Örgütün terfi olanaklarının iş doyumu üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat terfinin adil olması ve belirli ölçütler dahilinde yapılması işgörenler açısından çok önemlidir. Diğer yandan mesleki saygınlık düzeyiyle iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu bilinen bir gerçektir. Toplumda daha saygın olarak görülen mesleklerde diğer mesleklere oranla daha yüksek iş doyumu görülmüştür (Davis, 1988: 100; akt. Aşık, 2010:41).

2.6.4.2.6 Kurumun İşleyişi ve Politikaları

İş doyumuna kurumsal etmenler açısından bakıldığında, Başaran (1982) ve Baysal (1996)'a göre, çalışanların bireysel özelliklerinden çok kurumun işleyiş ve politikaları da önem teşkil etmektedir. Çalışanların iş ortamlarından ve çevrelerinden ileri gelen bazı sebeplerle sıkıntı ve endişe duydukları ve bu sebeple kurumla bütünleşmedikleri, verimli çalışmadıkları, doyumsuz olup strese maruz kaldıkları görülmektedir. Bu anlamda, çalışan-kurum ilişkilerini araştırarak, kurum üyelerinin gereksinimlerini gidererek ve onları hedeflere ulaştırarak bir iş ortamı oluşturmak çalışanların doyumunu arttırmak ve streslerini azaltmak için önemli bir rol üstlenecektir (Demirel ve Akça, 2008: 44).

2.7 Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki

Kültürel liderler, okul kültürü ile oyun oynayan liderlerdir. Bu oyun, duyarlı bir tutuma ihtiyaç duymaktadır. Oyunun kuralları yazılı olmayıp bu oyuna çevreden müdahale etmek isteyenler çok olabilir. Okul yöneticileri, okul kültürünü biçimlendirmeye gayret ederken, bireyleri değerler ile yönetme yeteneğini kazanmış olmalıdır. Kültürel liderler, mantıklı hareket etmekle beraber, çalışanları değerlerle çok daha fazla etkileyebileceğini tahmin etmelidir (Çelik, 2013: 53).

Okul, sosyal bir sistemdir. Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanı sıra kendi kültürünü de üretmektedir. Okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderlik görevidir. Okulun

ilk kuruluş yıllarında okul yöneticisinin büyük etkisi görülür. Okul yöneticisinin meydana getirdiği temel değerlerle ilkeler, uzun yıllar boyunca öğretmenlerin ve öğrencilerin üzerinde etkili olmaktadır (Çelik, 2013: 53,54).

Okulun toplumsal koşullarını ve değerlerini sunmak, birinci derecede okul yöneticilerine düşen bir görevdir. Okul yöneticileri, kültürel bir lider olarak toplumsal değerlerin temsilcisi niteliğinde olmalıdır. Okul yöneticileri, tarafsız bir kültürel lider olarak farklı sosyal değerler arasında denge rolünü başarıyla yerine getirebilmelidir (Çelik, 2012: 51).

Yöneticilerin lider olabilmesi için örgüt içerisinde birtakım özelliklere sahip olmalıdır. Bunlar; örgütün işleyişinin yerine getirilmesinde, personelin örgüte ve görevlerine bağlı olmalarını sağlamak, örgütsel hedeflere yönlendirmede belli, alışılmış otorite kaynaklarının ve davranış biçimlerinin üstesinden gelebilmek, örgütün işleyişiyle ilgili vizyona ve özel bir bilince sahip olmak şeklinde özetlenebilir. Bu bilinç ve vizyon ile çalışanların yaratıcı güçlerini harekete geçirip kuruma işlerlik kazandırabilir (Aydın, 2014: 293).

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilip okulun başarısının istenilen seviyeye çıkartılması ve öğretmenlerin okul kültürüne adapte olabilmeleri açısından önem teşkil etmektedir. Kültürel liderliğin temelinde sağlam ve işlevsel bir okul kültürü yer almaktadır. Okul kültürü, işgörenlerin okul ile özdeşleşmelerine, aidiyet duygularının artmalarına, daha çok gayret gösterme istekleriyle işten doyumlarının yükseltilmesine önayak olacaktır. Gelenekler, değerler, grup normları ve güncel alışkanlıklar oluşturmak okulun başarılı olması için gereklidir. Kültürel liderler, enerji ve zamanlarını bu alanda harcamalıdır. Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun olarak düzenlemektir. Bu liderlik yaklaşımı, okul kültürünün temel değerlerini yansıtmının ötesinde okul yöneticilerine okul toplumu açısından farklı bir bakış açısı da kazandırmaktadır (Yıldırım, 2005: 229).

2.8 İlgili Araştırmalar

2.8.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çetinkanat (1988) tarafından “Örgütsel İklim ve İş Doyumu” adlı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesindeki ilkokullarda görevli 406 öğretmen ve 18 okul müdürünün katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul müdürleri ve öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiş olup müdürlerin ve öğretmenlerin özellikle sosyal gereksinim alanlarında yüksek doyumsuzluk algılarının olduğu belirtilmiştir. Örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin iş doyumları arasında da anlamlı farklılıklar gözlemlenmektedir.

Yıldırım (2001) tarafından “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi” adlı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma Milli Eğitim Bakanlığı EARGED desteğiyle Türkiye genelinde yapılmış ve 7 coğrafi bölgeden seçilen 17 ilde 339 okul müdürü ile 1159 öğretmene anket yoluyla ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin kültürel liderlik rollerindeki başarılarına ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticiler arasında ve farklı bölgelerde çalışan öğretmenlerin kendi görüşleri arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini kıdem değişkeni etkilerken, cinsiyetin ve branşın ise etkili olmadığı saptanmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin iş doyumları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Değirmenci (2006) tarafından “Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” isimli bir çalışma yürütülmüştür. Araştırma Trabzon ili merkez ilçelerinde bulunan 17 lisede çalışan 61 yönetici ve 454 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin, çalışılan lise türlerine göre yöneticilerle öğretmenlerin kendi aralarında görüş ayrılıkları olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin iş doyumlarının özellikle, okulların

fiziksel ortamı, okulun amaçlarına katılma fırsatı, yeteneklerini kullanma ve geliştirme boyutunda zayıf olduğu özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyum algılarının diğer liselerde çalışan öğretmenlere oranla yüksek olduğu öğrenim durumu, cinsiyet, branş, kıdem ve yaşlarının iş doyum algılarına etki etmediği gözlemlenmiştir.

Mutlu (2009) tarafından “Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)” adlı bir çalışma yürütülmüştür. Araştırmaya, Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 8 merkez ilçede çalışan 300 ilköğretim okulu öğretmeni katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin en fazla yaşadıkları tükenmişlik alt boyutu “duygusal tükenme”, en az ise “kişisel başarı” alt boyutudur. Okul yöneticileri okullarında liderlik stillerini uyguladığında öğretmenlere yönelik tükenmişliğin görülme sıklığında azalma meydana geldiği gözlemlenmiştir.

Çek (2011) tarafından “Bağımsız Anaokulu ve İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı çalışma yapılmıştır. Araştırma, İzmir’deki 15 merkez ilçe sınırları içinde yer alan 20 bağımsız anaokulu ve 92 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 383 okul öncesi öğretmenine uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, ilköğretim okulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ve kendi iş doyumlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin bağımsız anaokulu öğretmenlerinin görüşleri hizmet süresi açısından farklılık gösterirken, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve branş değişkenleri açısından farklılık göstermemiştir. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Tan (2012) tarafından “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi” adlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmaya, Elazığ

ilinde ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 822 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin işten elde ettikleri doyum düzeylerinin, hem okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki içerisinde hem de okul yöneticileriyle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kısmen ara yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Savaş (2012) tarafından “İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” adlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, 50 okul müdürü ve 997 öğretmenden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin duygusal zekâlarının öğretmenlerin iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Bu sonuca göre; duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olacağı bulunmuştur.

Tanrıöğen (2013) tarafından “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi” adlı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmayla liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Denizli’deki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan müdürlerin liderlik tarzının, birer lider ve birer yönetici olarak etkililiklerinin ne olduğu ve boyutlardan hangilerinin liderlik ve yöneticilik etkililiğinin nedeni olarak ortaya çıktığı saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin ve okul müdürlerinin algıları arasında örgüt kültürü boyutlarının tümüne ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Müdürlerin bir yönetici olarak kendilerini daha etkili algıladıkları ve öğretmenlere göre müdürlerinin yönetici olarak etkililiği liderlik etkililiğinden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kılıç (2014) tarafından “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırma, İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumları ile Manila (Filipinler) ilinde DepED’e bağlı resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan 340 okul

öncesi öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre; anaokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Anaokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu dikkate alınarak, yöneticilerin liderlik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri almalarını sağlayacak gerekli düzenlemelerin yapılması önerilmiştir.

Sezer (2015) tarafından “İlkokul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticilik Performansları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı bir çalışma yürütülmüştür. Araştırma; İstanbul ilinin Bahçelievler, Bakırköy, Esenler, Küçükçekmece ilçelerindeki devlet ilkokullarında çalışan öğretmenlerden rastgele seçilen 234 öğretmeni kapsamaktadır. Çalışma sonuçlarına göre; yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde öğretmenlerin iş doyumunda anlamlı farklılık görülmüştür. Mesleki kıdem değişkeninde, 1-10 yıl mesleki kıdem grubu öğretmenleri ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem grubu öğretmenleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yaş değişkeninde ise, 22-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 45 ve üstü yaş aralığı öğretmenleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceğinden aldıkları puanlarla yönetici performansı ölçeceğinden aldıkları puanlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

2.8.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Owens ve Steinhoff (1989), örgütsel kültürü değerlendirme anketi hazırlamış ve eğitim ortamının küçük bir analizini yapmıştır. Çalışmada denetim sağlayan temel sayılılar, değerler, normlar, tarih, gelenekler, törenler ve kurallar incelenmiştir. Anketlere verilen cevaplara göre, okul ile aile, ev ve grup olarak algılanmış, okul yöneticisi baba, eğitimci kardeş, arkadaş ya da antrenör olarak görülmüştür. Herkes bu aileye gönüllü olarak katılmış ve ailenin değerli bir üyesi olmuştur. Okul yöneticisinin, örgütsel kültürü hem korumaya hem de yenilemeye çalıştığı görülmüştür. Gelenekler ve uygulamalar, örgüt felsefesine uymaktadır. Yüksek teknolojiye karşılık okul, katı tutuculuğunu sürdürmektedir. Okulun yöneticisinin

geleceğe bakış açısı, okulu daha iyi tanıtmaya, öğretmen seçimi, akademik başarı ve dünyadaki gelişmelere açık olma noktalarına odaklandığı görülmektedir (Değirmenci, 2006: 66,67).

Feifer (1991), eğitim ve yönetimi alanında lisansüstü öğrencilerinin yetiştirilmesi konusunda okul kültürüne dayalı bir simülasyon modeli geliştirmiştir. Bu araştırma, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapan öğrencilerin eğitiminde kültürel yaklaşımın etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmada önce her okul bölgesinde güncelliğini koruyan iki hikâyeye belirlenmiştir. Olaylar ayrıntılı bir şekilde betimlenmeye çalışılmıştır. Delphi tekniğinden yararlanarak problem çözme yöntemi geliştirilmiştir. Literatür taraması yapılarak bir anket hazırlanmış, belli değerleri içeren anketler bir pilot çalışma olarak okul yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada gerçekçilik temel bir değer olarak görülmüştür. Araştırma sonuçları, yapısal düzenin değiştirilmesi ve sosyal hakların genişletilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Geliştirilen simülasyon modeli eğitim yönetimi lisansüstü öğrencilerinin eğitsel liderliğe hazırlanmalarına yardımcı olmaktadır (Çelik, 2012: 149,150).

Nnadozie (1993), öğretmenler arasındaki iş doyum algıları, karara katılma ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler üzerine yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin karara katılması ve okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumuna etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak, yönetsel destek, başarı yönelimi, karara katılma, bürokratik engellemeler, örgütsel bağlılık, iş doyumunun kültürel değişkenlerini oluşturmaktadır. Sonuç olarak, demografik etmenlerin iş doyum algılamalarında herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır (Terzi, 1999: 72,73).

Lok (1999) tarafından “Örgütsel Kültürün, Alt Kültürün, Liderlik Biçiminin ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı bir çalışma yapılmıştır. 251 kişi üzerinde anket yoluyla yapılan bu araştırmada örgütsel alt kültürlerin, örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel kültürden daha etkili olduğu belirlenmiştir. Destekleyici ve yenilikçi alt kültürlerin olumlu yönde, bürokratik alt kültürlerin olumsuz yönde örgütsel bağlılığı etkilediği anlaşılmıştır. Ayrıca, liderlik biçimlerinin de örgütsel

bağlılık üzerinde önemli etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. İş doyumunun ise etkileşim, uzmanlık boyutunda önemli bir etmen olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, yaşın ve mesleki tecrübenin de örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır (Yıldırım, 2001: 156).

Torres (2009) çalışmasında; olumlu ve olumsuz okul iklimi ve kültürüne sahip olan okullar arasındaki iletişim iklimini, Bolman ve Deal'ın liderliğin dört çerçevesine dayandırarak Michigan'da bulunan devlet okulu müdürlerinin algılarını kıyaslama yoluna gitmiştir. Buna ek olarak iletişim iklimi, paylaşılmış karar verme süreci, dört liderlik çerçevesi üzerinde okul iklimi ve kültürünün etkisi araştırılmıştır. İnsan kaynağı, politik ve sembolik liderlik çerçeveleri için istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlişkili etki alanı göstermektedir ki politik çerçeve durağan ve uygulamalı anlama sahiptir. Bu her bir alt boyut için olumlu okul iklimi olan okul müdürleri olumsuz okul iklimi olan okul müdürlerine oranla liderlik çerçevesi çalışmaları hakkında daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır (Tanrıoğen, 2013: 83,84).

Bailey (2011), Claremont Üniversitesinde doktora tezi olarak yaptığı çalışmada, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen etmenleri inceleme yoluna gitmiştir. Çalışmada, hangi etmenlerin öğretmenlerin iş doyumunu ve çalışma davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, ABD'nin Güney Kaliforniya devlet okullarında, anaokulundan başlayıp 12. sınıfa kadar süregelen eğitim kademelerinde, 442 erkek ve bayan öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Bu modele göre, işlerinden memnun olan çalışanlar, hizmet ettikleri müşterilerini olumlu yönde etkileyen davranışlar sergilerler. Buna dayalı olarak da çalışma, işinden memnun olan öğretmenlerin, öğrencileri, aileleri ve okulları ve içinde çalıştıkları toplumları etkileyen olumlu davranışlar sergiledikleri varsayımına göre yürütülmüştür. Veriler göstermiştir ki, işinden memnun olan öğretmenler, işyerinde memnun oldukları zaman, öğrencilerin velileriyle sık sık iletişim kurmuşlardır, öğrencilerin düzenli olarak okula gelmelerini sağlamışlardır ve olumlu bir sınıf iklimi oluşturup bunu korumaya çalışmışlardır (Tan, 2012: 72).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve teknikleri, veri toplama aracı, ölçeklerin uygulanması ve verilerin toplanması ile verilerin analizi üzerinde durulacaktır.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu çalışma genel tarama modelinde yapılmıştır.

Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelleri ile tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilir. Çoğu araştırmalarda hem tekil hem de ilişkisel taramalara olanak verecek düzenlemelere gidilir (Karasar, 2013: 79).

İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2013: 81). Bu araştırmada ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili merkez ve ilçelerinde bulunan 48 resmi bağımsız anaokulunda çalışan toplam 298 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Evrendeki resmi bağımsız anaokullarının ve bu okullarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin sayıları belirlenirken Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün istatistik biriminden alınan bilgilerden faydalanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini ise, evrendeki 48 resmi bağımsız anaokulundan tesadüfi örnekleme yöntemi (random) ile seçilen 36 okul ve bu okullarda çalışan 219 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. 36 resmi bağımsız anaokulunda çalışan toplam 244 öğretmene ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerin 219'u geri dönmüştür.

Ölçeklerin geri dönüş oranı % 89.7'dir. Geri dönen ve geçerli sayılan 219 ölçek araştırmaya dahil edilmiş, böylece evrenin % 73.4'üne ulaşılmıştır.

3.3 Veri Toplama Yöntemi ve Teknikleri

Araştırma probleminin çözülebilmesi için ihtiyaç duyulan resmi bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları için verilerin toplanmasında “kültürel liderlik ölçeği” kullanılırken, iş doyumlarıyla ilgili verilerin toplanmasında ise “iş doyum ölçeği”nden yararlanılmıştır.

3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen “okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri” ve “öğretmenlerin iş doyumunu” ölçekleri ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarının bu araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmıştır. “Bağımsız anaokulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki”yi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, veri toplamak amacıyla “kişisel bilgi formu”, “kültürel liderlik ölçeği” ve “iş doyumunu ölçeği” kullanılmıştır. Birinci bölümdeki “kişisel bilgi formu”nda, uygulama kapsamında yer alan öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini ele alan 4 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir. Veri toplama aracının ikinci bölümünde, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin okul öncesi öğretmenlerinin algılarını belirlemeyi amaçlayan 21 sorudan oluşan “kültürel liderlik ölçeği” kullanılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumlarına ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlayan, 14 sorudan oluşan “iş doyumunu ölçeği”ne ise veri toplama aracının üçüncü bölümünde yer verilmiştir. Veri toplama aracının güvenilirliği Yıldırım (2001) tarafından yapılmış olup deneklere uygulanan Likert Tipi ölçeğin güvenilirlik çalışması için; Cronbach Alpha ve Madde Analizi istatistiksel işlemleri uygulanmıştır. Uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=.88$ olarak bulunmuştur. Ayrıca araştırmacı tarafından veri toplama aracının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ayrı ayrı ve toplam olarak ele alınmıştır. “kültürel liderlik

ölçeği”nden elde edilen puanlar için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .90, “iş doyum ölçeği”nden elde edilen puanlar için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .83 ve ölçeğin tümü için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise .92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin boyutları, madde sayıları ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5 Ölçeğin Boyutları, Madde Sayıları ve Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları

Boyutlar	Maddeler	Cronbach Alpha Tutarlılık Katsayısı
Kültürel Liderlik	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25	.90
İş Doyumu	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	.83
Toplam	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25 26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	.92

3.5 Ölçeklerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Örneklem kapsamına alınan okullarda, ölçekleri uygulamak amacıyla Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü aracılığıyla Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne yazı yazılarak gerekli izin alınmıştır. Örneklem kapsamına alınan okullardaki öğretmenlere 2014-2015 eğitim-öğretim yılının Nisan ve Mayıs aylarında araştırmacı tarafından ölçekler uygulanmıştır. Uygulama öncesinde okulda çalışan öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmıştır.

3.6 Verilerin Analiz Edilmesi

Araştırmada veri toplama araçları ile edinilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının düzeylerine ilişkin öğretmen algıları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi için aritmetik ortalamadan yararlanılırken, alt problemlere ilişkin verilerin çözümlenmesinde, parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney U-Testi ile Kruskal Wallis analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için ise Bivariate Correlation yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Tabloda bulunan p değerinin 0,05 den küçük olması halinde, grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu, p değerinin 0,05 den büyük olması halinde ise grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı şeklinde açıklama yapılmıştır.

Ölçekler 5’li Likert tipi derecelendirme ile 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir. Her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları, olumsuzdan olumluya doğru seçeneklere 1, 2, 3, 4, 5 değerleri verilerek oluşturulmuştur. Tablo 6’da puan aralıkları verilmiştir.

Tablo 6 Likert Tipi Derecelendirme Ölçeği Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00
Katılıyorum	4	3.40-4.19
Kararsızım	3	2.60-3.39
Çok Az Katılıyorum	2	1.80-2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar ele alınmıştır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla gerekli durumlarda, bulgular tablolaştırılarak verilmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının düzeylerine ilişkin öğretmen algıları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi için aritmetik ortalamadan yararlanılırken, alt problemlere ilişkin verilerin çözümlenmesinde, parametrik olmayan yöntemlerden Mann Whitney U-Testi ile Kruskal Wallis analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için ise Bivariate Correlation yöntemi kullanılmıştır.

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt probleminde “bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları hangi düzeydedir” sorusuna cevap aranmaktadır. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları düzeyi Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7 Bağımsız Anaokullarında Çalışan Okul Öncesi Öğretmenlerinin Algılarına

Göre, Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları Düzeyi

Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliğine İlişkin Görüşler	Bağımsız Anaokulu Ortalama
“Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.”	4,19
“Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.”	3,88
“Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.”	3,77
“Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.”	4,00
“Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışmaktadır.”	3,99
“Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.”	4,27
“Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.”	4,02
“Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.”	4,09
“Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.”	3,96
“Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunu bilincindedir.”	4,00
“Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.”	4,14
“Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.”	4,20
“Çağdaş gelişmeler ve yenilikler okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır.”	3,95
“Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.”	4,03
“Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.”	4,08
“Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir.”	4,10
“Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.”	4,06
“Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.”	3,95
“Bu okula özgü ortak kültürel bir dil vardır.”	3,92
“Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.”	4,09
“Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.”	4,23
Toplam	4.04

Tablo 7 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları “katılıyorum” ($\bar{x}=4,04$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları düzeyi ortalamalarına göre “bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” ($\bar{x}=4,27$) maddesi bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek katılım gösterdiği ifadedir. “Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.” ($\bar{x}=3,77$) maddesi ise bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından en düşük katılım gösterilen ifade olmuştur.

4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde “bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyumları hangi düzeydedir” sorusuna cevap aranmaktadır. Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8 Bağımsız Anaokullarında Çalışan Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri

İş Doyum Düzeyleri	Bağımsız Anaokulu Ortalama
“Bir öğretmen olarak ekonomik açıdan durumumdan memnunum.”	3,09
“Bulduğum okulda görevimi başarılı şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur.”	3,80
“Bulduğum okulda bir öğretmen olarak kendimi güven içinde hissediyorum.”	3,98
“Öğretmenlik mesleğini öğrencileri sevdiğim için yapıyorum.”	4,25
Bu okulda önemli bir öğretmen olduğumu hissediyorum.	4,07
“Bulduğum okulda bir öğretmen olarak bana başkalarına yardım edebilme imkânı sağlanmaktadır.”	4,05
“Bulduğum okulda bir öğretmen olarak saygı görüyorum.”	4,16
“Öğretmen olduğum için gurur duyuyorum.”	4,38
“Bulduğum okulda bir öğretmen olarak girişim gücümü kullanabiliyorum.”	3,94
“Bulduğum okulda bir öğretmen olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkânları sağlanmaktadır.”	3,97
“Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.”	3,95
“Bulduğum okulda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.”	3,96
“Bulduğum okulda bir öğretmen olarak yeteneklerimi kullandığımı ve gizil güçlerimi geliştirdiğimi hissediyorum.”	4,00
“Bulduğum okulda bir öğretmen olarak anlamlı bir iş yaptığıma inanıyorum.”	4,30
“Bu okulda kendimi yenileme ve yenilikleri uygulama imkânı bulabiliyorum.”	4,01
Toplam	3,99

Tablo 8 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin “katılıyorum” ($\bar{x}=3,99$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine göre “öğretmen olduğum için gurur duyuyorum.” ($\bar{x}=4,38$) maddesi bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek katılım gösterdiği ifadedir. “Bir öğretmen olarak ekonomik açıdan durumumdan memnunum.” ($\bar{x}=3,09$) maddesi ise bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından en düşük katılım gösterilen ifade olmuştur.

4.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminde “bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı ilişki var mıdır” sorusuna cevap aranmaktadır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için İkili Korelasyon (Bivariate Correlation) yöntemi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9 Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları Arasındaki İlişki

İkili Korelasyon

		Okul Müdürleri	İş Doyumu
Okul Müdürleri		1	0,621
	p		0,00
	N	219	219

Tablo 9 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında pozitif yönde (0,621) yüksek bir korelasyon olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminde “bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin; a) hizmet süreleri, b) öğrenim durumları, c) cinsiyetleri, d) yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir” sorusuna cevap aranmaktadır.

a) Hizmet süresi: Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının öğretmenlerin, hizmet süreleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği “Tablo 10 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları” nda gösterilmiştir.

Tablo 10 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

	Hizmet Süresi	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Kültürel Liderlik	1-5 yıl	142	112,01	2	,418	,81
	6-10 yıl	60	105,92			
	11 yıl ve üstü	17	107,59			
	Toplam	219				

Tablo 10 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, hizmet süreleri açısından ($\chi^2_{(2)} = ,418$; $p = ,81$; $p > ,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 1-5 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamaları 6-10 ile 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 1-5 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algıları 6-10 ile 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ayrıca 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamaları 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

b) Öğrenim Durumu: Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, öğrenim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrenim durumları açısından göre farklılık gösterip göstermediği “Tablo 11 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları” nda gösterilmiştir.

Tablo 11 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

	Öğrenim Durumu		Sıra			
	N	Ort.	sd	χ^2	p	
Kültürel Liderlik	Ön Lisans	16	110,03	2	,732	,70
	Lisans	193	110,86			
	Yüksek Lisans	10	93,30			
	Toplam	219				

Tablo 11 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, öğrenim durumları açısından ($\chi^2_{(2)} = ,732$; $p = ,70$ $p > ,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında; lisans mezunlarının sıra ortalamaları ile ön lisans mezunlarının sıra ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, lisans mezunlarının algıları ile ön lisans mezunlarının algıları birbirine yakındır. Ayrıca yüksek lisans mezunlarının sıra ortalamaları ön lisans ve lisans mezunlarının sıra ortalamalarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, yüksek lisans mezunlarının algılarının ön lisans ve lisans mezunlarının algılarına göre düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

c) Cinsiyet: Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının öğretmenlerin, cinsiyetleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyet farklılıkları açısından değişiklik gösterip göstermediği “Tablo 12 Mann-Whitney U Analizi Sonuçları” nda gösterilmiştir.

Tablo 12 Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra	Sıra	U	p
			Ortalaması	Toplamı		
Kültürel Liderlik	Erkek	37	121,97	4513,00	2924,000	,21
	Kadın	182	107,57	19577,00		
Toplam		219				

Tablo 12 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, cinsiyetleri açısından (U= 2924,000; p=,21 p> ,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; erkeklerin sıra ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, erkeklerin algılarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

d) Yaş: Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının öğretmenlerin, yaşları açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaş farklılıkları açısından değişiklik gösterip göstermediği “Tablo 13 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları” nda gösterilmiştir.

Tablo 13 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Kültürel Liderlik	21-25	85	112,00	2	1,207	,55
	26-30	70	103,33			
	31 yaş ve üstü	64	114,64			
Toplam		219				

Tablo 13 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, yaşları açısından ($\chi^2_{(2)} = 1,207$; $p = ,55$ $p > ,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 31 yaş ve üstü aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamaları 21-25 ile 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 31 yaş ve üstü aralığındaki öğretmenlerin algıları 21-25 ile 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ayrıca 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamaları 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarının 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt probleminde “bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri; a) hizmet süreleri, b) öğrenim durumları, c) cinsiyetleri, d) yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir” sorusuna cevap aranmaktadır.

a) Hizmet süresi: Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeylerinin, hizmet süreleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin hizmet süreleri açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 14 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları” nda gösterilmiştir.

Tablo 14 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

	Hizmet	Sıra				
	Süresi	N	Ortalaması	sd	χ^2	p
İş Doyumu	1-5 yıl	142	103,93	2	5,671	,06
	6-10 yıl	60	115,83			
	11 yıl ve üstü	17	140,15			
	Toplam	219				

Tablo 14 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri, hizmet süreleri açısından ($\chi^2_{(2)} = 5,671$; $p = ,06$ $p > ,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamaları 1-5 ile 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 1-5 ile 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksektir. Ayrıca 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin sıra ortalamaları 1-5 yıl yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 1-5 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

b) Öğrenim Durumu: Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeylerinin, öğrenim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğrenim durumları açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 15 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları” nda gösterilmiştir.

Tablo 15 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	Sıra		χ^2	p
			Ortalaması	sd		
İş Doymu	Ön Lisans	16	127,91	2	3,528	,17
	Lisans	193	110,07			
	Yüksek Lisans	10	80,00			
	Toplam	219				

Tablo 15 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri, öğrenim durumları açısından ($\chi^2_{(2)} = 3,528$ $p = ,17$; $p > ,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; ön lisans mezunlarının sıra ortalamaları lisans ve yüksek lisans mezunlarının sıra ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ön lisans mezunlarının iş doyum düzeyleri lisans ve yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine oranla daha yüksektir. Ayrıca lisans mezunlarının sıra ortalamaları yüksek lisans mezunlarının sıra ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, lisans mezunlarının iş doyum düzeylerinin yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

c) **Cinsiyet:** Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeylerinin, cinsiyetleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Mann-Whitney U analizi yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin cinsiyet farklılıkları açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 16 Mann-Whitney U Analizi Sonuçları” nda gösterilmiştir.

Tablo 16 Mann-Whitney U Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra	Sıra	U	p
			Ortalaması	Toplamı		
İş Doyumu	Erkek	37	113,85	4212,50	3224,500	,69
	Kadın	182	109,22	19877,50		
	Toplam	219				

Tablo 16 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri, cinsiyetleri açısından ($U= 3224,500$; $p=,69$ $p>,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; erkeklerin sıra ortalamalarının kadınların sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, erkeklerin iş doyum düzeylerinin kadınların iş doyum düzenlerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

d) Yaş: Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeylerinin, yaş faktörü açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Kruskal Wallis analizi yapılmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş faktörü açısından farklılık gösterip göstermediği “Tablo 17 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları” nda gösterilmiştir.

Tablo 17 Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra	sd	χ^2	p
			Ortalaması			
İş Doyumu	21-25	85	107,34	2	,383	,83
	26-30	70	113,56			
	31 yıl ve üstü	63	108,59			
	Toplam	219				

Tablo 17 incelendiğinde, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri, yaş faktörü açısından ($\chi^2_{(2)} = ,383$; $p = ,83$ $p > ,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamaları 31 yıl ve üstü ile 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 31 yıl ve üstü ile 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksektir olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 31 yıl ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamaları 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin sıra ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, 31 yıl ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayanarak tartışmaya, sonuçlara, gelecek araştırmalara ve çalışmanın sonuçlarına dair önerilere değinilmiştir.

5.1. Tartışma

Araştırma sonucunda, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyumlarının olumlu yönde olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin; hizmet süreleri, öğrenim durumları, cinsiyetleri, yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Ancak sıra ortalamalarına dayanarak şu sonuçlara varabiliriz;

- Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 1-5 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algıları 6-10 ile 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

- Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, Lisans mezunlarının algıları ile ön lisans mezunlarının algıları birbirine yakındır. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, yüksek lisans mezunlarının algılarının ön lisans ve lisans mezunlarının algılarına göre düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

- Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, erkeklerin algılarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

- Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 31 yaş ve üstü aralığındaki öğretmenlerin algıları 21-25 ile 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerinin algılarının 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeyleri; hizmet süreleri, öğrenim durumları, cinsiyetleri, yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Ancak sıra ortalamalarına dayanarak şu sonuçlara varabiliriz;

- 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 1-5 ile 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksektir. Ayrıca 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 1-5 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

- Ön lisans mezunlarının iş doyum düzeylerinin lisans ve yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine oranla daha yüksektir. Ayrıca lisans mezunlarının iş doyum düzeylerinin yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

- Erkeklerin iş doyum düzeylerinin kadınların iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

- 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 31 yıl ve üstü ile 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 31 yıl ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Değirmenci (2006) tarafından yapılan “lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında; yöneticilerin, kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri, cinsiyet faktörü ile öğrenim durumu açısından anlamlı bir

farklılık göstermediği belirtilmiştir. Ayrıca Çek (2011) tarafından yapılan “bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında; okul müdürlerinin, kültürel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin bağımsız anaokulu öğretmenlerinin görüşleri, cinsiyet faktörü ile öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmamızda ise bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin; öğrenim durumları ve cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, bu bulgular araştırmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Değirmenci (2006) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri, hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir. Araştırmamızda ise bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının öğretmenlerin; hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, bu bulgu araştırmamızın sonucuyla paralellik göstermektedir.

Çek (2011) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin bağımsız anaokulu öğretmenlerinin görüşleri, yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmektedir. Araştırmamızda ise bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin; yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, bu bulgu araştırmamızın sonucuyla örtüşmektedir.

Değirmenci (2006) ile Çek (2011) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin algılarının cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu açısından farklılık göstermediği belirtilmektedir. Araştırmamızda ise bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeylerinin; öğrenim durumları, cinsiyetleri, yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, bu bulgular araştırmamızın sonuçlarıyla paralellik

göstermektedir. Değirmenci (2006) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin algılarının hizmet süresi açısından farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırmamızda ise bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeylerinin; hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu bulgu araştırmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir.

5.2 Sonuçlar

5.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının “katılıyorum” ($\bar{x}=4,04$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmeleri, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları konusunda olumlu bir algıya sahip olduklarına işaret etmektedir.

Okul müdürlerinin, kültürel liderlik davranış düzeyi ortalamalarına göre “bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.” ($\bar{x}=4,27$) maddesi bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek katılım gösterdiği ifadedir. Bu maddenin, eğitimin hedefleri arasında bulunan ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı bireyler yetiştirmek parolasına uygun düştüğü görülmektedir.

“Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.” ($\bar{x}=3,77$) maddesi ise bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından en düşük katılım gösterilen ifade olmuştur. Bu maddeye göre, öğretmenlerin “katılıyorum” düzeyinde olmaları oryantasyon eğitimine verilen önemi ortaya koymaktadır.

Ayrıca “okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” ($\bar{x}=4,23$) ve “okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ($\bar{x}=4,20$)

maddelerinin “tamamen katılıyorum” düzeyinde oldukları görülmektedir. Dolayısıyla “öğretmenlerin, okullarını saygın bir toplumsal statüde gördükleri ve okul müdürlerini bu saygınlığın başat unsurları arasında saydıkları” sonucu çıkarılabilir.

5.2.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, iş doyum düzeylerinin “katılıyorum” ($\bar{x}=3,99$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum yeterliliği konusunda hemfikir oldukları söylenebilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine göre “öğretmen olduğum için gurur duyuyorum.” ($\bar{x}=4,38$) maddesi bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin en yüksek katılım gösterdiği ifadedir. Bu maddeden yola çıkarak; öğretmenlik mesleğinin, bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenlerine göre, kutsal kabul edildiği ve kıvanç kaynağı olarak görüldüğü sonucuna varılabilir.

“Bir öğretmen olarak ekonomik açıdan durumumdan memnunum.” ($\bar{x}=3,09$) maddesi ise bağımsız anaokulunda çalışan okul öncesi öğretmenleri tarafından en düşük katılım gösterilen ifade olmuştur. Bu maddenin “kararsızım” düzeyinde ve en düşük katılım gösterilen madde olmasına dayanarak; öğretmenlerin iş doyumunu artırıp daha verimli bir eğitim örgütü oluşturulmasında, ekonomik faktörlerin diğer faktörlere oranla geri planda kaldığı söylenebilir.

Ayrıca “bulduğum okulda bir öğretmen olarak anlamlı bir iş yaptığıma inanıyorum.” ($\bar{x}=4,30$) ve “öğretmenlik mesleğini öğrencileri sevdiğim için yapıyorum.” ($\bar{x}=4,25$) maddelerinin “tamamen katılıyorum” düzeyinde oldukları görülmektedir. Dolayısıyla “öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğini anlamlı bir vazife olarak görmeleri ve öğrencileri severek bu mesleği icra etmeleri iş doyumunu açısından önemlidir” sonucu çıkarılabilir.

5.2.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla, okul müdürleri, kültürel liderlik davranışlarını geliştirdiği ölçüde öğretmenlerin iş doyum düzeyleri artabilir. Nitekim okul örgütü içerisinde verilen eğitimin kalitesine olumlu yönde etki edeceği söylenebilir.

5.2.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 1-5 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algıları 6-10 ile 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, öğrenim durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, lisans mezunlarının algıları ile ön lisans mezunlarının algıları birbirine yakındır. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, yüksek lisans mezunlarının algılarının ön lisans ve lisans mezunlarının algılarına göre düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak, okul müdürlerinin kültürel liderlik

davranışlarına ilişkin olarak, erkeklerin algılarının kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları öğretmenlerin, yaşları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak; okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 31 yaş ve üstü aralığındaki öğretmenlerin algıları 21-25 ile 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ayrıca okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerinin algılarının 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

5.2.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak; 11 yıl ve üstü aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 1-5 ile 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksektir. Ayrıca 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 1-5 yıl aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, öğrenim durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak; ön lisans mezunlarının iş doyum düzeylerinin lisans ve yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca lisans mezunlarının iş doyum düzeylerinin yüksek lisans mezunlarının iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı

görülmektedir. Ancak sıra ortalamalarının sonuçlarına dayanarak, erkeklerin iş doyum düzeylerinin kadınların iş doyum düzenlerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, yaş faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak sıra ortalamaları dikkate alındığında; 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri 31 yıl ve üstü ile 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 31 yıl ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

5.3 Araştırmacılara Öneriler

1. Bağımsız anaokulu ve ilkokul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumuna etkisi araştırılıp aralarındaki ilişki belirlenebilir.
2. Resmi bağımsız anaokulları ile özel anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin iş doyumuna etkisi araştırılıp farklar ortaya konabilir.

5.4 Uygulamacılara Öneriler

1. Okul müdürleri, oryantasyon eğitimine önem vermeli, okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri, okula adapte olabilmeleri, örgüt yapısı içerisinde aidiyet hissedebilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemelidir.
2. Okul müdürleri, iletişim becerilerini ustalıkla kullanıp çalışanlarını güven içinde hissettirebilmelidir.
3. Okul müdürleri, okulu ve çevreyi iyi analiz etmeli, okulun ve çevrenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit edip tüm paydaşlarla birlikte takım çalışması yaparak hareket etmeli, öğretmenleri de sürece dahil ederek olumlu yönde strateji geliştirmelidir.

4. Okul müdürleri, öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yansıtılabilmeli ve öğretmenlerin kendilerini her fırsatta yenilemelerini teşvik etmelidir.

5. Okul müdürleri, eğitimin kalitesini artırmak için öğretmenlerin iř doyumunu azami düzeye çıkarmalıdır. Bunun içinde öğretmenlerde var olan yetenek ve gizil gleri açığa çıkartıp yaratıcılıklarını desteklemelidir.



KAYNAKLAR

- Akdoğan, A. (2014). *Türkiye'deki uluslararası bakalorya pyp programı uygulayan okulların etkili okul özellikleri ve okul kültürü açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akduman, G.G. (2013). Okul öncesi eğitimin tanımı ve önemi. B. G. Uyanık (Ed.). *Okul öncesi eğitime giriş* (2-15). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aliyev, R. (2011). *Farklı kültürlerden gelen yükseköğretim öğrencilerinin eğitim ortamlarındaki ilk etkileşim algılarının ve kültürlenme düzeylerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Aşık, N.A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *B.Ü. Türk İdare Dergisi*. 467, 31-51.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınları.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Erzurum ili örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ayık, A. ve Fidan, M. (2014). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İletişim ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. *M.A.E.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29, 108-134.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Can, N. (2014). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelikkaya, H. (1993). Kültür ve Eğitim. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 23-30.
- Çetinkanat, A.C.P. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumunu* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Rize ili örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çimen, M.A. (2009). *Polis meslek yüksek okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi. *H.Ü. Sağlık İdaresi Dergisi*. 5(4), 53-67.
- Değirmenci, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Demirel, Y. ve Akça, F. (2008). İşe Bağlı Stresin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *A.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi*. 33, 43-55.
- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Eğimli, A.T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *A.Ü. İktisadi ve İdari Birimler Dergisi*. 23(3), 35-52.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. ve Büyükelbaşı, Ö. (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 73-83.
- Gizir, S. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. *O.D.T.Ü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 35, 374-397.
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim Yönetimi* (çev: Selahattin Turan), Ankara: Nobel Yayınları.
- İra, N. ve Aksu, A. (2009). Örgütsel Kültür. *D.E.Ü. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25, 43-62.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Denizli.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yöntemi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 60(4), 117-132.

- Kılıç, M.A. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Kırcı, A. (2013). *Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler eskişehir osmangazi üniversitesi tıp fakültesi hastanesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *C.B.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(1), 219-242.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli eğitim bakanlığı merkez örgütlerinde iş doyum ve örgütsel bağlılık* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 65(4), 123-140.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2014). *T.C. Resmi Gazete*, 29072, 26 Temmuz 2014.
- Mutlu, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Odacı, H. (2002). *Nottingham insan ilişkileri becerileri eğitimi modelinin öğretim elemanlarının iş doyum ve iş stresi düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *G.Ü. İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1), 251-281.

- Poyraz, H. ve Dere, H. (2006). *Okul Öncesi Eğitiminin İlke ve Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayınları.
- Savaş, A.C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Saygılı, M. ve Çelik, Y. (2011). Hastane Çalışanlarının Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *H.Ü. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 14(1), 39-71.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *E.Ü. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi* 5(1), 55-64.
- Sezer, E. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Şişli, G. ve Köse, S. (2013). Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama. *E.Ü. İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi*. 41, 165-193.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2014a). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Şişman, M. (2014b). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Tanrıöğen, Z.M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *A.Ü. Eğitim ve Bilim Dergisi*. 33(147), 54-70.
- Taymaz, H. (2013). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Terzi, A.R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü (Ankara ili örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Toytok, E.H. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce ili örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Uygur, N. (2013). *Kültür Kuramı*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi. *B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(13), 218-238.

EKLER**EK-1:** Araştırma İzni**EK-2:** Ölçek Kullanım İzni**EK-3:** Araştırma Ölçeği

EK 1: Araştırma İzni

T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 30769799/605/5524593-2801412

20/11/2014

Konu: Araştırma İzni

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

İlgi : 16.02.2015 tarih ve 38196035-605.01/144 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Sosyal Bilimler Enstitüsü 512514293 numaralı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aslan KAPLAN'ın "**Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Diyarbakır İli Örneği)**" adlı tez çalışması Araştırma ve Değerlendirme Komisyonumuz tarafından incelenmiş olup Diyarbakır ili merkezinde ve tüm ilçelerinde bulunan bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerine yönelik yapılacak bilimsel çalışmalarının, gönüllülük esası gözönünde bulundurularak ve eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde uygulanmasının uygun görüldüğü ile ilgili, Valilik Makamından alınan 13.03.2015 tarih ve 2789597 sayılı onay örneği ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Yılmaz YILDIZ
Müdür a.
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

EKİ:

- 1- Onay Yazısı (1 Sayfa)
- 2- Araştırma-Değerlendirme Formu ve Ekleri (15 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

16.03.2015

Orhan YAKMAN
Memur

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
EVRAK TARİHİ	19.03.15
EVRAK NO	1320
ER	2

Mehmet Akif ERSOY Cad. Yenişehir/DİYARBAKIR
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: istatistik21@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Semra ÇAKIR- MEMUR
Tel: (0 412) 226 58 50
Faks: (0412) 226 58 28

EK 1: Araştırma İzni (Devamı)

T.C.

DİYARBAKIR VALİLİĞİ

İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Araştırma Ve Değerlendirme Formu

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Aslan KAPLAN
Kurum / Üniversitesi	Zirve Üniversitesi / Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Diyarbakır tüm ilçelerine bağlı bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi Öğretmenlere Yönelik
Araştırma Konusu	"Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu arasındaki ilişki (Diyarbakır İli Örneği)"
Kurum / Üniversitesi onayı	Var
Araştırma /Proje / Ödev / Tez Önerisi	Tez Önerisi
Veri Toplama Araçları	Anket
Görüş İstenilecek Birim / Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Millî Eğitim Bakanlığı'nın 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve uygulama Genelgesi. Genelgenin ilgili maddeleri gereğince yapılan incelemede, araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup araştırmanın 2014-2015 eğitim öğretim yılını aksatmayacak şekilde yapılmasına oy birliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oy birliği ile alınmıştır.
Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi;
.....
.....

KOMİSYON ...9/03/2015

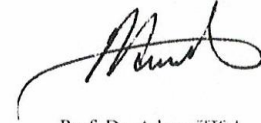
Komisyon Başkanı
Mehmet Gürkin UÇARÜye
Ali KONANÜye
Hakan KARATAŞÜye
Bülent GÖKOT

EK 1: Araştırma İzni (Devamı)**ZİRVE**
ÜNİVERSİTESİ
GAZİANTEPSayı : 38196035 – 605.01/144
Konu: Aslan Kaplan'ın araştırma izni

16/02/2015

T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
(İl Millî Eğitim Müdürlüğüne)

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü 512514293 numaralı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aslan Kaplan, Diyarbakır il merkezinde ve tüm ilçelerinde bulunan bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerine “Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Diyarbakır İli Örneği)” konulu bilimsel çalışmayı yapmak istemektedir. Öğrencimize ekte sunulan bilimsel çalışmayı yapabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunu tensiplerinize arz ederim.


Prof. Dr. Adnan KISA
Rektör

T.C. DİYARBAKIR VALİLİĞİ Millî Eğitim Müdürlüğü	
Gelen Evrakın Tarihi	24 Şubat 2015
Sayı	203 1113
Bölüm	Şifreli

Ek:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne; 10/02/2015 tarih ve 55 sayılı yazısı ve ekleri.

EK 1: Araştırma İzni (Devamı)

Sayı : 37891908-605.01.01/55

10/02/2015

Konu : Aslan KAPLAN

REKTÖRLÜK MAKAMINA

Enstitümüz öğrencisi Aslan KAPLAN 'nın yapacağı araştırmaya ilişkin evraklar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü V.

Program Adı	: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek lisans
Öğrenci Numarası	: 512514293
Adı Soyadı	: Aslan KAPLAN
Konu	: Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Diyarbakır İli Örneği)
Araştırma Yeri	: Diyarbakır İline Bağlı Tüm İlçeler
Uygulama Yeri	: Bağımsız anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenleri

Ekler:

1. Anket İzin Dilekçesi
2. Anket
3. Tez Öneri Formu

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
GELEN EVRAK	
EVRAK TARİHİ	12.02.15
EVRAK NO	686
EK	3

EK 1: Araştırma İzni (Devamı)

T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 30769799/605/2789597

13/03/2015

Konu: Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 Nolu Genelgesi
b) Zirve Üniversitesi'nin 16/02/2015 tarih ve 144 sayılı yazısı.

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 512514293 numaralı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aslan KAPLAN'ın "**Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Diyarbakır İli Örneği)**" konulu tez araştırması için Diyarbakır il merkezinde ve tüm ilçelerinde bulunan bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerine bilimsel çalışma yapmak istediği ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu tez çalışmasının belirtilen kurumlarda, 2014-2015 öğretim yılı içerisinde eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Adnan HURATA
İl Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR
13/03/2015

Mehmet DEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Milli Eğitim Müdürlüğü - Eski Eğitim Fakültesi Binası
Şehitlik Yenişehir/DİYARBAKIR
Elektronik Ağ: diyarbakir.meb.gov.tr
e-posta: istatistik21@mcb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Semra ÇAKIR/Memur
Tel: (0 412) 226 58 50
Faks: (0 412) 226 58 28

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0baa-ef38-30b6-b877-bdf8 kodu ile teyit edilebilir.

EK 2: Ölçek Kullanım İzni

Aslan KAPLAN <aslanakademik@gmail.com>

2 May (8 gün önce) ☆



Alıcı: bilal, bildirim62, bilal.yildirim ▾

Sayın Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Zirve Üniversitesi Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda tarafınızdan geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini" ve "Öğretmen İş Doyumu" ölçeklerini kullanmak için izninizi rica ediyorum. Yardımcı olursanız memnun olurum.

İyi çalışmalar dilerim. Saygılarımla;

Aslan KAPLAN

**Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi**

Mail Delivery Subsystem

2 May (8 gün önce) ☆

Delivery to the following recipient failed permanently: bildirim62@hotmail.co...

Bilal Yıldırım

4 May (6 gün önce) ☆



Alıcı: bana ▾

Sayın Aslan Kaplan,
Kaynak göstererek ilgili ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim
Bilal Yıldırım

From: Aslan KAPLAN [mailto:aslanakademik@gmail.com]

Sent: Saturday, May 2, 2015 8:43 AM

To: bilal@balikesir.edu.tr; bildirim62@hotmail.com; Bilal Yıldırım

Subject: ÖLÇEK KULLANIM İZNI

EK 3: Araştırma Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin belirlenmesidir. Araştırma sonuçlarının eğitim sistemimizin daha verimli işlemesine katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır.

Ankete isim yazılması gerekmemektedir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde okul yöneticisinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin sorular (görüşler), üçüncü bölümde ise öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin sorular (görüşler) yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde yer alan sorulara katılma derecenizi belirleyen beş seçenek bulunmaktadır. Bu seçeneklerden gözlem ve düşüncelerinize uygun olanı işaretlemeniz gerekmektedir.

Seçenekler: **TK:** Tamamen Katılıyorum, **K:** Katılıyorum, **KRZ:** Kararsızım, **ÇAK:** Çok Az Katılıyorum, **HK:** Hiç Katılmıyorum. Lütfen soruların karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını işaretleyiniz. Hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Yardımlarınız için teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Aslan KAPLAN

Zirve Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

GAZİANTEP

EK 3: Araştırma Ölçeği (Devamı)**BÖLÜM 1**

Bu bölümde sizinle ilgili bazı kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Kişisel Bilgiler

1- Bu görevdeki hizmet süreniz?

- a- 1-5 yıl
- b- 6-10 yıl
- c- 11-15 yıl
- d- 16-20 yıl
- e- 21-25 yıl
- f- 26 yıl ve üstü

2- Öğrenim durumunuz?

- a- Lise
- b- Ön Lisans
- c- Lisans
- d- Yüksek Lisans
- e- Doktora

3- Cinsiyetiniz?

- a- Erkek
- b- Kadın

4- Yaşınız?

- a- 21-25
- b- 26-30
- c- 31-35
- d- 36-40
- e- 41 ve üstü

EK 3: Araştırma Ölçeği (Devamı)

BÖLÜM 2

Bu bölümde okul yöneticilerinin kültürel liderliğine ilişkin görüşler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. **Seçenekler:** TK: Tamamen Katılıyorum, K: Katılıyorum, KRZ: Kararsızım, ÇAK: Çok Az Katılıyorum, HK: Hiç Katılmıyorum.

		TK.	K.	KRZ.	ÇAK.	HK.
5	Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	Okul yöneticisi okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Bu okulun ortak parolası ahlaki, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	Okul yöneticisi başarımın uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunu bilincindedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	Çağdaş gelişmeler ve yenilikler okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21	Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	Bu okula özgü ortak kültürel bir dil vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24	Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25	Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

EK 3: Araştırma Ölçeği (Devamı)

BÖLÜM 3

Bu bölümde iş doyumuna ilişkin görüşler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. **Seçenekler:** **TK:** Tamamen Katılıyorum, **K:** Katılıyorum, **KRZ:** Kararsızım, **ÇAK:** Çok Az Katılıyorum, **HK:** Hiç Katılmıyorum.

		TK.	K.	KRZ.	ÇAK.	HK.
26	Bir öğretmen olarak ekonomik açıdan durumundan memnunum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27	Bulduğum okulda görevimi başarılı şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28	Bulduğum okulda bir öğretmen olarak kendimi güven içinde hissediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
29	Öğretmenlik mesleğini öğrencileri sevdiğim için yapıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30	Bu okulda önemli bir öğretmen olduğumu hissediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
31	Bulduğum okulda bir öğretmen olarak bana başkalarına yardım edebilme imkânı sağlanmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32	Bulduğum okulda bir öğretmen olarak saygı görüyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
33	Öğretmen olduğum için gurur duyuyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
34	Bulduğum okulda bir öğretmen olarak girişim gücümü kullanabiliyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
35	Bulduğum okulda bir öğretmen olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkânları sağlanmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
36	Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
37	Bulduğum okulda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
38	Bulduğum okulda bir öğretmen olarak yeteneklerimi kullandığımı ve gizil güçlerimi geliştirdiğimi hissediyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
39	Bulduğum okulda bir öğretmen olarak anlamlı bir iş yaptığuma inanıyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
40	Bu okulda kendimi yenileme ve yenilikleri uygulama imkânı bulabiliyorum.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Aslan KAPLAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Diyarbakır – 24/11/1986

Eğitim Durumu

Lisans Mezuniyeti : Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim
Bölümü Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı / Van
Yüksek Lisans Öğrenimi : Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
/ Gaziantep
Çalıştığı Kurum : Pirinçlik İlkokulu / Diyarbakır / Okul Öncesi
Öğretmeni / 2010 –

İletişim

E-Posta Adresi : aslanakademik@gmail.com