



T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**LİSE MÜDÜRLERİNDE LİDERLİK, LİDERLİK DÜZEYLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ (KONYA İLİ
ÖRNEĞİ)**

Şeref ARSLANOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Mayıs, 2016

LİSE MÜDÜRLERİNDE LİDERLİK, LİDERLİK DÜZEYLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ (KONYA İLİ
ÖRNEĞİ)

Şeref ARSLANOĞLU

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

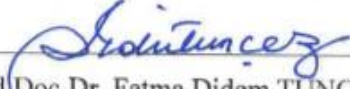
KONYA
Mayıs, 2016

KABUL VE ONAY

Şeref ARSLANOĞLU tarafından hazırlanan “Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)” başlıklı bu çalışma, 11/05/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN (Danışman)

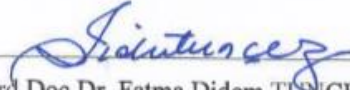


Yrd.Doç.Dr. Fatma Didem TUNÇEZ



Yrd.Doç.Dr. Hasan GEDİK

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Yrd.Doç.Dr. Fatma Didem TUNÇEZ

Enstitü Müdürü V.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



11/05/2016

Şeref ARSLANOĞLU

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamda benden desteğini esirgemeyen sevgili eőim Nadire ARSLANOğLU'na, oğullarım Berkay, Kutay ve Gökay ARSLANOğLU'na, istatistik çalıőmalarımda sevgili ağabeyim Ali ARSLANOğLU'na, araőtırmamda “Okul Müdürlerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi” ölçeğini kullandığım Doç.Dr. Turgut KARAKÖSE'ye, çalıőmalarımda bana yol gösteren ilgi ve desteğiyle sürekli yardımcı olan, düzenli bir takiple tezimin bitirilmesini sağlayan, yüksek lisans hocam, aynı zamanda tez danıőmanım, Yrd.Doç.Dr. Birol BÜYÜKDOğAN'a en içten sayęı ve őükranlarımı sunuyorum.

ÖZET

LİSE MÜDÜRLERİNDE LİDERLİK, LİDERLİK DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ (KONYA İLİ ÖRNEĞİ)

ARSLANOĞLU, Şeref

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

Mayıs 2016

Bu tez ile lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, Konya ili; Meram, Karatay ve Selçuklu ilçelerinde bulunan 2014-2015 yılları arasında liselerde görevli öğretmenlerin görüşleri alınarak lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

Lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmada, elde edilecek veriler için kesitsel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılacak anket formu lisede görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Anket 47 sorudan ve iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde 7 sorudan oluşan demografik özellikler ölçülmüştür. Demografik bilgiler olarak, cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı, en son çalıştığı okuldaki hizmet yılı ve çalışılan kurum olarak incelenmiştir. İkinci bölüm ise 40 sorudan ve beş boyuttan oluşan Likert tipi ölçekten oluşmaktadır. Bu seçenekler “tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum” şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin kişisel bilgileri ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular, tablolar halinde gösterilmiş ve bulguların yorumları yapılmıştır.

Öğretmenlerin ölçeklerden elde ettikleri puanların öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde t testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Bu araştırmada; geleceğin emanetçisi gençlerimizi yetiştirmek hedefini taşıyan lise müdürlerinin, kalifiye hale getirilebilmesi, öğretmenlerin motivasyonunun artırılması ve başarılı öğrenciler yetiştirilmesinden hareketle, liselerdeki eğitim sisteminin etkililiğinin artırılmasına ilişkin sonuç ve öneriler ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, Öğretmen, Müdür, Okul

ABSTRACT

LEADERSHIP IN SCHOOL DİREKTOR, THE EFFECT OF MOTIVATION OF TEACHERS OF LEADERSHIP LEVEL (KONYA SAMPLE)

ARSLANOĞLU, Şeref
Master Of Business Administration
Supervisor: Yrd.Doç.Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN
May 2016

In this thesis, the effects on the motivation of the teachers of the school direktor leadership level were investigated. For this purpose, Konya; Meram Karatay and Selçuklu in high school between 2014-2015 years found in district officials to influence teachers' motivation level of teachers of high school principals taking the views of the leadership is to determine.

This study aims to assess the level of leadership by teachers, school principals, the cross-sectional study design was used for the data to be obtained.

Questionnaire used in the survey was administered to teachers in high school. Survey questions come from 47 and consists of two parts. In the first part demographic properties, which formed from 7 questions were measured. as demographic information, gender, marital status, age group, education level, years of service, was examined in the latest work by years of service in school and working institutions. The second part consists of a Likert-type scale consisting of 40 questions and the five dimensions. These options are "totally agree, agree, neither agree nor disagree, disagree, and completely disagree" shape was formed.

Personal information of the teachers in the study and analysis with statistical techniques of data collected related to the hypothesis of the study given to the findings obtained as a result, the results were tabulated and the findings of comments have been made.

The scores obtained from the scales of teachers as teachers varies according to the individual characteristics of the two-category variable t test; In variable with more than two categories was tested by one-way ANOVA analysis. ANOVA, Tukey HSD difference after analysis to determine which categories of post hoc tests revealed that out is used.

In this study; future custodian of school principals with the goal of educating our young people to become qualified, Increasing teachers' motivation and successful students raised the motion was put forward conclusions and recommendations for enhancing the effectiveness of the school in the education system.

Key Words: Leadership, Motivation, Teacher, Principal, School

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	6
1.2. LİDERLİK DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	9
1.3. LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR.....	10
1.4. LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	12
1.5. LİDERLİĞİN KAZANILMASINA İLİŞKİN DÜŞÜNCELER.....	14
1.5.1. Liderliğin Doğuştan Geldiğini Savunan Düşünce.....	14
1.5.2. Liderliğin Sonradan Kazanıldığını Savunan Düşünce.....	14
1.6. LİDERLERİN YÖNETİMDE KULLANDIKLARI GÜÇ BİRİMLERİ.....	15
1.6.1. Liderlik ve Yasal Güç.....	15
1.6.2. Liderlik ve Ödüllendirme Gücü.....	16
1.6.3. Liderlik ve Zorlayıcı Güç.....	16
1.6.4. Liderlik ve Uzmanlık Gücü.....	17
1.6.5. Liderlik ve Karizmatik Güç.....	17
1.7. LİDERLİK KURAMLARI.....	18
1.7.1. Özellikler Kuramları.....	18

1.7.2. Davranışsal Kuramları.....	19
1.7.3. Durumsallık Kuramları.....	20
1.8. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI.....	20
1.9. LİDERLİK TÜRLERİ.....	22
1.9.1. Kozmopolit Liderlik.....	22
1.9.2. Vizyoner Liderlik.....	22
1.9.3. Öğrenen Lider.....	23
1.9.4. Dönüşümcü Liderlik.....	23
1.9.5. Etkileşimci Liderlik.....	24
1.9.6. Karizmatik Liderlik.....	25
1.9.7. Etik Liderlik.....	26
1.9.8. Öğretimsel Liderlik.....	26
1.10. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ.....	27
1.11. ÖĞRETİM LİDERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	28
1.12. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI.....	28
1.12.1. Yönetim.....	29
1.12.2. Yönetici.....	30
1.12.3. Okul Yöneticisi.....	30
1.12.4. Okul Yönetimi.....	31
1.12.5. Eğitim Yönetimi.....	32
1.12.6. Yönetim Becerileri.....	33
1.12.6.1. İnsanları Yönetme Becerileri.....	34
1.12.6.2. Kaynakları Yönetme Becerileri.....	34
1.12.6.3. Teknik Becerileri.....	34

2. BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI	35
2.2. MOTİVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	37
2.2.1. Endüstri Devriminin Getirdiği Önemli Yenilikler.....	37
2.2.2. Endüstri Devrimi Makineleşme.....	37
2.2.3. Endüstri Devrimi Otomasyon.....	38

2.3. MOTİVASYONDA TEMEL KAVRAMLAR	39
2.4. MOTİVASYONUN NİTELİĞİ.....	40
2.5. MOTİVASYON SÜRECİ.....	40
2.6. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	40
2.6.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	41
2.6.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi.....	41
2.7. MOTİVASYONUN YARARLARI.....	41
2.8. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ.....	43
2.8.1. Fiziksel Motivasyon.....	43
2.8.2. Sosyal Motivasyon.....	43
2.8.3. Psikolojik Motivasyon.....	43
2.9. MOTİVASYON KONUSUNDAKİ KAPSAM TEORİLERİ.....	44
2.9.1. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi.....	44
2.9.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	46
2.9.3. Alderfer'in ERG Teorisi.....	47
2.9.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi.....	49
2.10. MOTİVASYON KONUSUNDAKİ SÜREÇ TEORİLERİ.....	50
2.10.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	50
2.10.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi.....	52
2.10.3. Adams'ın Hakkaniyet Teorisi.....	52
2.10.4. Locke'nin Amaç Yönelimi Teorisi.....	53
2.11. ÇALIŞMA ORTAMINDA MOTİVASYON.....	54
2.11.1. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi.....	54
2.11.2. Argyris'in Olgunluk Kuramı.....	56
2.12. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	56
2.12.1. Ücret.....	56
2.12.2. İşin Özelliği.....	57
2.12.3. Çalışma Koşulları.....	57
2.12.4. Yükselme Olanakları.....	58
2.12.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	58
2.12.6. Şartlı Ödüller.....	59
2.12.7. Örgüt İklimi.....	59

2.13. OKULDA MOTİVASYON.....	60
2.14. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	60
2.14.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	61
2.14.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	65
2.14.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	69

3. BÖLÜM

LİDERLİK DÜZEYİ ve MOTİVASYON: AMPİRİK ANALİZ

3.1. METODOLOJİ.....	71
3.1.1. Araştırmanın Tipi.....	71
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	71
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçlar.....	71
3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	72
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	73
3.2. BULGULAR.....	74
3.3. TARTIŞMA.....	78
3.3.1. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular.....	78
3.3.2. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular.....	79
3.3.3. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular.....	80
3.3.4. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular.....	81
3.3.5. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular.....	83
3.3.6. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular.....	85

4. BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

4.1. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	87
4.2. SONUÇ.....	87
4.3. ÖNERİLER.....	89
4.3.1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	89
4.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	90
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	101

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

F: Fark

N: Örneklem Sayısı

p: Anlamlılık Derecesi

sd: Serbestlik Derecesi

SPSS: Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

ss: Standart Sapma

SDA: Yedinci Gün Adventist

t: t testi sonucu elde edilen değer

x: Ortalama

%: Yüzde

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Liderliğin Evrimsel Gelişimi.....	7
Tablo 2. Yönetici ve Liderlerin Karşılaştırılması.....	11
Tablo 3. Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri.....	18
Tablo 4. Liderlik Davranış Tarzları Çizelgesi.....	21
Tablo 5. Herzberg'in, Araştırması Sonucunda Elde Ettiği Faktörlerin Kişiyi Güdüleme Derecelerine Göre Sıralanması.....	47
Tablo 6. Beklenti, Valens ve Araçsallık Değerlerinin Farklı Kombinasyonlarının Motivasyona Etkisi.....	51
Tablo 7. Lise Müdürlerinin Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisine İlişkin Korelasyon (İlişki) Analizi.....	74
Tablo 8. Lise Müdürlerinin Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	74
Tablo 9. Ankete Katılan Öğretmenlerin Yaşlarının Frekans Dağılımı.....	76
Tablo 10. Ankete Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımı.....	76
Tablo 11. Ankete Katılan Öğretmenlerin En Son Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Sürelerinin Frekans Dağılımı.....	76
Tablo 12. Ankete Katılan Öğretmenlerin Hizmet Yıllarının Frekans Dağılımı.....	77
Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	78
Tablo 14. Medeni Durum Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	79
Tablo 15. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	80
Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	80
Tablo 17. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	81
Tablo 18. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği Testi Sonuçları.....	81

Tablo 19. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	82
Tablo 20. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma.....	83
Tablo 21. Öğretmenlerin Hizmet Yılları Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	84
Tablo 22. Öğretmenlerin Hizmet Yıllarına Göre Varyans Homojenliği Testi Sonuçları.....	84
Tablo 23. Hizmet Yılları Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	84
Tablo 24. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları.....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi.....	45
Şekil 2. Alderfer'in ERG Teorisi'ne Göre İhtiyaçlar.....	48
Şekil 3. Maslow ile Alderfer'in İnsan İhtiyaçlarının Karşılaştırılması	49
Şekil 4. Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılımı Grafiği..	75
Şekil 5. Ankete Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımı Grafiği.....	75
Şekil 6. Ankete Katılan Öğretmenlerin Çalıştığı Kurumlarına İlişkin Yüzde Dağılımı Grafiği.....	77

GİRİŞ

Giriş bölümünde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları açıklanmış ve araştırmada kullanılan kavramlar tanımlanmıştır.

Problem

Geleceğimizi emanet edeceğimiz lise öğrencilerinin prestijli bir üniversite kazanabilmeleri için öncelikle motivasyonu yüksek öğretmenler tarafından iyi bir şekilde yetiştirilmeleri gereklidir. Ancak öğretmenlerin motivasyonunu artıracak lider müdürlere ihtiyaç vardır.

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçların uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminin üretici bir alt sistemi olan okulun, toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır (Taymaz, 2003: 3).

Ortaöğretimin amaç ve görevleri, Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak (Gürsel, 2012: 12);

a. Lise öğrencilerine en azından kabul edilebilir düzeyde eğitim vermek şartıyla öğrencilere toplumun problemlerini göstermek, problemlerin çözümüne yönelik önlemler bulmak ve ülkenin ekonomik ve sosyolojik gelişmesine fayda sağlamak,

b. Lise öğrencilerini, farklı plan, program ve okulların yetenekleri derecesinde ve doğrultusunda üniversiteye veya çeşitle mesleklere veya iş yaşamına hazırlamaktır.

Günümüzde çok fazla dergi, kitap, makale, yüksek lisans ve doktora çalışmalarında liderlik hakkında araştırmalar yapılmıştır. Söz konusu çalışmalarda liderliği çeşitli yönlerden ele alınmış ve liderlik her kesim tarafından ilgisini hiç bir zaman yitirmemiştir. Çağımızda, çok çeşitli liderlik tanımları ile liderlik teorileri mevcuttur (Barutçugil, 2014: 26).

Globalleşmeyle başlayan küresel dünya düzenindeki hızlı değişim beraberinde bir yeniliği zorunlu kılmıştır. Bunların başında iş dünyasının baş aktörleri liderler ön plana çıkmış ve değişen liderlik anlayışı organizasyonların önemli dönüşümlerine imzalarını atmaya başlamışlardır. Bu sebeple de organizasyonların hemen hemen her alanında lider yöneticilere ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Değirmenci, 2012: 25).

İnsanların zamanlarının çoğu örgüt içinde geçmektedir. Bu örgütün etkinliği ya da amaçlarını gerçekleştirebilmesi, kişilerin çalışma eğilimlerine bağlıdır. Bu nedenle, örgütlerin üyelerini motive etmede ne derece etkili olduklarını ne gibi araçlar kullandıklarını ve yeni olarak neleri kullanmaları gerektiğini iyi bilmek gerekmektedir. Motivasyonun işlevi, iş görenlerin çalışma eğilim ve isteklerini yoğunlaştırarak yönlendirmektir (İnal, 1990: 209).

Liderliğin tanımına bakıldığında liderin emri altındaki kişilere karşı yönetim şekli ile hem kendisi hem de çalışanları mutluluğu garanti altına alınmış olduğu görülmektedir. Çünkü lider etrafında toplanan insanları hedeflerine ulaştırmada oldukça yeteneklidir. Mutlu çalışanlar ve yöneticilerin olması organizasyonları hedeflerine sancısız ve acısız bir şekilde ulaştıracağı bir gerçektir.

Yönetici ve lider, benzer tanımlar olsa da farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Yönetici, çalıştığı kuruma işletme sahibi tarafında getirilmiş ve işletme sahibinin namına iş yapmaktadır. Diğer yandan işletme sahibi tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için zaman ve mesayi harcayan kişidir. Lider ise, çalışanları kurumun hedeflerine ulaştırmak için bir arada tutabilen, hedefleri için çalışanları isteklendirme yeteneğini elinde tutan kişidir (Ünal, 2012: 49). Bu nedenle okullarda yönetici müdür yerine lider müdür aranmalıdır.

Okullarda görev alan müdürler lider olmalıdırlar. Yani çalışanlarının potansiyellerini açığa çıkaran, bu süreçte onlara rehberlik eden ve öğrenimi kolaylaştıran birisi olmalıdır. Lider bu özelliği ile çalışanlarının olaylara ve gerçeklere bakışlarını yeniden yapılandırır ve zihni kavrayışlarını güçlendirir (Şimşek ve Öge, 2014: 53).

Lider lise müdürlerinin varlığı, okulda bulunan öğretmenlerin motivasyonunu artıracığından, okulda öğrenim gören öğrencilerin eğitimine doğrudan etki yapacaktır.

Liselerin en prestijli üniversitelere öğrenci kazandırması geleceğimiz gençlerin doğru bir şekilde yetişmesine neden olacaktır.

Müdürler akademik araştırmalar sayesinde eğitimin lideri olarak görülmekte ve eğitim ile ilgili olumlu ya da olumsuz sonuçlar nedeniyle okul müdürleri muhattap alınmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ortaya koyabilmek için sahip oldukları gücün yapmış oldukları görevleri ile uyumlu olması önemli bir durumdur (Baştan vd., 2014: 14).

Okul müdürü, okulun en üst yöneticisidir. Müdürün üst yöneticiliğinden liderlik vasfına dönebilmesi, oldukça zor olması yanında, bazen bu durumun istisnaları yaşanabilir. Okulda müdür öğretmenler ile yaşamış olduğu olumlu ilişkiler oluşturabilmesidir. Liderliğin tek başına değil toplu bir çalışma ürünü olduğu düşünülürse, okul müdürü yönetici değilde lider rolüne benimser ise daha etkin bir yönetim sergileyebilir (Büyükdoğan, 2015: 134).

Bu araştırma konusunu seçmemdeki neden, lise müdürlerinin liderlik düzeylerini belirlemek; liselerde görevli öğretmenlerin algılarıyla, okul müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonu etkisini ortaya çıkarmak; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalıştığı kurum değişkenlerine göre lise müdürlerinin liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı fark olup olmadığını araştırmaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada amaç, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlere göre algılamalarını belirlemektir. Günümüz eğitim anlayışı içinde oluşan olumsuzluklara karşı eğitimin daha iyiye ulaştırılması için, öncelikle eğitimin temel kaynağı öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak, lise müdürlerinde lider yönetim anlayışını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

1. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan lise öğretmenlerinin motivasyonlarının artırılması geleceğimiz gençlerin iyi yetiştirilmesine neden olacaktır. Diğer yandan

öğretmenlerin motivasyonunun artması için lise müdürlerinin lider bir kişiliğe sahip olmaları önemlidir.

2. Araştırmanın sonucunda öncelikle öğretmenlerin motivasyonunu artıracak olan lise müdürlerinin de öğretmenler arasından seçildiğini düşünürsek, Öğretmenlik fakültelerinde öğretmenlere gerekli liderlik eğitimlerinin verilmesi için Yüksek Öğretim Kurumu Başkanlığına tavsiyede bulunulmalıdır.

3. Mezun olan öğretmenlere Milli Eğitim Bakanlığı tarafından liderlik eğitimi planlanmalıdır.

4. Müdür olarak atanacak öğretmenlerin sınav müfredatında liderlik konularına yer verilmesi ve Millî Eğitim Bakanlığı Merkezî Sistem Sınav Yönergesinin araştırmanın sonucuna göre yeniden güncellenmesi sağlanmalıdır.

Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan okul öğretmenlerin kullanılan ölçme aracını içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

2. Ölçme aracı olarak daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulan Doç.Dr. Turgut Karaköse tarafından uygulanmış olan “Okul Müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi” kullanılmıştır.

3. Milli Eğitim Bakanlığı araştırma sonuçları yayımlanıncaya kadar okul müdürlerinin atama, hizmet içi eğitim ve lisans üstü eğitimleri konularında köklü bir değişikliğe gitmeyecektir.

Sınırlılıklar

1. Çalışma evreni Konya il merkezindeki liseler ile sınırlanmıştır.

2. Çalışma Konya il merkezindeki 22 kamu ve 9 özel lise olmak üzere toplam 31 lise ile sınırlandırılmıştır.

3. Söz konusu liselerden alınan veriler anketle tespit edilen sonuçlarla sınırlandırılmıştır.

4. Çalışma 2015 yılında elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

MOTİVASYON: “Bir amaca ulaşmak için kişilerin yaşamış oldukları istek ve arzularından aldıkları kuvvet ile göstermiş oldukları kararlılıktır” (Barutçugil, 2004: 372).

LİDERLİK: “Kişileri hedeflerinin peşinden gitme arzusu ile hedeflerine ulaştırmak için itici bir güç ve becerilerinin tamamıdır” (Güney, 2012: 26).

YEDİNCİ GÜN ADVENTİST: “Yedinci gün kutsal kitapta yaratılışın tamamlanıp yaratan tarafından kutsal ilan edilen gündür” (Eliboloğlu, 2011: 2).

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Liderlik kelimesi Latin “lira” sözcüğünden türemiştir (Tunçer, 2011: 60). Liderlik, eski tarihlere dayanan, önemini hiçbir zaman yitirmemiş, bilim adamlarının dikkatinden kaçmayan bir konudur. Çalışanları arzu ve gereksinimlerine kavuşturmak için organizasyonlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple insanlar toplu yaşamaya yönelmişlerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 3).

Liderlik, değişik sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak konularından olduğu düşünüldüğünde, liderliğin tanımı mevzusunda sosyal bilimciler arasında müşterek bir algıdan söz edilememektedir. Liderlik, çeşitli açılardan ele alındığında ve görüldüğünde, çeşitli şekillerde sentez edilebilen bir kavramdır (Şişman, 2002: 1).

Liderlikte, emniyet, doğruluk, özveri, gibi sözcükler, söz konusu grupları peşinde sürüklemeye önemlidir (Yıldız, 2012: 128). Akın’a göre; Liderlik, insanları işletmelerin hedeflerine ulaştırmak için yönlendirme yapabilme becerisidir. İşletmeler amaçlarına ve hedeflerine başarılı liderler sayesinde ulaşmaktadırlar. Bu nedenle liderliğin tanımını çok iyi yapmak önemlidir (Aktaran: Arslanoğlu, 2009: 8).

Liderlik, güç veya pozisyondan çok “kişileri etkileme yoluyla yaptırım gücünü hissettiren şahıs” olarak tanımlanan lider ile takipçilerinin belli başlı ortamlarda görülen ve etkileşim biçiminde tanımlanan karşılıklı münasebetlerin bir işlevi olarak görülebilir (Şimşek ve Çelik, 2009: 53).

Warren Bennis’e göre, liderliğin bir çok şekilde ifade edilmektedir ve bu ifadelere her geçen gün artmaktadır. Liderliğin sözcük olarak tanımı, “peşine takan, ilerde olan” olarak tanımlanmaktadır (Mankan, 2013: 70). Bu tariflerden bazıları tablo 1’de belirtilmiştir;

Tablo 1. Liderliğin Evrimsel Gelişimi

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. C.H.Cooley
1911	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. F.W.Blackmar
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. E.L.Munson
1930	Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. C.M.Bundel
1942	Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. N.Copeland
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. R.M.Stogdil
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. R.Dubin
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. D.Katz ve R.L.Kahn
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. R.R.Krausz
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. R.Heifetz
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. K.Gallagher

Kaynak : (Erçetin, 2000: 11)

Öğrenen organizasyonlarda liderlik önemli bir rol oynar. Bir işletmenin geleceği için ortak bir vizyon oluşturulmasını kolaylaştırmak ve kuruluş üyelerini bu vizyona doğru çalışmaya sürüklemek liderliğin gereğidir. Buna ek olarak, liderlik destek ve işbirliği ortamını öğrenmek ve öğretmek için kritik kararlar alabilmektir (Decenzo ve Robbins, 2010: 199).

Liderlik, pozitif karakterlerin sahip olduğu bir özelliğin yanında, eğitim ile geliştirilebilen yönleri olan bir süreçtir. Lider eğitimi bir kurumdan alınan belge ile sonlanamaz, söz konusu lider yaşamı boyunca kendini geliştirmeye yönelik eğitim sürecini

tazelemek zorundadır. Negatif karakter yapısında olan bireyler de liderlik özellikleri görülemez (Sertoğlu, 2010: 56).

Liderlikte önemli olan kişileri veya grupları etkileme ve yönlendirme güç ve otoritesinin varlığıdır (Paksoy, 2012: 2). Liderlik bir liderin emri altında işgören kimselerin başarılarından mutlu olması demektir. Eğer bir lider emri altında çalışanların başarılarından mutlu olamıyorsa liderlikten bahsedilemez (Alıcı, 2004: 74).

Eren'e göre; liderlik, toplumun bir bireyi olan fakat, plan, program, arkasından süreleyen ve bireyi uyandırabilme becerisi olan kişinin, bir toplumdaki bireyleri hedefler çevresinde buluşturabilme ve bu hedeflere ulaştırmak için bireyleri etkileme becerisidir (Aktaran: Saygınar, 2006: 49).

Liderlik, liderlerin stratejik vizyonunu başarıyla uygulayabilen, kritik sorunlar çözümünde yönetim kademelerini geliştirebilen ve bilinçli stratejik liderlik planlamaları yapabilen bir özelliktir (Cascio, 2010: 188). Liderlik kararlı olma, insanları anlama ve insanları bir arada tutma sürecidir (Yukl, 2013: 3). Liderlik örgüt üyelerini ikna eden ve çalışanlara ilham veren kişidir (Lunenburg, 2011: 3).

Liderlik alanında yapılan araştırmalar sonucunda yapılan genellemeler liderliğin özellikleri ve lider davranışları konularının daha iyi anlaşılmasını sağlayan niteliktedir. Bass'a göre; çalışanların yöneticisini etkilemesine izin vermeyip yöneticinin çalışanları etkileme beceresi olarak tanımlanan liderin davranış biçimleri ve liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaran: Güllü, 2009: 12);

- Liderlik bir makamın değil, etkileşimin sonucudur.
- Liderlik, bir makamdaki değil, kişinin gruptaki hareketinden doğar.
- Lider olan bir bireyin bir farklı konumlarda da lider olması gerekmez.
- Bir kişinin toplumdaki liderliği, toplumun onunla ilgili düşüncesiyle sabittir.

- Liderliğin yapısı önceden belirlenemez. Kişilerin bir araya gelerek meydana gelen toplumların herbir üyesinin farklı oluşu, etkileşim yönünün mükemmelliği, çeşitli hedef ve araçlar, toplumlar açısından çeşitli liderler meydana getirecektir.

- Liderin davranışlarını onun kendi rolünü algılayış biçimi belirler.

- Lider, bütünleştirir, takip ettirir, özendirir, heyecandırır, uyandırır ve peşinden sürükler. Bireysel psikolojisi bakımından, liderliği meydana getiren ve ileride ulaşılamayacak olan dört temel özellik vardır. Bu özellikler doğuştan gelen özelliklerle beraber, yaşamın ilk bölümünde oluşturulmuş olan niteliklerle birlikte şahsiyeti meydana getirir. Bu özellikler; vizyon sahibi olmak, dürüstlük, mesleki yeterlilik ve kararlılıktır.

Liderlik, iktidarı elinde bulundurma, karizma sahibi, farklı kişilik özellikleri veya otoriteyi elde bulundurma olarak sayılamaz. Bu saydıklarımız liderliğe azda olsa ilave fayda sağlayabilir. Ancak liderlik, çalışanları anlamak, iyi bir dinleyici olmak, problemlerin çözümlerine yönelebilmek kapasitesine sahip olmaktır. Bu kapasite kişileri birbiriyle buluşturur, ortak amaca ulaştırarak olumlu sonuçlarla kavuşturur (Akyar, 2014: 207).

Liderliğe ilişkin yapılan tanımlamaların ortak noktası; liderlik olgusunun gönüllülük ilkesine dayanması, çalışanların bu ilkeye göre motive edilmesi, yapacakları işler için çalışanlara cesaret verilmesi, çalışanların amaçları yerine getirmeleri için etkin bir şekilde yönlendirilmesi, yaratıcılıklarının teşvik edilmesi ve son olarak bu kişilerin etkin ve amaçlar doğrultusunda çalışmalarını için harekete geçirilmesidir (Gürel ve Yılmaz, 2014: 42).

1.2. LİDERLİK DÜŞÜNÇESİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Liderliğe ilişkin merakın eski Yunanistan'a kadar uzandığı söylenebilir. Milattan önce dördüzyıl kadar önce Platon, kaleme almış olduğu Cumhuriyet isimli kitabında, lider olabilmek için uzun yıllar boyunca felsefe eğitimi alınması gerektiğini öne sürmüştür. Nitekim liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan örgütsel davranışlarından biri haline gelmiştir (Özdemir, 2014: 160).

Liderlik Kızılderelilerden, Avrupa ve Asya'daki ilkel toplumlardan, Eskimolara kadar gelişmiş veya gelişmemiş her insan topluluğunda görülen bir olgudur. James MacGregor Burns 1978'de "liderlik" adlı bir eser yayımlamış ve bu kitapta liderliğin "lider" olarak tanımlanan tek bir insanın etkinlikleri ile sınırlı olmadığını, liderliğin çok sayıda insanın katılımını içeren bir süreç olduğunu ilk kez ifade etmiştir (Gedikoğlu, 2015: 26).

Liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasında geçer. Liderlik sürecinin esasını, liderin çalışanları önceden belirlenmiş şartlar çerçevesinde etkileşim oluşturmaktadır. Lider ise çalışanların hal ve hareketlerini kendisinin beklentileri çerçevesinde çalışanları etkileyen ve çalışanları peşinden sürükleyebilmek için çalışanları etkileyen, eğiten, geleceği gören, komuta eden, çalışanların arzularını vaktinde tespit eden şahsiyettir (Bakan, 2008: 15).

1.3. LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark hakkında yıllardır devam eden bir tartışma vardır (Yukl, 2013: 6). Yöneticilik ve liderlik bazen eş sözcüklüde kullanılmaktadır. Yöneticilik, kendisine verilen görevi yapabilmek için iş görenleri çalıştırabilme gücüdür. Liderlik ise, çalışanları grupça etkileyebilecek ufukları oluşturabilme ve yetiştirebilme becerisidir. (Mankan, 2013: 41).

Liderliğin, yöneticilikle aynı şey olmadığı bilinen bir gerçektir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin hepsinin lider olması beklenilmez. Liderlik bir makam olmayıp, bir süreçtir diyebiliriz (Fındıkçı, 2006: 45). Liderlik, başkalarının arzularına ulaşmasını etkilemekte ve insanların, motivasyonlarını artırmaktadır. Liderler sık sık mevcut durumda değişiklikler yaparak hedeflerine ulaşmak isterler. Liderlik marifet, enerji ve beceri gerektirir. Yöneticilik ise, mevcut kurumsal durumu sürdürmeyi hedeflemektir (Bush, 2007: 392).

Liderlik etmenin kökü "lead" sözcüğünden gelmektedir. Bir başka deyişle, "gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek" anlamlarını taşımaktadır. Liderlikte durağanlık yoktur. Liderlik içerisinde hareketliliği barındırır. Tersine, yönetim "Manege" kökü "El (hand)" anlamında kullanılmaktadır. Esasında, yönetim yapılması gereken işlerin yapılabilmesi için

durumu idare etmektir (Akyar, 2013: 317). Lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki tablo 2'deki gibi özetlebiliriz.

Tablo 2. Yönetici ve Liderlerin Karşılaştırılması

Yöneticiler	Liderler
Yönetici sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır.	Lider ise yapı üzerinde yoğunlaşır.
Yönetici "nasıl" ve "ne zaman" diye sorar.	Lider ise "ne ve "niçin" diye sorar.
Yöneticiler mütevazı hedefler belirlerken, başkalarını pasifize etme eğilimindedirler.	Liderler daha güçlü hedefler belirlerken, diğerlerini daha aktif kılarak dinamik bir çevre yaratırlar.
Yöneticiler genellikle yönetimde olanlara çalışanlar gözüyle bakar.	Lider yönetici ekip üyesi olarak görür.
İyi bir yönetici mütevazı riskler alma eğilimindedir.	Lider-yönetici anlamlı sonuçlar yaratacağına inandığında daha büyük riskler alır.
Yönetici statükoyu kabullenir.	Lider ona meydan okur.
Yönetici işleri doğru yapmaya çalışır.	Lider doğru işleri yapmaya çalışır.
İyi bir yönetici, yukarıdan gelen emir ve önerileri izleme eğilimindedir.	İyi bir lider- yönetici geleceği düşünme ve gerekli olan eylem planı konuşulmadan önce konuları, problemleri ve ihtiyaçları tahmin eder.
Birbiriyle konuşurlar, muhataplırlar.	Herkesle konuşurlar.
Mesafelidirler. Mesafeli olmanın ayarı sabittir. Bu açıdan "seçkin " bir görüntü çizerler.	Şartlar gerektiğinde mesafeli olurlar. Bu açıdan "demokrat" tırlar.
Kurulu olanı en iyi biçimde geliştirmeye çalışırlar.	Kurmak için yıkarlar.
Organizasyon içinde "etkilenme" güçleri baskındır.	Organizasyon içinde "etkileme" güçleri baskındır.
Hedefler içindeki en yüksek amaçları gerçekleştirmeyi düşünürler.	Hedef koyucudurlar.
Tavır ve duruşlarında olaylar belirleyicidir.	Tavır ve duruşlarında olayları belirlerler.
Yönetici muhafaza eder.	Lider geliştirir.
Yönetici taklit eder.	Lider yaratır.

Kaynak: (Akdemir, 2008: 72)

Liderlik, çeşitliliği gerektirdiğinden yöneticilikten farklı bir süreçtir. Yöneticiler organizasyonların genellikle mevcut durumlarını korumayı amaçlarken, liderler

organizasyonları daha ileriye ulaştırmak için çaba gösterirler (Akyar, 2014: 207-208). Lider, örgütün omuzlarında taşınan kişi değil, örgütü omuzlarında taşıyan kişidir (Arat, 1998: 76).

Kotter'e göre; liderlik ve yöneticiliğin farklı ancak bir bütünün parçaları oldukları ve farklılaşan yeryüzünde her ikisinin birbirinden ayıramayacağını ifade etmektedir. Diğer yandan, liderler farkındalığı yaratmak için çalışanlara hükmederken, yöneticiler ise mevcut durumu devam ettirmek istemektedirler (Korkmaz, 2012: 4).

Yönetici; literatürde makamının ihtiyaç duyduğu gerekli bilgi ve deneyimlerini çalışanlarına hissettirmek isteyen kişidir denilmektedir. Lider, kişileri organizasyonların amaçlarına ulaştırmak için önderlik eden kişidir. Yönetici, işletmeyi var olan şartlar ile yönetebilmek için uğraş verir. Liderlik ise, farklılığa ayak uydurabilmek uğruna ihtiyaç duyulan değişiklikler yapabilen vizyon sahibidir (Ünal, 2012: 303).

Lider ve yöneticiler tarihten bugüne kadar hep var olmuşlardır. Her iki grup kendisini haklı görmüştür. Yönetici kendisinin yapmış olduğu yönetim şeklini her zaman savunmuştur. Diğer yandan liderler de kendisinin yönetim tarzının doğru olduğunu ve yöneticiden daha üstün olduğunu savunmaktadır. Bu iki grup hem askeri, hem sanayi, hem ekonomi hem de siyasi alanda kendilerine yer edinmişlerdir. Örneğin askeri alanda lider ve yöneticiyi ele alırsak; lider bir komutanın emri altındaki askerlerin yönetiminde lider komutanın başarısını yönetici bir komutana göre daha etkindir. Bu örnekleri diğer alanlarda da çoğaltabiliriz.

1.4. LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Liderin önemli bir niteliği, insanları motive etmeyi bilmesidir. İnsanları harekete geçirebilmek için, onların güvenini kazanması önemlidir (Özel, 1998: 8). Liderlik, Katz ve Kahn'a göre; eski çağlardan günümüze kadar önemini hiç yitirmemiştir. İnsanlar tek başlarına kavuşamayacağı istek ve arzularına ulaşabilmek, şahsi amaçları elde edebilmek için diğer insanlarla birlikte bir oluşuma ihtiyaç duyar. Bu oluşum için liderlik önemli hale gelebilir. Daniel Katz ve Robert L. Kahn organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini şu dört faktöre dayandırmıştır (Aktaran: Bayram, 2013: 5-6);

Örgütsel Tasarım Eksikliği: İşletmenin plan ve projeleri bütün organizasyonlara dahil edilecek bir özelliğe sahip değildir. Davranışlar plandan farklı, bütünsel ve çeşitlidir.

Değişen Çevresel Koşullar: Organizasyonun çevresi farklı zamanlarda farklılık göstermektedir. Lider, işletmenin farklı çevresel şartlarına ayak uydurmayı ve değişimi sağlamayı amaçlar.

Örgütün İçsel Dinamiği: İşletmelerde var olan faktörlerden en önemlilerinden biriside büyüme dinamiğidir. İşletmelerin gelişmesi ile ilave görevler kazandırılır ve farklı faktörler oluşturulur. Var olan yapılarla ilave kazandırılan farklı yapılar arasında eşgüdüm sağlanmasına ihtiyaç duyulabilir.

İnsan Üyeliğinin Doğası: Çalışanlar elde ettikleri becerilerin paralelinde gereksinimleri, motivasyonları ve farklı isteklerinin yoğunluklarında çeşitlilikler görülebilir.

Lider yöneticiler üst kademeden alt kademeye kadar ihtiyaç duyulan kişilerdir. Liderlerin fazla olması işletmelere avantaj sağlayacaktır. Liderler kolay işlere değil zor işlere talip olurlar. Bu nedenle basit işler varken, daha gerçekçi ve zor işleri yapma eğilimindedirler (Sharma, 2012: 46).

Lider, geride değil hep önde olmalı, çünkü geridekiler değil öndekiler herkes tarafından hatırlanır. Tarihimizden bugüne kadar anlatılan ve örnek alınan kişiler hep önde oldukları için hatırlanır (Bolat, 2009: 20). Liderin görevlerinde en önemlisi, iş görenlerin istek ve arzularının çalışma alanına sağlıklı bir şekilde yansıtılması için gerekli enerjiyi sağlamaktır (Baltaş ve Sevil, 2007: 45).

Organizasyonlar geçmişten günümüze kadar hep aynı amaçlar ile faaliyet gösterirler. Bu amaçların başında işletmenin kâr etmesi gelmektedir. İşletmelerin kâr etmesi yanında işletme mevcut durumunu korumak ve işletmenin büyümesini sağlamak için profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyarlar. İşletmeler organizasyonların başına lider nitelikte yöneticileri getirmek için gayret gösterirler. Bu uğurda işletmeler en çok parayı lider yöneticilere ödemeyi tercih etmektedirler.

1.5. LİDERLİĞİN KAZANILMASINA İLİŞKİN DÜŞÜNCELER

Geçmiş çağlarda yaşamış, Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu büyük önder Mustafa Kemal Atatürk, Büyük Selçuklu İmparatorluğu liderlerinden Alparslan Bey, Hindistan lideri Gandhi vb. liderlere bakıldığında diğer insanlardan farklı bir çok yönlerinin olduğu görülür (Adair, 2011: 23). Liderliğin kazanılması konusunda bilim adamları iki ayrı düşünceye sahiptirler. Bir grup bilim adamı liderliğin doğuştan geldiğine inanırken, bir diğer grup bilim adamı ise liderliğin sonradan kazanıldığına inanırlar. Bu iki düşünceyi incelemeye ihtiyaç vardır (Güney, 2012: 46).

1.5.1. Liderliğin Doğuştan Geldiğini Savunan Düşünce

İnsanların çoğu liderliğin doğuştan geldiğine inandığı için liderliği üstün bir özellik olarak görmektedirler. Diğer yandan liderlerin diğer insanlardan farklı olduğuna inanırlar. Bu nedenle lider insanların diğer insanları etkilediğini kabul ederler. Liderlerin insanları etkilemekteki ustalığının doğuştan geldiği tezi bir kısım insanlar tarafından kabul görmektedir (Güney, 2012: 46).

Öncelikle politik, askerî ve sosyal alanlardaki liderlerde var olan özelliklerin doğuştan geldiği düşünülmüştür. Diğer yandan bu alandaki liderlerin doğal liderler olabilecekleri varsayılmıştır. Söz konusu liderlerin, her insanda bulunmayan liderlik özelliklerinin doğuştan kendilerine özellikle verildiğini ve bu nedenle dünya geldiklerini savunmuşlardır (F. Şahin, 2012: 142).

1.5.2. Liderliğin Sonradan Kazanıldığını Savunan Düşünce

Bu düşünceyi savunanlar, liderin yetişmesini sağlayan aile, okul ve iş tecrübelerine dikkat çekmektedirler. Diğer yandan liderin ailesinin vereceği eğitimin liderin yetişmesine etkisinin olduğuna inanırlar. Öte yandan liderin öğrenim görmüş olduğu okulların kalitesi ve liderin iş hayatında almış olduğu eğitimleri ile iş tecrübeleri liderliği sonradan kazanmasına neden olduğu bir kısım bilim adamları tarafından kabul edilmektedir (Güney, 2012: 47).

Karizmatik, vizyon sahibi ve etkileyici özelliklerinin de liderlik için farklı özellikler olduğunu belirten araştırmacılar, söz konusu özelliklerin varlığı ile liderin ufkunu oluşturma ve amaçlara erişme isteklerini desteklediklerini belirtmişlerdir. Kirkpatrick ve Locke'ye göre; liderlik var olan özelliklerle doğabileceği gibi gelecekte de kazanılabilir (F. Şahin, 2012: 148).

1.6. LİDERLERİN YÖNETİMDE KULLANDIKLARI GÜÇ BİRİMLERİ

Güç, sosyal ilişkilerde bir kimse isteklerini karşısındakilere direnmeye rağmen kabul ettirme imkânıdır. Güç bir kişinin veya örgütün diğer bir kişinin istemediği şeyi zorla yaptırmak yeteneğine sahip olmaktır (KTO, 1998: 172). Güç bir şeyi yapabilme becerisidir. Bir uygulamayı ortaya koyma, kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme başarısıdır. Ancak bunların fiilen uygulanması değildir. Güç örgütlerin çoğunda vardır. Kişiler tarafından yapılan koalisyonlar, bir örgütün çalışmaları için gerekli olan güçleri bir araya getirir (K. Çelik, 2003: 64).

Başka bir ifade ile güç, kişinin arzulamadığı bir işi kişilere kabul ettirebilme başarısıdır (Karip, 2013: 190). Güç; insanları yönlendirme, insanların hal ve hareketlerini kontrol altına alma, önderlik etme gibi liderde var olması beklenen özelliktir. Güç bazen iyi bazen de kötü olabilir. Diğer yandan liderlerin, insanları yönlendirme gücünü nasıl kullanacakları büyük önem taşımaktadır (Yiğit, 2002: 18).

Liderlerin herkes tarafından kabul edilen hedeflere ulaşabilmek için, başkalarını değiştirmesi “güç” göstermek ile oluşur. Güç, insanları etkilemekte kullanılan lider başarılarından en önemlisidir. Güç çeşitleri aşağıda belirtilmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 9);

1.6.1. Liderlik ve Yasal Güç

Organizasyonlarda görev alan yöneticilerin statülerinden dolayı aldıkları gücü ifade eder. Şahsın sahip olduğu konumdan dolayı çevresindekileri etkileme gücü olarak da bahsedilmektedir. Yasal güç ast ve üst arasındaki ilişkidir. Çalışanlar amirlerinin arzularını gerçekleştirmek için kendilerini zorunlu görürler (Ünal, 2012: 73). Mesela işletmelerdeki

patronların çalışanlara karşı yasal gücü mevcuttur. Patronlar işletmenin her türlü kademesindeki çalışanlara yönelik yasal gücünü gösterebilmektedir (Can N. , 2009: 15).

Belli bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğar. Buna, makam gücü de denilebilir çünkü bu güç, liderin diğerleriyle ilişkilerine değil örgüt içindeki rolüne bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, biçimsel güç, liderin örgütteki rolü veya pozisyonu gereği uyguladığı etkilerin çalışanlarca algılanmasıdır. Biçimsel güç otoriteye dayanır bu da örgütün hiyerarşik yapısında yer alan yöneticilerde bulunur (Can vd., 2011: 287).

1.6.2. Liderlik ve Ödüllendirme Gücü

Yöneticinin ödülleri elinde bulundurma ve ödül verme gücünü ifade eder. Yöneticilerin elinde takdir, terfi, ücret ve ilave ödemeler gibi yetkiler bulunmaktadır. Bu güç sayesinde astlar yöneticinin elindeki imkânlardan yararlanmak için kendilerini itaat etmek zorunda hissederler (Ünal, 2012: 74).

Liderler organizasyondaki ödüllendirme yetkisinden faydalanarak astların becerilerini gözden geçirirler. Liderler çalışanların sahip olmak istedikleri ödülleri takip ederler. Liderler hangi çalışanı ne şekilde ödüllendirileceğine hakkaniyetle karar vermek isterler. Mesela, ödül gücü, maaş, terfi gibi güçleri sayılabilir (V. Çelik, 2011: 4).

1.6.3. Liderlik ve Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, yönetimde bulunan insanların cezalandırma amaçlı, özellikle iş görenler tarafından kabullenilmeyen fiziksel bir yetki uygulamasıdır. Başka bir deyişle kişilerin yönlendirme çabalarına uyum göstermemeleri durumunda cezalandırılmayla sonuçlanacağına olan inanç olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2013: 86).

Bu güç türü, ödüllendirme gücünün zıttı bir güçtür. Zorlayıcı güç liderin emirlerine çalışanların dirençle karşılık vermesi aşamasında liderin astlarının cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, yetkilerini düşürme, yazılı cezalandırma, ücret indirimi gibi çeşitli hareket tarzlarının uygulandığı güç türüdür (Bakan ve Doğan, 2013: 9).

1.6.4. Liderlik ve Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü lider ya da işletme yöneticisinde var olan bilgi ve becerileri ile ilgilidir. Çalışanlar yöneticilerini beceri sahibi olarak algılıyorsa onun söylediklerini yapmak için gayret göstereceklerdir (Serinkan, 2012: 167).

Liderin sorumluluğunda olan organizasyonun yönetebilmesi için yeterli bilgi ve tecrübesinin varlığı ile sahip olduğu güçtür. Bu güç türünde çalışanların lideri doğru bir şekilde algılaması önemlidir. Diğer yandan yönetici veya lider bilgili ve becerili olarak tanınıyorsa çalışanlarını kontrol etmesi kolaylaşır (Güney, 2012: 62).

1.6.5. Liderlik ve Karizmatik Güç

Karizmaya sahip kişilerin başkalarını etkilemesine karizmatik güç denilmektedir. Bu yetki işletmelerde çalışanlar tarafından oluşan boşlukların varlığında meydana çıkmaktadır. Karizmatik güç, çalışanların lidere besledikleri olağanüstü özelliklerdir. Bu beğenin sürekliği, liderin olağanüstü özelliklerini devam ettirmesine bağlıdır. Teknolojinin sürekli değişimi sonucunda oluşan karmaşa insanların bu tür liderlere yönelmesine sebep verebilir (Bedük, 2010: 138-139).

Bu güç türü liderin kişisel özellikleri konusunda, biçimsel bir makam ya da pozisyon yerine lideri diğerlerinin gözünde çekici yapan özelliktir. Beğeniye dayalı güç, liderin diğer insanlar üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Çalışanlar, itaat ettikleri liderlerin kendilerinden istenenleri yerine getirmede isteklidirler. Bu güç, liderin astları üzerinde bir güven ve bağlılık oluşturur (Bakan ve Doğan, 2013: 10).

Çalışanlar çalıştıkları yöneticilerinin kendilerini arkalarından sürüklemesini isterler. İşte bu tip yöneticiler karizma sahibi liderlerdir. Aslında karizma sahibi yöneticileri ünlülere benzetebiliriz. Çalışanlar hayran oldukları yöneticileri üzmemek istemezler. Bu nedenle çalışmalarında liderlerinin sözünden çıkmazlar. Bu tip liderler iş yaptırmada diğer liderlere göre üstündürler.

1.7. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kuramları; Özellikler Kuramları, Davranışsal Kuramları ve Durumsallık Kuramları aşağıda belirtilmiştir;

1.7.1. Özellikler Kuramları

Liderlerin doğuştan sahip oldukları ve sonradan kazandıkları bazı nitelikler geçtiğimiz asrın ilk yıllarından itibaren ve 1940’larda önemini artıran bu liderlik kuramının temelini oluşturmaktadır. Herhangi bir toplulukta bir yöneticinin lider olabilmesi ve topluluğu idare etmesi, liderin fiziksel ve kişilik özellikleri olarak diğer grup üyelerinden farklı niteliklere sahip kişiler olmaları sayesinde gerçekleşmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 11-12).

Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler açısından bir topluluğu oluşturan bireylerin farklılığı göze çarpar. Başka bir ifadeyle, liderlerin özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar ile elde edilen lider özelliklerinden bazıları aşağıdaki tablo 3’de verilmiştir (Ertürk, 2013: 174).

Tablo 3. Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri

Yaş	Güzel konuşma	Dürüstlük
Cinsiyet	Zeka	Samimiyet
Yakışıklılık	Bilgi	Doğruluk
Olgunluk	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği	Açık sözlülük
İleriyi görebilme	İnisiyatif sahibi	Kendine güven duyma
Başkalarına Güven Verme	Duygusal olgunluk	Kararlılık
İş başarıma yeteneği		

Kaynak: (Ertürk, 2013: 174-175)

Özellik kuramların etkili lider özelliklerini belirlemedeki eksikliği, takipçilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını yok sayması gibi sınırlılıklarının olması, bilim adamlarının liderlik

kuramları konusunda başka boyutları da araştırmaya yönlendirmiş ve sonuçta farklı liderlik kuramları geliştirilmiştir (Gedikoğlu, 2015: 31).

Başarılı liderlik grup üyelerinde var olan kişilik karakterleri bakımından inceler. Bu kapsamda incelenen liderlik araştırmaların büyük bir kısmı, başarılı bir liderin niteliklerinin ya da takipçilerden farklarını ortaya koyan bir grup liderlik özelliklerini araştırmaya sevketmiştir (Sertoğlu, 2010: 88).

1.7.2. Davranışsal Kuramları

Liderlik sürecini liderin davranışlarının esas alarak açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşıma göre, liderin yetkinliğini kişilik özellikleri değil, iş yaparken çalışanlara karşı sergilediği davranışları belirlemektedir. Liderin astları ile olan iletişimi, yetki devri yapma yapmaması, karar verme tarzı, çatışmaları yönetme ve hedeflere ulaşmak gibi hal ve hareketleri liderin yetkinliğini oluşturan vazgeçilmez olgular olarak belirlenmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 13).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Sertoğlu, 2010: 90).

Rensis Likert'e göre; liderin iki davranış boyutu vardır. Bunlar; (1) kişiyi dikkate alan lider, (2) girişimcilik ruhuna sahip olan liderliktir. Kişiyi dikkate alan liderlik yasal ödül ve ceza sistemine dayanan performansı yakından izleyen ve denetleyen lider tarzını yansıtırken; girişimcilik ruhuna sahip lider davranışı ise astların mutluluğuna önem veren ve çalışanların doyumunu isteyen lider tarzını sunmaktadır (Erel ve Yalçın, 2014: 97).

1.7.3. Durumsallık Kuramları

Diğer yaklaşımlar liderlik açısından incelenmesinde tatminkar olunmadığından, söz konusu kuram geliştirmiştir. Liderlik özelliklerinin tanımlanmasında kapsamlı oluşturulan bu kuram, diğer kuramlardan daha fazla tercih edilmektedir (Sertoğlu, 2010: 92).

Küreselleşme sonucunda 19'uncu yüzyılın sonlarında ortaya çıkan başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran bazı kişisel özelliklerin belirlenmesine yönelik çalışmalardan oluşan özellikler kuramı ile başarılı liderlerin ne yaptığı, nasıl davrandığı ile ilgili davranışsal liderlik kuramları meydana gelen hızlı değişimler karşısında liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulduğuna işaret etmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 21).

Davranışsal liderlik kuramının açıklamakta eksik kaldığı, liderliğin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği durumları araştırmak üzere durumsallık yaklaşımları çerçevesinde araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda liderliğin etkinliğini belirleyen, yapılan işin çeşidi, grup normları, zaman kısıtı, örgüt kültürü gibi kritik durumsal faktörlerin etkisi belirlenmeye çalışmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2012: 266).

Liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen unsurlar kişilik ve davranış özelliklerinin yanısıra takımı oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve içinde bulunulan çevre ortamın özellikleridir. Bu doğrultuda bir davranış veya faaliyet fonksiyonu olarak ifade edilen liderlik kavramı şu şekilde formüle edilebilir (Erel ve Yalçın, 2014: 101);

$$\text{Liderlik} = f(\text{izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları})$$

1.8. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI

Liderler, vazifelerini yerine getirirken birçok farklı tarzlarda bulunabilirler. Liderin davranışı, liderin takipçileri veya sevk ettiği topluluklar ile olan davranışsal tutumu ile alakalıdır. Lider hem kendisi hemde izleyicilerin karar almasına izin verebilir. Karar alma liderden itibaren başlayan izleyicileri ile son bulan bir hareket tarzıdır. Liderlik davranış tarzları çizelgesi aşağıdaki tablo 4'de daha ayrıntılı bir şekilde verilmiştir (İbicioğlu vd., 2009: 5);

Tablo 4. Liderlik Davranış Tarzları Çizelgesi

Tarzlar Eylemler	Otokratik	Demokratik	Katılımcı
Amaç Belirleme	Lider	Takipçilerin Görüşü Alınır	İlgili Herkesin Görüşü Alınır
Karar Alma	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilere Danışılır Görüşleri Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
İletişim	Yukarıdan Aşağıya	Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya	Çok Yönlü
Motivasyon Türü	Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
Yetki Devri	Yok	Kısmen	Fazla

Kaynak: (İbicioğlu vd., 2009: 5)

Otokratik Liderlik: Liderin bütün kararları kendisinin aldığı, ekipte güven ve işbirliğinin sağlanmadığı, görev odaklı liderliktir. Bu tür liderler, kararlarının sorgulanmaksızın kabul edilmesini isterler. Kararların hızlı alınmasını sağladığı için kriz durumlarında kullanılması uygun olan bir liderlik tarzıdır (Aslan, 2013: 35).

Otokratik lider, çalışanların iş doyumuna değer veren ve astlarına güven hissi veren babacan kişiliktir. Liderliğin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olduğunu göstermekle hayat bulabilir. Çalışanların doyumunu, yöneticilerin sağlıklı düşünmelerine bağlıdır. Lider, özellikle kararlarını kendisi verme eğilimindedir. Çalışanları bu imkândan mahrum bırakır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011: 138).

Demokratik Liderlik: Astlarına danışarak karar alır. Bu tür kişiler yönetim faaliyetlerinde takipçileri ile paylaşım içindedirler. Hedeflerin belirlenmesinde, lider astlarından düşüncelerini alarak yönetim kararlarını birlikte verme eğilimindedirler (Şimşek ve Fidan, 2005: 61). Demokratik liderler, örgütün etkinliğini artırır, hedefleri anlatır, örgüt üyelerinin düşüncelerini değerlendirir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2005: 87).

Katılımcı Liderlik: Kararların alınmasında fazla yer almayarak, kararları izleyicilerin almasına izin verir. İzleyiciler yapmış oldukları iş hakkında kararlarını kendileri almaya çalışırlar. Bu sebeple astlarına sonsuz katılımcılık tanıyan liderler, yetki ve görevden kaçma eğilimindedirler. Bu tür liderler hedeflere ulaşabilmek için izleyicilere muhtaçtır (İbicioğlu

vd., 2009: 6). Katılımcılık tanıyan liderler, takipçilerinin arzularını gerçekleştirmekte çok az gayret sarf ettiklerinden, kararların alınmasında aksaklıklar görülmesine neden olmaktadır (Telli vd., 2012: 136).

1.9. LİDERLİK TÜRLERİ

İnsanlar liderlik hakkında farklı görüş ve düşüncelere sahiptirler. Geçmişten günümüze kadar araştırmacılar tarafından farklı farklı liderlik türleri ortaya konmuştur (Gedikoğlu, 2015: 47).

1.9.1. Kozmopolit Liderlik

Kozmopolit lider, dağların görünmeyen bölümlerine ulaşabilen şahsiyet olacaktır. Rakip işletmelerin, disiplin hatta çeşitli faaliyetlere ait imkânları değerlendirmenin şartlarını zorlayan diğer yandan, bu liderlerin en önemli özelliği öğrenmeye endeksli olmasıdır. Bu tür liderler soruların cevabını kendilerinden çok takipçilerinden öğrenme eğilimi içindedirler (Memişoğlu, 2003: 93).

Liderin kozmopolitik yeteneği ile, takipçilerinin arzu ve ihtiyaçlarına etkili bir biçimde cevap bulmasına imkân verecek ve takipçilerin lidere olan itaat duygusunu artıracaktır. Liderin kozmopolitik yeteneği, liderin etkinliği için de fazlaca önemli bir yetenektir. Kozmopolitik yeteneği lideri güçlü kılmakta ve hedeflerin başarılmasında çalışanları etkileyip grup üyesi haline getirmesine yardımcı olacaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 145).

1.9.2. Vizyoner Liderlik

Bireyleri ortak hayaller çerçevesinde birleştiren, gelecekle ilgili büyük bir resim gösterebilen, nereye gidilmek istediğini belirten ancak nasıl ulaşabileceği konusunda bilgi vermeyen, bireylerin yenilik ve deneme yapmalarına olanak veren, risk almakta ise önlerini açan lider türüdür (Günlü, 2012: 190).

Vizyoner liderler yeni bilgilere her zaman açıktırlar, çünkü her yeni bilginin yeni açılımlar getireceğini, yeni ufuklar kazandıracağını bilirler. Kimsenin denemek istemediği

deneyleyler yapmaktan geri durmazlar. Vizyoner liderler ısrarcıdırlar, yapmayı planladıkları şeylerden kolayca vazgeçmezler. İkna becerileri yüksektir, geliştirdikleri vizyonları tüm boyutları ve ayrıntıları ile iş görenlere anlatıp onları ikna ederler (Gedikoğlu, 2015: 54).

1.9.3. Öğrenen Lider

Öğrenen örgütlere liderlik yapan şahsın başka liderlerden ayrıcalıklı özellikler taşıdığı düşünölmektedir. Öğrenen liderleri başka şahıslardan ayrıcalıklı hissettiren özellikler, özgür düşünceler, ikna kabiliyeti ve fazlaca öğrenmeye istekli davranmalarıdır. Öğrenen liderin bütün ekibi ile öğrenmeye olan isteği önemli bir özellik olarak sayılabilir (V. Çelik, 2011: 117-119).

Öğrenen lider, çağdaş liderlik rolleri, öğrenme ve kendisini geliştirme üzerine odaklanmasıdır (Mankan, 2013: 74). İlerleyen yıllarda daha fazla önem verilecek öğrenme becerisi, devamlı öğrenme becerisi olacaktır. Bu nedenle ilerleyen yıllarda liderlerin aşağıda bahsedilen vasıflara sahip olması gerekecektir (Memişoğlu, 2003: 94);

- Gerçekliği algılayabilmesi.
- Değişim için kendini motive edebilmesi.
- Yetki ve yeteneklerine göre astlarıyla bütünleşme becerisi.
- İnsanların katılımı için gayret göstermesi.
- Örgüt kültürünü kendi güçlü yanları üzerine yeniden inşa edebilmesi.

1.9.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik öncelikle, toplam kalite yönetimi ile modern yönetim ve işletmelerin ortaya çıkmasına sebep olan şartlarla beraber ortaya çıkmıştır. Bu tür lider, kurumsal yapıyı, farklılaştırma ve yenilenmeyi sağlayan şahıstır. Kısaca vizyon sahibi bir liderdir (Şimşek ve Fidan, 2005: 65).

Dönüştürücü liderler iş görenlerin motivasyonunu sağlar ve çalışanlarda sinerjiyi ortaya çıkarır. Lider, bireyler arasında misyon ve vizyon farkındalığını ortaya koyar. Grupta yer alan bireylerin beceri ve yeteneklerini etkin kullanabilmeleri için gayret eder, gruptaki üyelerin hedeflere doğru ilgilerini artırır. Grup üyeleri kendi çıkarlarından çok grubun çıkarlarını önde tutarlar (Kurtuluş ve Kutanis, 2015: 240).

Dönüşümcü liderlik, “vazifeleri ve amaçları bakımından grubun farkındalığını artıran, iş görenlerin grubun gelişimini sağlayan, takipçilerin ilgilerini genişleten, üstün nitelikli bir liderlik performansı” olarak ifade edilmektedir (B. Şahin, 2009: 102).

İş görenlerin bireysel özelliklerini göz önünde bulundurarak, entelektüel uyarım sağlayarak ve iş görenler için rol modeli oluşturarak onların becerilerin geliştirmelerine ve potansiyellerini arttırmalarına yardımcı olurlar. İş görenlerin performanslarını ölçmekten ziyade üst düzey performans göstermenin kendileri ve örgüt bakımından yararlarını vurgulayarak onları güdüler ve ilham kaynağı olurlar (Gedikoğlu, 2015: 51).

1.9.5. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler sürekli program geliştirme, kesişen ve paralel iletişim sağlama, özel amaçlar belirleme ve problemlerin çözülmesinde olağanüstü gayret gösterirler. Etkileşimci liderlik, müzakere becerileri, kararların alınması, çalışanların geliştirilmesi ve ilerlemesini sağlama konularında rehberlik yapmaktadır (V. Çelik, 2011: 147).

Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler ise yetkileri için para ve statü vermek biçiminde kullanılmaktadır. Yöneticilik özelliklerini taşıyan etkileşimci liderler, iş görenleri, başarıları nedeniyle ödüllendirilirler ve çalışanların başarılarını pekiştirmeye gayret ederler (Şimşek ve Fidan, 2005: 65). Etkileşimci liderlik 3 boyuta sahiptir. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderliğini sayabiliriz (Buluç, 2009: 14).

Koşullu ödül: liderlerin takipçilerin çalışmaları ve yeterlilikleri sonucunda çalışanları ödüllendirmesi veya örgütte yer alan takipçilerin disiplinini sağlamasıdır. Liderler, hedeflere

ulaşmak için takip edeceği yolu ve çalışanların isteklerini nasıl doyuma ulaştıracağına yönelik olarak takipçilerle açıkça bir sözleşmeye varırlar. Ödüllendirme için takipçilerle bir nevi değişim sağlarlar (Buluç, 2009: 14-15). Liderle çalışanlar arasında olumlu bir değişim sağlanır (Karip, 1998: 448).

İstisnalarla yönetim: Lider sadece yanlış ve sorunların varlığında kendini gösterir. "Yanlış bir şey yoksa" anlayışı söz konusudur (Karip, 1998: 449). İstisnalarla yönetim, liderlerce aktif ve pasif uygulama biçiminde yer alır. Şayet yönetim aktif ise, liderler takipçilerin çalışmasını takip ederek çalışanların standartlardan sapmalarını ve yanlışlarını düzeltmeye çalışır. Şayet yönetim pasif ise, liderler yanlışları ve sapmaların varlığında hiçbir şey yapmadan bekler. Bu süreçte problemin çözümüne yönelik birşey yapmazlar (Buluç, 2009: 15).

Laissez-faire liderlik: liderin sözde varolduğu bir durumdur (Karip, 1998: 449). Liderin olaylardan uzak durduğu ya da sahada fazla görülmemesi ile alakalıdır. Liderlik tarzlarının en yavaş biçimidir. Etkileşimsizliği simgelemektedir. Söz konusu bu liderlerin çoğu etkisiz ve duyarsızdır. Kararları almaktan ve sorumluluklardan kaçınmaya çalışılan bir liderlik stilidir. Arzu edildiğinde ise ortadan kaybolurlar (Buluç, 2009: 15).

1.9.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik sözcüğü özellik kuramlarındaki gibi karizmanın liderin bir niteliği olduğunu kabullenmektedir. Karizma şahıslar arasında çekicilik biçiminde varsayılmaktadır. Karizmatik liderler psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmekte olup, izleyicilerine kendi hissettikleri coşkuyu verebilmektedirler (Sertoğlu, 2010: 97).

Grup üyelerini arkasına takan, çalışanları etkilemekte usta bir yapıdır. Bu sebeple etkileme özelliği üst düzeydir. Kararların verilmesinde tek söz sahibidir. Çalışanlarıyla mesafesini korumasına rağmen vermiş olduğu görevler derhal yerine getirilir. Karizmatik liderlerin insanları ve toplumları etkileme gücü oldukça fazladır (Şimşek ve Fidan, 2005: 64). Karizmatik liderlik demokrasiden uzak bir anlayıştır. Fakat çeşitli zamanlarda ortaya çıkarlar. Bu sebeple, her an dikkatini toplaması gerekir (Werner, 1993: 32-33);

1.9.7. Etik Liderlik

Tarihin her döneminde, dünyanın çeşitli ülkelerinde önemli mali yolsuzluklar, rüşvet ve kayırmalar olmuştur ve bu olaylar çoğu kez medyaya skandallar olarak yansımıştır. Ayrıca, yine birçok ülkede, iş ortamlarında cinsel istismarlar, yaşlılara ve çocuklara yönelik istismarlar sıradan olaylar haline gelmiştir. Bu olumsuzluklardan kurtulmak için etik liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Gedikoğlu, 2015: 60).

Etik liderliğin temelinde iyi bir karaktere sahip liderler olduğu yönündedir. Doğru değerlere sahip, güçlü karakter yapısı olan ve diğerlerine örnek olabilen kişiler etik liderlerdir. Etik lider, işyeri etiğini etkileyen ve işyerinde alınan kararları ve etik seçimleri şekillendirmeye yardımcı olan kişidir. Etik lider, ahlaki ve temel insani değerlerin, etik sistemin, etik karar vermenin farkında olan kişidir (Bakan ve Doğan, 2013: 77). Crosby'e göre; etik liderliğin temel görevleri şunlardır (Aktaran: Güllü, 2009: 25-26);

- Takipçileri etik, yasalar ve kanunlar hakkında eğitmek,
- Etik prensiplerin, yasalar ve kanunların özel durumlarda kullanılabilmesi için farkındalığı oluşturmak,
- Etik prensiplerin, yasalar ve kanunların değişimini sağlamak,
- Prensipler, yasalar ve kanunlar arasındaki problemleri çözmek,
- Etik prensip, yasalar ve kanunların yapılandırılması konularında çalışma yapmak,

1.9.8. Öğretimsel Liderlik

Yaklaşık son otuz senede eğitim alanında en favori liderlik olarak öğretimsel liderliği sayabiliriz. Söz konusu liderliğe 1980'li yıllarda yapılan etkili okul çalışmaları öncülük etmiştir. Öğretimsel liderlik öğrenme ve öğretme aşamalarının iyileştirilmesiyle ilgili olup öğretmenlerin profesyonelliklerinin artırılması ve öğrencilerin akademik başarılarının fazlaştırılmasını amaçlar (Gedikoğlu, 2015: 65).

Öğretimsel liderlik, vazgeçilmez bir liderlik olarak çağımızda oldukça tartışılan ve üzerinde araştırmalar yapılan bir kavramdır. Diğer yandan “öğrenciler, öğretmenler, öğretim planları ve öğretme-öğrenme öğeleri ile ilgilenen bir liderlik alanı” olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 399-400).

Öğretimsel liderlik, “okulun eğitsel hedeflerin ulaşabilmesi için öğretim kadrosunun saklı kalmış yanlarını ortaya çıkarabilmek ve okul süreçleri içinde sürdürülebilir” durumudur (Şişman, 2002: 58). Hallinger ve Murphy’e göre; öğretimsel liderlik, öğretim planları, eğitimdeki başarı ve öğretim öğeleri ile ilgilenen ve eğitim kurumlarına özgü bir liderliktir (Aktaran: Büyükdoğan, 2003: 19).

1.10. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Okulun idaresini elinde bulunduran okul müdürü, sağlıklı bir yönetim için gayret ederken, öğretimsel lider olarak; eğitim, öğretim ve öğrenme üzerine yoğunlaşmalıdır. De Bevoise’ye göre, öğretimsel lider olan okul müdürü, okul çalışanları arasındaki ekip ilişkilerini kuvvetlendiren, eğitim ve okul hedeflerine ulaştıran, öğrenme için arzu edilen kaynakları elde eden kişidir (V. Çelik, 2011: 43-44).

Öğretim liderliğinde rollerin ve sorumlulukların okul müdürleri tarafından yerine getirilip getirilmediği her zaman tartışma konusudur. Etkili öğretimsel liderlik için, okullardaki yapı ve işleyişin normatif yaklaşımın ötesinde, paylaşımcı bir kültürün oluşmasına uygun, iş birlikçi bir çalışma ortamı sağlayarak, okul müdürlerinin görev ve yetkilerini ise onların inisiyatif kullanabilecekleri bir biçimde, yeniden düzenlenmesi gerekir (Gedikoğlu, 2015: 67).

Öğretmenlerin okuldaki hal ve hareketlerinin yönlendirilmesi bakımından okul müdürünün liderlik tarzları önem arz etmektedir. Öğretmenin iş doyumunu ve performansı ile okul yöneticisinin liderlik gücü arasında yakın bir ilişki vardır. Türkiye’de okul yöneticilerin önemli bir kısmının eğitim yönetimi hakkında gerekli ölçülerde hizmet içi eğitimi almamış olmaları yetkilerini kullanmalarını güçleştirmektedir (Can N. , 2009: 18).

1.11. ÖĞRETİM LİDERİNİN ÖZELLİKLERİ

Öğretimde lider, okulun vizyonunu ve misyonunu belirlemeli, öğretim yöntem ve teknikleri konusunda bilgi sahibi olmalı, başta iletişim ve empatik yaklaşımlar olmak üzere, insan ilişkileri konusunda yeterli beceriye sahip olmalı, paylaşma merkezli bir okul kültürü oluşturmalı ve okulun çıktılarını konusunda her türlü sonuca katlanmalıdır (Gedikoğlu, 2015: 67)

Öğrenme ve öğretme, eğitimin vazgeçilmez bir sürecidir. Ancak öğretimsel liderlikte öğretmenlerin liderlik tarzlarının güçlendirilmesi önem arz ederken, öğrenme liderliğinde okul müdürü ve öğretmenlerin kişisel ve öğretimsel açıdan öğrenmeleri önemli bir olgudur (V. Çelik, 2011: 228);

1.12. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI

Çeşitli yaklaşımlarla günümüze kadar değişkenlik gösteren yönetim bilimi, insan ve kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi üzerine çalışmaktadır (Şimşek ve Fidan, 2005: 37). Yönetim yüz yıldan bugüne kadar geliştirilmesi önemli ve ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Örgütlerin ekonomik, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynakların ekonomik bir şekilde sevk ve idare edilmeye çalışılmasını ifade etmektedir (Ertürk, 2013: 9).

Yönetim bir bilim olduğu kadar aynı zamanda bir sanattır. Ancak yönetim bilimsel ve evrensel olduğu halde, her yöneticinin yönetim tarzı farklıdır. Çünkü her yöneticinin yönetim ilkelerini uygulama yöntemi farklıdır. Nitekim, aynı kurumdaki her birimin yöneticisi birbirinden farklıdır. Zira iki ayrı yöneticinin tamamen aynı biçimde yönettiği hiç bir yerde görülmemiştir (KTO, 1998: 8).

Yönetim bir işletmenin, hedeflerine ulaşabilmek için çalışanları bir araya toplayıp ortak hedefe yönelme sürecidir (Özbek, 2003: 301). Yönetici başka insanların aracılığıyla işgören kişilerdir. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için, imkânlarını aracı kullanarak yönetiminin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme) göz önüne alarak işi yapan kişidir (Mankan, 2013: 16-17).

1.12.1. Yönetim

Yönetim iş dünyasından önce devlet kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır Frederick Winslow Taylor (1856-1915), büyük bir ihtimalle “Yönetim” ve “Danışman” kavramlarını da günümüzdeki gibi aynı anlamda tanımlanmıştır (Drucker, 2014: 13).

Yönetim, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektördeki organizasyonların eylemlerini, diğer yandan bu eylemleri takip eden makineyi adlandırmak için kullanılır. Hedef bakımından probleme yaklaştığımızda, toplumsal yaşayışın farklı bölümlerinin işleyişini takip eden, yönetsel organizasyonların belirleyici niteliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi, eş amaçlı şahısların buldukları bir organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesidir (Güler, 2011: 31).

Yönetim, herhangi bir organizasyonun ya da işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için elinde bulunan üretim kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanmasıdır (Ülgen ve Mirza, 2013: 23).

Yönetim, bir kişinin tekelinde bulundurulmaması kadar önemli bir süreçtir. Üst düzey kaliteyi yakalayabilmek için birden çok şahısın gayretiyle oluşturulması gereken bir organizasyon işidir. Yöneticilerin yönetim teriminin “insan” demek olduğunu akıllarından çıkartmamaları gerekir. İnsanı, ön planda tutmak gayesiyle, yöneticiler kaynaklarını doğru bir şekilde kullanmalıdırlar (Akyar, 2014: 149).

Yönetim önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için kaynakların doğru kullanılması ve ilerideki faaliyetlerin doğru bir şekilde analiz edildiği bir süreçtir. Yönetim sürecinde sadece insan ve iş yoktur. İnsan ve iş iki ayrı kavram olmasına rağmen birlikte ele alındığında beraberinde sayılmayacak kadar çok olay ve olgu oluşur (Öztürk, 2003: 121).

Yönetim hedefleri gerçekleştirmek gayesiyle öncelikle insan kaynakları olmak üzere, ekonomik kaynaklar, demirbaşlar ve hammaddeler gibi faktörlerin uyumu ve etkin kullanma çabaları ile doğru kararlar alma ve uygulama beceresidir (Şimşek ve Çelik, 2009: 3).

Yönetim, işletmelerin idari karar verme, ekonomi, satış, pazarlama ve insan kaynakları gibi alanlarda dahil olmak üzere bir süreci koordine etmektir (Coyle-Shapiro vd., 2013: 12).

Yönetim ile ilgili tanımlar birbirinin benzeri olmakla beraber belli bir standarta sahip değildirler. Ancak bu tanımlarda iş görenler, yönetenler ve örgütlerin ortak amaçlarından bahsedilmiştir (Akşit, 2010: 17).

1.12.2. Yönetici

Yönetici ifadesi ilk olarak günümüzdeki gibi ticari örgütlerde görülmemiş, bu ifade 1900 yılların başlangıcında ilk olarak Amerikada Şehir Yöneticisi için kullanıldığı görülmüştür. “yönetim prensipleri” ilk olarak bir işletmede değil, Amerikan Ordusunda yani askerî alanda kullanılmıştır (Drucker, 2014: 13). Yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmeti piyasaya sunabilmek için, üretim ihtiyaçlarını tedarik eden ve belli bir gereksinmeyi karşılama hedefine yönelten kişidir (Onal, 1983: 8).

Genel tanımlamayla yönetici, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. İşletmecilik anlamında ise, kâr ve zararı başkasına ait olmak üzere, belirli bir ücret karşılığında işletmenin yönetim sorumluluğunu üzerine alan ve bu yolla sonuca ulaşmaya çalışan kişidir (Şimşek ve Çelik, 2009: 5).

Yönetici bir kurum, kuruluş ya da bir grubu sevk, idare ve kontrol eden şahısa denilmektedir. Çağımızda hem özel sektörde hemde kamu sektöründe en çok ihtiyaç duyulan olguların başında yönetici gelmektedir (Bulgan, 2012: 59). Yönetici, farklı çevre şartları altında, değişik amaçlara ulaşmak üzere, kaynakların uyumlu bir biçimde bir arada tutan kişidir (Özkan, 2012: 76);

1.12.3. Okul Yöneticisi

Okul yöneticilerinin, okulda oluşması tahmin edilen değerlere karar veren, okul ve eğitim için hedefleri belirleme, okuldaki çalışma gruplarını motive etme, birbirine güven duyan çalışanları ortaya çıkarma gibi okul müdürünün bazı temel görevleri vardır (Şişman, 2002: 20-21).

Bir okulun, hedeflerine ulaşılabilmesi için çalışanlar hakkında planlama yapan, komuta eden, çalışmaları takip eden, şahsiyetlere okul yöneticisi denir. Bütün okul müdürlerinin hedefi, Milli Eğitim Bakanlığının eğitim ve öğretim politikası ve hedefleri yönünden eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkin bir şekilde işler durumda tutmaktır (Gürsel, 2012: 81).

Okul yöneticilerinin belli başlı yeteneklerinin arasında görev, yetki ve sorumluluklar sayılabilir. Bunları inceleyecek olursak (Gürsel, 2012: 82-85);

1. Görevleri; Bir yönetici görevinde başarılı olmak istiyorsa, zamanını ve enerjisini bölümündeki işler için planlamalıdır. Mevcut işgücü kaynaklarını, materyal ve araçlar organize etmek, astlarının çalışma ve çabalarını koordine etmek, onları eğitmek ve motive etmek ve böylece onların daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak yöneticinin görevidir.

2. Yetkileri; Okul müdürleri mevcut mevzuatlar ışığında okulun sahip olduğu tüm kaynakları kullanmaya ve denetlemeye yetkilidir. Diğer yandan, okulda görevli personelin görevlerini yerine getirmemeleri durumunda yasal yetkilerin kullanılacağı bir gerçektir.

3. Sorumlulukları; Sorumluluk, işe yönelik olguları başarabilme yükümlülüğüdür. Diğer bir ifadeyle sorumluluk yetki devrinin bir birleşenidir.

1.12.4. Okul Yönetimi

Okul yönetiminin vazifesi, okuldaki çalışanlar ile araç ve gereçlerin en etkin şekilde kullanarak, okulu hedeflerine ulaştırmaktır. Herhangi bir okulda yönetim, hedeflerine ulaşmak için gerekli değerlendirmeler için mutlaka hedefleri esas almalıdır. Okul bilindiği üzere açık bir sistemdir. Okulun toplumsal açık bir sistem olarak özellikleri şunlardır (Gürsel, 2012: 53-54);

- Okulun bağımlı olduğu bir çevresi vardır. Bu çevre okula girdi veren ve onun çıktılarını alan diğer sistemlerdir.

- Okul girdiler olarak hayatını sürdürür. Bu girdiler, işlediği hammadde olan öğrenci, eğitim hizmetini verecek öğretmen, uzman ve iş görenler, eğitim hizmetini üretmek için gerekli araç-gereç, fiziksel ortam için aydınlatma, ısınma, temizlik, işletme ve eğitim teknolojisidir.

- Okul, milli eğitimin hedeflerine uygun olarak öğrencileri eğitim sürecinden geçirir.

- Okulun çıktısı, yetiştirdiği öğrencilerde oluşturduğu davranışlardır.

- Çıktılar toplumca beğenildiğinde, elde edilen değer yeniden okulun girdisi olur.

- Zamanla okul daha çok girdi almak zorundadır. Çünkü okulun gelişip yenileşmesi için girdilerin yeterli düzeye çıkarılması gereklidir.

- Okul kusurlarını tanıyıp, yetiştirdiği öğrencilerin yeterli düzeyde olduğunu anlamak için bilgi toplamalıdır.

- Okul, çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Bundan dolayı okulun yönetimi, sürekli bir sorun çözme sürecidir.

- Her sistemde olduğu gibi okulun da alt sistemleri vardır. Alt sistemler de sistem özelliği gösterirler. Bunlar, üretim, alışveriş, uyarılma, yaşatma ve yönetim alt sistemleridir.

1.12.5. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, ülkenin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için geçmiş dönemlerde oluşturulan eğitime ait plan ve projelerin hedeflere uygun şekilde uygulanması süreci olarak tanımlanabilir (Başaran, 1994: 12).

Eğitim yönetimi diğer yönetimlerden farklı bir özelliğe sahiptir. Çünkü eğitim yönetimi dogmatik bir yapıya sahiptir. Eğitim yönetiminin en fazla değer verdiği olgu insandır. Eğitim yönetimi, bir ülkede yaşayan birey ve grupları her yönden geliştirmeyi hedeflemiştir. Eğitim

yönetiminin nitelikleri, eğitimin hedef ve amaçlarından kaynaklanmaktadır. Eğitim yönetimini diğer sistemlerden ayıran özelliklerini inceleyecek olursak (Gürsel, 2012: 52-53);

- Eğitim sistemi amaçlarına uygun olarak insan davranışlarını değiştirmek ister.
- Yönetim, düşünen insanın düşündüklerini ortaya koymasını sağlar.
- Eğitim sistemi ve okullar toplumda birçok kişi tarafından formal veya informal olarak denetlenir.
- Eğitim sistemindeki yöneticilerin büyük bir kısmının asıl mesleği öğretmenliktir. Bu durum teknik yetkiyi kullanmayı zorlaştırır.
- Eğitim yönetimi okul öncesi kurumlardan yükseköğretime kadar çeşitli kademe ve alanlarda şehirlerden en küçük yerleşim birimlerine kadar her yerde bulunur.
- Eğitim sisteminin ve yetiştirdiği insanların başarılarını objektif olarak değerlendirmek güçtür.

Kaya'ya göre; eğitim yönetimi, eğitimin bulunduğu sahadaki hedefler, planlar ve programların geliştirilmesi ile alakalıdır. Bunu yaparken; söz konusu yöneticiler okulda bulunan her türlü kaynağı uygun bir şekilde kullanarak, bazı teknik ve kuramlardan yararlanır (Aktaran: Saygınar, 2006: 31).

1.12.6. Yönetim Becerileri

Yönetimsel beceriler etkili liderlikte birinci derecede rolü olan temel liderlik becerileridir. Yönetimsel beceriler bir liderin örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde işe koştuğu yeterlikleri ifade eder. Bunlar, liderin karar verme, planlama, örgütleme, yönlendirme ve değerlendirme konularındaki becerilerini kapsar. Bu beceriler; insanları yönetme, kaynakları yönetme ve teknik olmak üzere üç grupta toplanabilir (Gedikoğlu, 2015: 69);

1.12.6.1. İnsanları Yönetme Becerileri

Bu beceriler, farklı kişiler ile bir araya gelerek farklı kişiler ile beraber olumlu bir iş yaşamı gerçekleştirmek için kazanılan bilgileri içerir. Söz konusu beceri yardımıyla üstler astlarını motive eder, çalışanların çalışma ortamlarını basitleştirir, önderlik yapar, çalışanlar arasında iletişimi ön planda tutar. Çeşitli pozisyonlarda görevli yöneticilerin bahse konu becerilere sahip olması büyük önem arz etmektedir (Eren, 2011: 13).

İnsan yönetimi için ister kamu ister özel sektör olsun mutlaka becerili yöneticilere ihtiyaç vardır. Yöneticiler çalışanlarını izlemeli, kontrol etmeli, hatta işin içinde mutlaka bulunmalıdır. Bir yönetici bir işletmeyi sadece bürosundan yönetmekle yetinmemeli, gerekirse atölyede işçilerle birlikte olmalıdır. Çalışanlar yöneticilerinin ilgisinden her zaman memnun olurlar. Ayrıca motivasyonlarının arttığı da görülebilir (Gedikoğlu, 2015: 70).

1.12.6.2. Kaynakları Yönetme Becerileri

İnsan yönetimi kadar kaynakların yönetimi de bir işletme için vazgeçilmez bir unsurdur. İşletmedeki kaynakların eşit dağılımını sağlamak liderlerin önemli görevlerinden biridir. Yöneticiler çalışanların güvenini sağlamak ve iş tatminini sağlamak için kaynakların adaletli şekilde dağıtımına özen göstermelidir. Bu yönetsel beceriler için gerekli bilgi ve donanımına sahip olması kaçınılmaz bir durumdur (Gedikoğlu, 2015: 70).

Kaynakları yönetme becerileri, örgütün tamamen bir arada olduğu, örgütün sahip olduğu sistemin tüm parçalarının birbirine ihtiyaç duyduğu ve bu sistemin parçalarının en etkin şekilde kullanması kaynakları yönetme becerisinin vazgeçilmez bir unsurudur (F. Şahin, 2012: 154).

1.12.6.3. Teknik Becerileri

Teknik beceriler, bir liderin o işletmede yapılan işler hakkında teknik bilgiye sahip olması demektir. Yönetici çalışanların yaptığı iş hakkında teknik bilgiye sahip olamazlar ise yönetim konusunda hatalar yapabilir. Çünkü yönetici bilmediği bir konuda hüküm veremez.

Bu nedenle yapılan işin teknik konuları hakkında gerekirse kendini eğitim veya kurs ile geliştirmelidir (Gedikoğlu, 2015: 70).

Teknik beceriler, her türlü mesleği icra eden kişiler görevlerini icrasında yapmış oldukları performanslardır. Söz konusu becerileri kullanması üstlerin iş görenlerin sorunlarıyla ilgilenebilmesi için çalışanlarına yol gösterebilmesi için önemlidir. Bu beceriler akademik eğitimle kolay bir şekilde kazanılabilecek becerilerdir (F. Şahin, 2012: 153-154).



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon sözcüğü Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” sözcüğünden türemiştir. Motivasyon bir çok bilim dalıyla ilgili olup bu nedenle farklı açılardan motivasyonun birçok tanımı yapılmıştır (Karaman, 2010: 124). Motivasyon, herhangi bir faaliyetin başarılabilmesi için faaliyeti gerçekleştirecek kişinin veya kişilerin görünen veya görünmeyen özelliklerini kullanmasını sağlayarak söz konusu faaliyeti yapmada yetenek ve iş yapma hevesinin ortaya çıkarılmasıdır (Barutçugil, 2004: 372).

Motivasyon her zaman dünyanın her yerinde sorun olmuştur. Yöneticiler çalışanlara para sunmak, psikoloji ve çeşitli iletişim teknikleri uygulamak suretiyle motivasyonu sağlamaktadırlar (Sager, 1979: 54). Motivasyon kişilerin iş yapma gayretlerinin devamlılığını meydana getiren ve kişileri eyleme sevk eden yeteneklerdir. Motivasyonun unsurları aşağıda belirtilmiştir (Öğüt vd., 2004: 286);

- Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Motivasyon kavramı, davranışın başlatılmasına, yönlendirilmesine, odaklanmasına ve sürdürülmesine yol açan iç veya dış güçlerin betimlenmesine yönelik hipotetik kurulumu ifade eder (Viau, 2015: 5). Motivasyon, özellikle insanların iş yapmaya yönelik eylemlerini meydana getirmede görünmeyen duygularını ortaya çıkarmasıdır (Akbolat vd., 2013: 38).

Motivasyon, kişilerin niçin değişik davranışlar içinde oldukları aranan soruların cevabı biçiminde algılanma sürecidir (Şimşek ve Çelik, 2009: 64). Motivasyon, insanları bir hedef doğrultusunda işi yapacak biçimde eylemde bulunmasıdır (Akyar, 2013: 15).

Motivasyon, şahısların kendi aralarındaki tutum ve davranışlarından etkilendiği bir olgudur. Çalışma hayatında yer alan örgütler ister kamu olsun ister özel olsun hepsinin ortak amacı şahısların iş yapma becerilerini geliştirmektir (Fındıkçı, 2006: 373). Motivasyon yöneticilerin öncelikli sorumlulukları altındadır. İş görenlerin motivasyonlarını artırmak için yöneticiler tarafından gerekli araç ve gereçler sağlanmalıdır (Decenzo ve Robbins, 2010: 52).

Eğer bir işletme motivasyona sahip ise, çalışanların iş yapma potansiyelleri yüksektir. Bu sayede işletmenin çıktılarının arttığı görülecektir. İnsanlar ister herhangi bir departmanda çalışsın veya herhangi bir işi yapsın, ondan hareketli ve gayretli olması istenir. Bunun için motivasyon başarıyı getiren vazgeçilmez önemli bir olgudur. Performans, motivasyon ve yeteneğin çarpımına eşittir (Werner, 1993:9; Önen ve Tüzün, 2005:13).

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon}$$

Motivasyon şahısların örgütteki görevlerini yerine getirme eylemlerini harekete geçirme, her ne şekilde olursa olsun iş yapma sürekliliği meydana getiren mekanizmadır. Motivasyonla şahıslar önceden belirlenmiş görevleri yapmak için harekete geçmesi ile mümkün olur (Mankan, 2013: 38).

Motivasyon kişilerin ihtiyaçlarının ortaya çıkması ile başlar. Farklı farklı olan ihtiyaçların tespit edilmesi, üstlerin ihtiyaçlar bakımından işgörenlerinin doğru analizi ile giderilebilir. Bu da iş görenlerin ihtiyaçları ve kişisel nitelikleri göz önüne alınarak etkin bir şekilde görev sahası oluşturmaya iter (Erel ve Yalçın, 2014: 80).

Bu tanımların yanı sıra birden fazla meslek ve kuruluşlara ait kendine özgü motivasyon tanımları yapılmıştır. Örneğin, bir avukat için motivasyonun tanımı farklı ele alınırken, bir otobüs şoförüne ait motivasyon tanımı farklılıklar içermektedir (A. Şahin, 2004: 524).

2.2. MOTİVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Motivasyonun tarihsel gelişimini Endüstri Devriminin Getirdiği Önemli Yenilikler, Endüstri Devrimi Makineleşme (19.YY.Sonları) ve Endüstri Devrimi Otomasyon (19.YY.Ortaları) olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür.

2.2.1. Endüstri Devriminin Getirdiği Önemli Yenilikler

Söz konusu devrimde en çok göze çarpan oluşum olarak işbölümünü sayabiliriz. Diğer yandan işbölümünün sonucu olarak tecrübe ile de sabit olan uzmanlaşma gibi faktörler işçilerin yaptıkları işe karşı isteksizlik doğurmuştur. Taylor'dan Mayo'ya ve çağımıza kadar bir çok bilim adamı bahse konu isteksizliği incelemiş ve insanları tekrar motive etmenin yollarını aramışlardır (Akyar, 2013: 21).

Bu devrimde, ödüllendirme faktörleri ile, iş görenlerin işi yapma potansiyellerinin artırılması hedeflenmiştir. Diğer yandan bu devrimde iş görenlerin ekonomik olarak ortaya çıkan beklentileri nedeniyle araştırmacılar iş görenlerin ekonomik varlıklar olduklarını düşünmeye başlamalarına yol açmıştır (Şimşek ve Çelik, 2009: 65).

2.2.2. Endüstri Devrimi Makineleşme

Bu devrin göze çarpan farklılığı, makineleşmenin endüstriyel üretime sahip olmasıdır. Bu devirde insanların çalışma alanındaki yerini makineler almıştır (Kaya, 2006: 151). Bu devrim nedeniyle doğrudan üretimde çalışan iş görenlerden belli bir kısmı işlerini kaybetmişlerdir. Örgütlerin büyümesiyle işletmelerin makinelere bağımlı çalışmaları sebebiyle insanlar hedefsiz ve tek başına bırakılmışlardır. Kısaca iş görenlerin makinelere hizmet etmeleri kaçınılmaz bir sonuçtur (Akyar, 2013: 22).

2.2.3. Endüstri Devrimi Otomasyon

Bu devrim ile otomasyon ortaya çıkmıştır. Otomasyon ile birlikte teknolojinin gelişmesi de bu döneme rastgelmiştir. Çağımızda bu dönem bilgi çağı olarak görülmektedir. Otomasyon iş görenlerin iş hayatında gözle görülür bir değişim oluştururken, iş görenlerin

alışkanlıkları, gelenek ve görenekleri üzerinde ise olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Akyar, 2013: 23). Otomasyon organizasyonunun göze çarpan farklılığı, sistemin kendisini yönetmesi, denetlemesi ve geri bildirimini otomatik olarak yapılmasıdır (Kaya, 2006: 153).

2.3. MOTİVASYONDA TEMEL KAVRAMLAR

Motivasyonun temel kavramları ihtiyaç, dürtü, davranış ve hedef olmak üzere dört başlıkta incelenebilir;

İhtiyaç, kişilerin gereksinimlerinin ortaya çıkması ile gereksinimlerini gidermek için insanlar tarafından farklı arzular şeklinde oluşan olgudur (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 355). İhtiyaçlar, motivasyonun bir parçası olarak görülmektedir. Genelde bu ihtiyaçlarımızı üç başlık altında inceleyebiliriz; “biyolojik ihtiyaçlar”, “ruhsal ihtiyaçlar” ve “sosyal içerikli ihtiyaçlar” olarak ifade edebiliriz. Biyolojik ihtiyaçlara örnek verecek olursak yeme, içme vb.dir. Ruhsal ihtiyaçlar ise aşk, sevda vb.dir. Sosyal içerikli ihtiyaçlar ise, takdir edilme, saygı duyulma vb.dir (Önen ve Tüzün, 2005: 25-26).

Dürtü, kişilerin yaşayabilmesi için susuzluk ve açlık çekmemeleri bu ihtiyaçlara insanları sevk eden olguya dürtü denir (Tutar, 2011: 6). İhtiyaçlar, hangi kategoriden olursa olsun, insanların fiziksel değişime yöneltir; insan vücudunda bir uyanış olur. Böylece insan harekete hazır olma durumuna geçer. Bu durum insanları bir amaca yöneltir. Bu kapsamda dürtü, insan vücudunun ihtiyaçlarını önceden belirlenen bir amaca yönelmesini sağlar (Önen ve Tüzün, 2005: 27).

Davranış, tutum, gidiş ve hareket tarzı, organizmanın belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanabilir. (Bedük, 2010: 44). İnsanlar hal ve hareketleri bir amaca ulaşmak için araç olarak kullanırlar. Amaca ulaşır ulaşmaz itici güç ortadan kaybolur; böylece davranışlar farklı bir amaca yönelir. İnsan doğumundan başlayarak bulunduğu kültürlerin etkisi nedeniyle kültürüne uygun davranış şekillerini öğrenir. Böylece insan davranışlarının verdiği mesaj, çevre tarafından da doğru anlaşılır (Önen ve Tüzün, 2005: 27-28).

Hedef, şahsın gereksinimine kavuşması gerekliliğini algılaması insan vücudunda oluşan enerji nedeniyle insan davranışlarının yönlendirilmesidir. Kişilerin hal ve hareketlerinin devamında bir sebep ve aklında da hedef vardır. Kişiler amaçsız yaşayamazlar. Şahıslar amaca kavuşamayabilir ancak hal ve hareketlerini amaca kavuşturabilmek için düzenlerler (Önen ve Tüzün, 2005: 28).

2.4. MOTİVASYONUN NİTELİĞİ

İşletme sahipleri tarafından özendirme yolu bakımından iki çeşit davranış şekli mevcuttur. Bunlardan ilki direkt olarak yöneticinin kişiliği ile ilgili yönetime yönelik farklı fırsatları oluşturmasıdır. İkincisi, yönetici sözü edilen fırsatları oluşturur ve fırsatları değerlendirir (Akyar, 2013: 16).

2.5. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon süreci doyuma ulaşamamış bir kısım arzuların ortaya çıkmasıyla başlar. Bu arzular ortaya çıkarılıncaya kadar şahıs motive olmaz. Şahsın bir arzusu uyandırıldığında bu arzusunu karşılamak için bir kısım harekete yönelecektir (Erdem, 1998: 52).

Yöneticinin en önemli vazifesi verimli bir organizasyon oluşturmaktır. Etkin bir organizasyon son derece motive olmuş iş görenler ile sağlanabilir. İş görenler kendilerine biçilen vazifelerinde arzulu olmadıkça yönetimin verimliliğinden bahsedilemez. Çalışanlar kendilerine biçilen vazifeleri verimli bir şekilde yerine getirmeye arzulu olmalıdırlar. Motivasyonun amacı, bir arzuyu oluşturmayı hedef almalıdır (Akyar, 2013: 17).

2.6. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Organizasyonlar bakımından motivasyon terimi önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların etkinliğinin artırılması, iş görenleri motive eden olguların incelenmesini şart kılar ve bu olguların en popülerleri ise çalışanların isteklerini uyandıran motivedir (Akyar, 2013: 17-18).

Tahmin edilemeyen istek ve arzular insanlarda çeşitli rahatsızlıklar oluşmasına sebep verebilirler. Söz konusu rahatsızlıkların yok edilmeye çalışılmasıyla insanların tatmini

artacaktır. İnsanların görülmeyen duyguları dışardan görülmesi ve ölçülmesi zor bir durumdur. Bunun tersine, çeşitli özendirme araçları ve çevredeki şartlarla alakalı olarak ortaya çıkarabilir (Eren, 2011: 531).

Motivasyonun önemini daha iyi anlayabilmek için yönetici ve çalışanlar açısından ele almak gerekmektedir.

2.6.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Motivasyon genel itibariyle; şahısların istekleri, hedefleri, hal ve hareketleri gibi tanımlar ile alakalıdır. Yönetici, motivasyon ve çalışan ihtiyaçlarının manasının, işletmenin amaçlarının iş görenler ile birlikte başarabileceği konusu hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Akyar, 2013: 18-19).

Yöneticiler tüm çalışanların benzer motivasyon araçları ile motive olacağı düşüncesine kapılma yanlılığına düşmemesi gerekir. Tarih sahnesinde yer alan geçmişteki yöneticiler işgörenlerin yaptıkları işten hoşlanmadıklarını kabul ederler ve iş görenlerin sadece disiplin ve ekonomik ödüllendirmeler ile motive edilebileceğini kabul ederler. Bu tür davranışlar iş görenleri kısa sürede mutlu ederken uzun sürede mutsuz edebilir (Karaman, 2010: 126).

2.6.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Çalışanların motivasyonunun nasıl artırıldığını tespit etmek, günlük hayatta yaşananları, çalışanların yeteneklerinin öğrenilmesine ihtiyaç doğar. Çünkü bu ihtiyaç çalışanın takip edilmesini gerekli kılar (Akyar, 2013: 19). Bir işletmede çalışma arkadaşlarını çok iyi tanıyan iş görenler yaşamış oldukları sorunların çözümünü daha kolay ve çabuk bulabilirler. Bu nedenle çalışanlar ve işletme sahipleri arasında daha sağlıklı iletişim sağlanabilir (Karaman, 2010: 126).

2.7. MOTİVASYONUN YARARLARI

Yönetici ve yönetimin motivasyona vermiş olduğu ilgi alaka sayesinde işletmenin başarısına fayda sağlayacağı bir gerçektir. Bu bağlamda motive olan bir yönetici veya

yönetim motive ettiği çalışanlar ile birlikte bir sinerji oluşturması organizasyonların hedeflerine ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır (Çeltek, 2004: 8).

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum biliminin ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır (Akyar, 2013: 20-21);

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması sağlanacaktır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- Çalışanlar egolarını tatmine yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerinin geliştirecek önlemlerin araştırılmasına imkân yaratacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak sağlayacaktır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlterek, çalışanlar arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri “Esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon çalışanların amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar.

2.8. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Motivasyonun genel anlamda üçe ayrılmaktadır. Bunlar fiziksel, sosyal ve psikolojik olmak üzere aşağıda açıklanmıştır.

2.8.1. Fiziksel Motivasyon

Bu tür motivasyonlar kişilerin hayatını devam ettirebilmesi için fizyolojik açıdan ihtiyaç duyulan yeme içme gibi eylemlerin gerektirdiği motivasyonlardır. Fizyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan motivasyonlara misal verecek olursak; yemek, içmek, ısınma ihtiyacı, barınak ihtiyacı vb. gösterilebilir (Kantar, 2010: 30).

Fizyolojik motivasyonların belli bir kısmı biyolojiktir. Mesela hayatın devam ettirilebilmesi için nefes almak önemli bir ihtiyaçtır. Nefesden yoksun bir şahıs, bu ihtiyacı için nefes almak adına oksijen alabilmek için hareket etmesi biyolojik bir motivasyondur. Çalışma saatlarında vazife yapan bir iş görenin çalışmaya ara verme arzusu da, fizyolojik ihtiyaçtır (Karaman, 2010: 30).

2.8.2. Sosyal Motivasyon

İnsanlar sosyal bir varlıktır. Bu nedenle özellikle diğer canlılardan insanları ayıran en büyük nitelik insanların toplu bir şekilde yaşamasıdır. Diğer canlılar yani hayvanların grup halinde yaşaması bilinçsiz bir davranıştır. İnsanların bir arada yaşama isteği ise bilinçli bir davranıştır (Karaman, 2010: 31).

Bir arada hayatın sürekliliği ve toplumun kuralları, insan hayatındaki hal ve hareketlerle elede edilir. Toplum tarafından kabul gören hal ve hareketler, kişinin varmak istediği şekiller için bir motivasyon rolü olarak kabul edilir. Bu motivasyonlar sosyal içeriklidir (Kantar, 2010: 31).

2.8.3. Psikolojik Motivasyon

Sosyal motivasyonların dışında bireylerin davranışlarını biçimlendirilen yada yol gösteren psikolojik özellikli motivasyonlar da vardır. Bu motivasyonlar elle tutulmayan

gözle görünmeyen ihtiyaçlardan meydana gelebilir. Mesela; bir konuda başarılı olmak gözle görülmeyen, bir ihtiyaçtır (Kantar, 2010: 31).

Diğer insanlara iyi ve güzel davranışta bulunan bir şahıs değişik bazı kişilere kötü ve hoşnutsuz davranışlar gösterebilir. Bu kişilerin ruh hallerinin kişilere ve olaylara karşı değişkenlik gösterdiğinin ispatıdır. Psikolojik motivasyon, bazı zamanlar ortaya çıkmak isterken bazı zamanlarda ortaya çıkmak istemediğinin kanıtıdır (Karaman, 2010: 32).

2.9. MOTİVASYON KONUSUNDAKİ KAPSAM TEORİLERİ

Motivasyon konusundaki kapsam teorileri, Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi ve McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi olmak üzere dört başlık altında incelenebilir.

2.9.1. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow insanların motivasyonunu etkileyen ihtiyaçları bulmak üzere bir gözlem yapmıştır. Gözlemin sonucunda insanların ihtiyaçlarının beş tür hiyerarşisini bulmuştur. Bunlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirmedir. Maslow'a göre; ihtiyaçların ilk önce alt sıradaki karşılanması gerekir. Daha sonra sırasıyla daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılamak ile ihtiyaçlar giderilebilir (Dessler, 2011: 460).

Maslow'un oluşturduğu kuram aslında, isteklerin belirli bir düzen içinde ard arda gelen ihtiyaçlar bir sıra halinde giderilmesi gereken ihtiyaçlar olarak kabul edilmektedir. Fakat bu isteklerin ard arda takip edilmesi her an kabul edilen bir durum değildir. Öyleki ard arda gelen ihtiyaçlar bazen birbirlerinin yerine geçebileceği görülmüştür. Bunun nedeni olarak kişilerin ihtiyaçlarının kişiden kişiye göre değişebileceği gerçeğidir (Ertürk, 2013: 168).

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı; Kişiler belirli bir hiyerarşi gösteren farklı gereksinimlere sahiptir. Gösterikleri her davranış bu gereksinimleri gidermeye yönelik olmaktadır. Çalışanların gereksinimlerini doyumak isteyen yöneticiler, uygun ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilmektedir (Erel ve Yalçın, 2014: 85).

Maslow hiyerarşi teorisini daha iyi anlamak için şekil-1 ve aşağıda verilen söz konusu teoriye ait beş başlık incelenebilir (Akyar, 2013: 27);

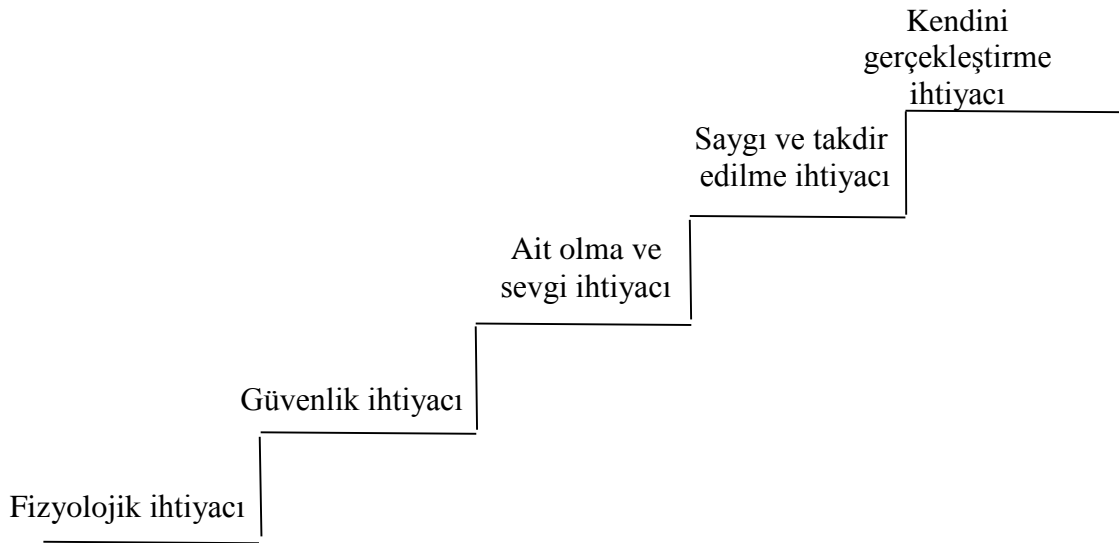
1- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme gibi (İşletmeler için maaş ve işyeri ortamı...)

2- Güvenlik İhtiyaçları: Can güvenliği, hastalık, yaşlılık gibi (İşletmeler için, geleceği garantiye alma, iş güvenliği...)

3- Ait olma ve Sevgi İhtiyacı: Kendi kendini anlama, şefkat vb. (İşletmeler için, yönetici ilgisi, çalışanların saygı duyması...)

4- Takdir ve Saygı İhtiyaçları: Prestij, başarı, saygı görme vb. (İşletmeler için, takdir edilme, görevde yükselme...)

5- Kendini Gerçekleştirme: Görevi orijinal ve yaratıcı biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık, keşif yapma vb. (İşletmeler için, iş tatmini, doyum...)



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Ertürk, 2013: 167)

Özellikle, yöneticiler çalışanlarının hangi ihtiyaçları tarafından güdülendiğini iyi tespit edebilmelidir. Alt düzey ihtiyaçlar karşılandıkça birey daha üst düzeydekileri karşılamak

üzere harekete geçer. Buna göre, bazı istisnalar olmakla beraber, bireyleri alt düzey ihtiyaçları bakımından memnun etmedikçe (ücret ve sosyal güvenlik gibi) saygı ya da kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak anlamsız kalır (Telman ve Ünsal, 2004: 45-46).

Ancak, Maslow'un teorisine çeşitli yönlerden eleştiriler getirilmiştir. Şöyle ki; ihtiyaçların aynı sırayı takip etme zorluğudur. Örneğin saygınlık ihtiyacının, sosyal ihtiyaçlardan önce gelebilir, ayrıca bunların birbirinde ayıracak kesin çizgiler koyma oldukça zordur (Can vd., 2011: 265).

2.9.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederich Herzberg 1950'li ve 1960'lı yıllarda çalışan motivasyonunun kaynaklarını araştırıldığında, yöneticilerin hala ilgisini çekmekte (ve aklını karıştırmakta) olan bir ikilem keşfetmişti. İnsanları işte tatmin ve motive eden şeyler, onları tatminsiz kılan şeylerden farklıdır (MESS, 2004: 52).

Herzberg'e göre çalışanların çalışma potansiyellerinin üzerine çıkabilmeleri için belirli bir özendirici niteliklerin varlığına ihtiyaç vardır. Fakat çalışanların çalışma potansiyellerinin üzerindeki gayretlerinin derecesini tespit etmek zor olabilir. Bu sebeple çalışanların çalışma potansiyellerinin bir arada değerlendirilmesi uygun olacaktır (Ertürk, 2013: 170).

Herzberg "Çalışanların görevlerini yaparken kendilerini hangi zamanda iyi ve kötü düşündünüz?" sorusuna cevap aramıştır. Araştırmaya göre; görev ile direkt alakalı olan başarıya duygusu ve mesuliyet gibi kavramlara önem veren kişilerin kendilerini mutlu gördükleri, görev ile direkt alakalı olmayan maaş ve çalışma şartları kavramlarına önem veren kişilerin mutsuz oldukları görülmektedir (Akyar, 2013: 28-29);

Birinci Grup; motive edici faktörlerdir. Bu tür grupta çalışma koşulları, mesuliyet, yükselme olanakları gibi faktörler yer almaktadır.

İkinci Grup; hijyen faktörlerdir. Ücret, çalışma şartları, iç kontrol, denetleme, planlama ve programlar gibi faktörlerdir. Bu tür faktörler tamamıyla motivasyonu sağlayamazlar. Ancak diğer motive araçlarına etkide bulunabilirler.

Motivasyon hakkında Maslow ardından en fazla Herzberg dikkatleri üstünde toplamıştır. Kişileri etkin ve verimli bir şekilde çalıştıracak işyeri şartlarının neler olması gerektiğini inceleyen F.Herzberg ve beraberindekilerin yapmış oldukları incelemelerin ardından “Çift Etmen Teorisi”ni ya da daha çok tanınan adıyla “Hijyen Teroisi”ni geliştirmişlerdir. Bu araştırma ile ilgili bilgiler aşağıdaki tablo 5’de verilmiştir (Önen ve Tüzün, 2005: 41);

Tablo 5. Herzberg’in, Araştırması Sonucunda Elde Ettiği Faktörlerin Kişiyi Güdöleme Derecelerine Göre Sıralanması

MOTİVE EDİCİLER	HİJYEN FAKTÖRLERİ
Başarma (+42, -7)	Ücret (+15, -17)
Tanınma (+34, -18)	Üstlerle ilişkiler (+4, -15)
İşin doğası (+26, -18)	İş arkadaşlarıyla ilişkiler (+3, -20)
Sorumluluk (+24, -6)	Teknik gözetim (+3, -20)
İlerleme (+20, -12)	İşletme yönetimi ve politikası (+3, -31) Çalışma koşulları (+1, -65)

• Listedeki “+” frekanslar hoşnutluk derecesini, “-” frekanslar hoşnutsuzluk derecesini ifade etmektedir.

Kaynak: (Önen ve Tüzün, 2005: 42)

2.9.3. Alderfer’in ERG Teorisi

Alderfer kişilerin isteklerini üç şekilde incelenmiştir. Var olma, ait olma ve gelişme olarak sayabiliriz. Bu ihtiyaçlar aşağıda daha geniş biçimde açıklanmıştır (Akyar, 2013: 31-32).

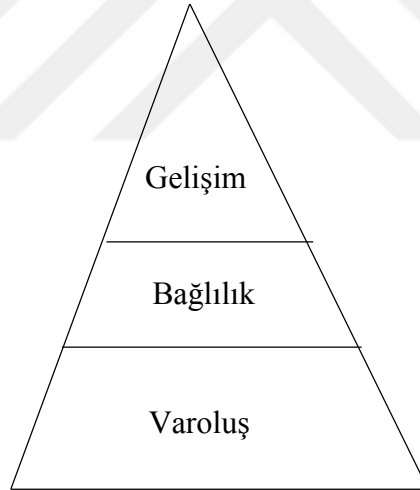
Var olma ihtiyacı, hayatı devam ettirmek için gerekli isteklerin yer aldığı ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar; Maslow’un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları dediği ihtiyaçlardır. İş hayatındaki maaş, prim, çalışma koşulları vb. olarak sayılabilir.

Ait olma ihtiyacı, insanların farklı kişiler ile beraber yaşama ve insan ilişkilerinin kurulmasına yönelik isteklerdir. Bu tür istekler Maslow’un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık

ihtiyaçları dediği ihtiyaçları anımsatır. Çalışma hayatındaki insanların bir arada paylaştıkları duygular ile alakalıdır.

Gelişme ihtiyacı, Maslow'un teorideki kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile benzerlik göstermektedir. Çalışanın çalışma hayatında kendini ispat etme olanağını sağlaması ile mesleğinde kariyer sahibi olması ile alakalıdır.

Alderfer göre istekler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer şekildeki gibi ard arda gelmemektedir. Diğer yandan var oluş isteklerinin önem kazanması için bağlılık isteklerin o derece karşılanması gerekmektedir. Ayrıca, gelişme isteklerinin karşılanması bağlılık isteklerini önemli hale getirir. Alderfer'in teorisine göre ihtiyaçlar üçe indirilmiştir. Bu ihtiyaçları Şekil-2'de gösterilmiştir (Önen ve Tüzün, 2005: 40).



Şekil 2. Alderfer'in ERG Teorisi'ne Göre İhtiyaçlar

Kaynak: (Önen ve Tüzün, 2005: 41)

Söz konusu teorisyen ihtiyaçların insanların kişisel özellikleri ile ilgili olduğunu savunmuştur. Çünkü insanların ihtiyaçları benzer olmayabilir. Bu nedenle insanların ihtiyaçlarını bir sıralamayla karşılamalarına gerek yoktur. İnsanların gelmiş oldukları kültür, çevre ve aile yapısı ihtiyaçları farklılaştırabilir.

Şekil 3'e bakacak olursak; Alderfer'in varolma ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile benzer özellikler göstermektedir. Alderfer'in insan ilişkilerinde kullandığı ihtiyaçlarının Maslow'daki sevgi ve ait olma olarak bahsedilen sosyal ihtiyaçlar ile benzerlik göstermektedir. Diğer yandan Alderfer'in gelişme ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir (Eren, 2011: 542).

Maslow'un İnsan İhtiyaçları	Alderfer'in İnsan İhtiyaçları
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma İhtiyaçlar

Şekil 3. Maslow ile Alderfer'in İnsan İhtiyaçlarının Karşılaştırılması

Kaynak: (Eren, 2011: 542).

2.9.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland, diğer kurumlardan değişik olarak, isteklerin sonradan öğrenim ile birlikte meydana getirilebileceğini iddia etmiştir. Kişinin davranışları üç farklı boyutta görülmektedir. Bunlar; kişilerin ve grupların hayatlarından vazgeçemediği isteklerdir (Akyar, 2013: 29).

- Başarma ihtiyacı
- İlişki kurma (bağlılık) ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı

Başarma ihtiyacı; Kendisine verilen görevde üst düzey başarı sağlama ve konusunda uzmanlaşma ihtiyacı olarak sayabiliriz. Bu tür insanlar başarılarını üst seviyeye çıkarmak için daha fazla gayret isteyen hedefler seçmek isteğinde bulunurlar (Önen ve Tüzün, 2005:

46-47). Aynı zamanda bir kişi kendisine verilen görevi yapmadan önce işi yapabilme yeteneğini tahmin edebilmelidir. (Karaman, 2010: 42-43).

İlişki kurma (bağlılık) ihtiyacı; Sevgi, ait olma gibi ihtiyaçları sayabiliriz. Bu ihtiyaç farklı insanlarla beraber bir toplumun bireyi olması ile ilgilidir. Maslow'un sosyal ihtiyacı ile benzerlik gösteren bu ihtiyaç sayesinde ilişkilerinde kuvvetli olan kişiler diğer insanlar ile ilişkilerini üst düzey tutarlar (Önen ve Tüzün, 2005: 47). Bu ihtiyaç türünde güçlü olan insan, diğer insanlar ile birlikte kuvvetli ilişkiler kurmak için gayret gösterir (Karaman, 2010: 43).

Güç kazanma ihtiyacı; Bu tür ihtiyaca örnek olarak; diğer insanları kontrol etmek verilebilir. Söz konusu ihtiyaç sahipleri gücünü, kuvvetini ve otoritesini başkalarını etkileme için kullanacaklardır (Önen ve Tüzün, 2005: 47). Bu sebeple toplum içerisinde göz önünde kalarak varlıklarını kontrol ettikleri kişilere kabul ettirme çabasında olacaklardır (Karaman, 2010: 43).

2.10. MOTİVASYON KONUSUNDAKİ SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç kuramlarında iş görenlerin hedeflerine ulaşmalarında ne tür özendirme araçlarının kullanılacağı incelenmiştir. Değişik bir ifade ile, “çalışanın yapmış olduğu hal ve hareketin yenilenip veya yenilenmemesi nasıl sağlanabilir?” sualine cevap aranmasıdır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa yönelten eylemlerden yalnızca biridir. Bu içsel eylemlere ilave olarak dışsal eylem de davranış ve motivasyon için rol oynamaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 50).

2.10.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un modelinde valens ve beklenti terimlerinden hariç üçüncü bir terim olarak araçsallık terimide mevcuttur. Bu nedenle üç boyutlu olarak modelle yaklaşmak gerekmektedir. Vroom'a göre motivasyon bu üç kavramın matematiksel bir sonucudur. Bu sonuç aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Karaman, 2010: 46).

$$\text{MOTİVASYON} = \text{BEKLENTİ} \times \sum (\text{VALENS} \times \text{ARAÇSALLIK})$$

Beklenti, kişinin davranışı gerçekleştirebileceğine yönelik öznel olasılıktır. Valens, bir çıktının ya da ödülün, kişi için ifade ettiği değerdir. Kişi her bir olası ödül için bir valens değeri ve araçsallık değeri oluşturur. Bu iki değer birbiriyle çarpılır. Böyle bir durumda her ödülün valens-aracsallık çarpımı toplanır ve genel valens değerine ulaşılır. Genel valens değeri, beklenti değeriyle çarpılarak motivasyon değerine ulaşılır. (Önen ve Tüzün, 2005: 56-57). Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki tablo 6 incelenebilir;

Tablo 6. Beklenti, Valens ve Araçsallık Değerlerinin Farklı Kombinasyonlarının Motivasyona Etkisi

BEKLENTİ DEĞERİ	VALENS DEĞERİ	ARAÇSALLIK DEĞERİ	MOTİVASYON DEĞERİ
Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Yüksek	Düşük	Düşük	Çok Düşük
Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Düşük	Yüksek	Düşük	Çok Düşük
Düşük	Düşük	Yüksek	Çok Düşük
Düşük	Düşük	Düşük	Çok Çok Düşük

Kaynak: (Önen ve Tüzün, 2005: 57)

Bekleyiş kuramı elde bulunan ortamla beklentiler arasındaki farklar daha evvelden belirlenen olasılıklardan sonra kişilerin güdülerini hakkında incelemeyi gerektirir. Ayrıca kişilerin güdülenmesi ile alakalı genel bir kanı olmadığını ve beklenen sonuçların kişilere ve duruma göre farklılaşabilen olumlu, olumsuz ya da nötr ortamların gerçekleşebileceği unutulmamalıdır (Akyar, 2013: 34).

Vroom'un güdüleme hakkındaki görüşünün aslı ödüle endeksli beklentiler oluşturmaktadır. Kişinin yaptığı işindeki gayretinin başkaları tarafından iltifat edilmesi ve ödül kazanması beklentisine girmesidir. Şayet işletmelerde takdir ve ödül hususu ile alakalı

plan ve programlar daha evvelden yapılmışsa bu iş görenlerin motivasyonunu artıracaktır (Yılmaz ve Aslan, 2013: 299).

2.10.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler'in çalışmaları; Vroom'un araştırmasını benimser ancak araştırmaya ilave süreçler eklemiştir. İki kuramın birleştiği bölümler, çalışanın motivasyonunun valens ve bekleyiştten tesir altında olduğu görülmektedir. Bu teori sahipleri üst düzey çabanın her zaman üstün potansiyele sahip olmayacağını belirtmişlerdir. Örneğin, avukatlık mesleğine hakim olmayan bir avukat ne kadar çaba içinde olursa olsun bir dava kazanamayacaktır (Akyar, 2013: 34).

Porter ve Lawler'in beklenti modeli, "Vroom modelindeki sürece uygun biçimdeki bir akışla ortaya çıkmaktadır". Her iki model, temelde aynıdır. Aralarındaki farklılık, Porter ve Lawler'in teorisinde Vroom'un değindiği ancak ayrı kavramlar olarak ele almadığı bazı kavramlara yer veriyor olmasıdır. Söz konusu bu kavramlar; rol algılayışı, yetenek, içsel-dışsal-algılanan ödül kavramlarıdır (Öztürk, 2003: 289).

2.10.3. Adams'ın Hakkaniyet Teorisi

Bireyler kazandıkları ödüllerle, farklı insanların kazandıkları ödülleri her zaman karşılaştırmakta ve kendilerine verilen ödüllerin, aynı başarıyı yakalayan kişiler ile hangi oranda eşit olduğunu tespit etmeye çalışmaktadırlar. Şayet çalışanlar benzer çabayla kendilerinin sahip olduğu başarı ile farklı kişilerin elde ettikleri başarıyı eşit görürse, kendilerine eşit davranıldığını hissederler ve motivasyonları artar (Işıksağan, 2014: 180).

Kuramın çıkış noktası; işçilerin çalışma ortamlarında, eşit davranışta bulunulması isteğinde oldukları ve bu isteğin motivasyonuna tesir ettiği ile alakalıdır. Kuram dört temel terim ile açıklanır (Akyar, 2013: 37);

- Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan
- Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.

- Girdiler: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
- Çıktılar: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Denge kuramı takas şeklinde görülmektedir. İş gören çabalayarak gösterdiği emeğin bir bedeli olduğu konusunda beklenti içindedir. İş görenin göstermiş olduğu çabanın ölçüsü ile kazanmış olduğu ücretin ölçüsünün dengeli olması gereklidir. Adams'a göre takasın olduğu her durumda dengesizliğin ortaya çıkma tahmini mevcuttur (Önen ve Tüzün, 2005: 53).

Hakkaniyet teorisi bir çalışanın bir işe kattığı becerisi, vermiş olduğu çabası ve işe ayırmış olduğu zamanın karşılığında, beklentide olduğu ücret ve ayrıcalıklara ulaşmasını sağlamayı amaçlamıştır (Cherie ve Gebrekidan, 2005: 105).

2.10.4. Locke'nin Amaç Yönelimi Teorisi

Locke (1990) tarafından ortaya konan "Hedef Koyma Teorisi"ne göre kişinin davranışlarını içsel niyet, hedef ya da amaçlar motive eder. Teoriye göre hedef, kişinin bilinçli olarak kavuşmak veya başarılı olmak isteğidir. Hedef, belirli bir sürede belirli bir satış rakamına ulaşmak gibi özel ya da iyi bir satış elemanı olmak gibi genel olabilir. Locke (1986) hedeflerin davranışı etkilediği dört özelliği aşağıda belirtmiştir (Önen ve Tüzün, 2005: 62).

- Hedefler, dikkati ve eylemi kişinin hedefe ulaşacağına inandığı davranışlara yönlendirir.
- Hedefler, kişiyi daha fazla çaba harcaması için harekete geçirir,
- Hedefler ısrarcılığı artırır; bu sayede kişi, hedefe ulaşmak için yapılması gereken davranışlara daha fazla zaman ayırır,
- Hedefler, ulaşabilmek için gereken etkin stratejileri aramakta kişiyi motive eder.

Bu motivasyon kuramına göre insanların oluşturduğu hedefler insanların güdülerinin ölçülerini de belirler. Kısaca İnsanların oluşturdukları hedeflerin ulaşılabilirlik derecelerdir. Teorisyenin hedefi, herhangi bir işin nesnesi olduğunu belirtir. Mesela bir binanın her gün tek katının yapılması (iş) veya bir dönüm tarlanın bir günde biçilmesi (iş) birer amaçtır (Akyar, 2013: 38).

2.11. ÇALIŞMA ORTAMINDA MOTİVASYON

Çalışma ortamında motivasyon, Doluglas Mcgregor'un X ve Y Teorisi ve Argyris'in Olgunluk Kuramı olmak üzere iki kuram olarak incelenebilir.

2.11.1. Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorisi

1950'li yıllarda Douglas McGregor'un X-Y kuramı söz konusu yıllarda şok etkisi yaratmıştır. X-tipi yöneticinin "otokratik", Y-tipi yöneticinin daha demokratik bir bakış açısında olduğu ve bunların optimal bileşiminin nasıl olması gerektiği sonucu ortaya konulmuştur (Kırım, 1998: 3).

McGregor, örgüt yöneticilerini insanları algılama, değerlendirme ve onlarla ilgili tutumları bakımından iki grupta incelenebileceğini ileri sürmüştür. X grubuna giren insanlar çalışmaktan hoşlanmaz, sorumluluktan kaçınır, en çok aradığı güvenliğinin teminidir. Birey çalıştırılmak için zorlanmalı, denetlenmeli ve cezalandırılmalıdır. Y grubuna giren insanlar için çalışmak eğlenmek kadar doğaldır. İnsanlar normalde tembel değildirler (Yeniçeri, 2009: 58).

McGregor kayıtsız işçilerin sürüsüne bereket olduğunu kabul eder. Ama ona göre, işçiler gördükleri muamele yüzünden kayıtsız olmaktadır. Ayrıca tamamen iki teoriden birine göre davranan yöneticilerin de çok ender olduğunu belirtilir. McGregor sert ve yumuşak yönetim konseptlerini reddeder (Werner, 1993: 137).

X ve Y kuramını daha iyi anlayabilmek için aşağıdaki bilgileri incelemek gerekir (Akyar, 2013: 24-25).

X Kuramı;

- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.
- Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli, gerekiyorsa tehdit edilmelidirler.
- Normal bir insan, iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.
- İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.
- Kişiler kendileri düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Y Kuramı;

- Kişilerin, bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
- Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir. (X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışından gelirken burada kendinden geçmektedir)
- Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül ile birlikte başarı ihtiyacının tatminine yöneliktir.
- Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.
- Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

X kuramının katıldığı insanları güdülemek için kullandığı plan, program ve denetim gibi tekniklerini oluşturarak parasal araçlara ağırlık vermesine karşın, Y kuramı ilişkilere

önem veren davranışsal bir yaklaşım içine girmektedir. Yönetici çalışanların yeteneklerine güvenmekte ve Y kuramı kapsamında olanlara işlerinden tatmin olacakları bir iş ortamı yaratmaktadır. Korkutma yerine yeteneklerin kullanılmasına önem verilmektedir (Erel ve Yalçın, 2014: 83).

2.11.2. Argyris'in Olgunluk Kuramı

Teorisyen, kişiler konusundaki varsayımlarını kişinin olgunlaşmışlık seviyesine dayandırmıştır. Argyris'e göre, kişiler küçüklüklerinde olgunlaşmamış kişilerdir. Ancak gelecek gün ve yıllar ile birlikte olgunlaşmış bir kişilik vasfı kazanabilirler (Akyar, 2013: 25-26).

Argyris, insanlara işlerinde terfi edebilme ve rahat güç kullanabilme gibi fırsatları verilmesiyle olgunlaşmasını hızlandıracağını ve hem şahsın kendisini hemde organizasyonun olgunlaşmasını sağlayacağını söylemiştir. Fakat güç ve mesuliyetin üst düzeyde bulunması ve biçimsel organizasyonun özelliği nedeniyle iş görenler sıkıca takip edilir bu da çalışanları yöneticilerine bağımlı hale dönüştürebilir (Öztürk, 2003: 138).

Argyris'e göre örgüt ilkelerinden olan emir-komuta zinciri, denetim alanı, işbölümü, önderlik gibi özellikler, olgun insan nitelikleri ile ters düşmekte klasik yönetim anlayışı kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışanların pasif ve yalnız emir ile işleri yerine getiren kişiler olarak düşünölmeleri durumunu yaratmaktadır (Erel ve Yalçın, 2014: 84).

2.12. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler daha geniş bir şekilde ele alınarak aşağıda incelenmiştir.

2.12.1. Ücret

Ücret işçinin iş yerinde çalışma sebebi ve işçinin iş yerine devamlılığını sağlayan en kuvvetli motivasyonlardan biridir. Ücret işçinin yaşamı için ve çevresindeki saygınlığı açısından önemli bir güdüleme aracıdır (Karaman, 2010: 139).

Para, iş gören tarafından yaptığı işin sonucu olarak görülmektedir. Maaşın işçinin performansına göre belirlenmemesi iş görenin tatmin hissini olumsuz olarak değerlendirmesine sebep olacaktır. İşçinin ücretinin azaltılması iş görende tatminsizliği ortaya çıkaracaktır (Kantar, 2010: 66).

2.12.2. İşin Özelliği

Yetenek farklılığı, vazife birliği, vazifenin değeri, geri bildirim ve özerklik gibi özellikler işin potansiyel skorunu oluşturur. İşin özellikleri bu sayılan beş özellik bakımından ele alınırsa, iş görenlerin motivasyonu ve dolayısıyla performansları artacaktır. İş özellikleri düzenlenirken çalışanın gelişimi, çalışanın becerisi gibi dikkat edilmesi gereken başka olgularda söz konusudur (Uzun, 2012: 139).

Yetenek ve beceri kullanmayı şart koşan işler için çalışanların, uğraştıkları işlerden çokça motive oldukları görülmüştür. Çağımızda, modern seri üretim işlerinin; çalışanlara makine gibi devamlı tekrarlatması ve meydana getirilen bir malzemenin sadece bir parçası ile meşgul olmasının çalışanın fiziki yapısındaki zararları görülmüş, bu zararların önüne geçebilmek için bazı yöntemler bulunmuştur. (İşcan ve Timuroğlu , 2007: 125).

2.12.3. Çalışma Koşulları

İş görenler sıcak, ferah, aydınlık, gürültüsüz, güvenlik bakımından iş görmeye uygun şartlarda işyerlerinde çalışmak istemektedirler. Diğer yandan iş görenler, işyerlerinin ailesi ile yaşam sürdükleri yerleşim yerlerine yakın, işyerindeki binaların bakımlı, çalışma alanlarındaki malzemelerin kullanışlı olmasını talep ederler. Bu istekler iş görenin etkin ve verimli iş doyumunu için gerekli görülmektedir (Kantar, 2010: 68).

Çalışanlar en iyi olanaklara sahip ve rahat işletmelerde iş görme isteğine sahiptirler. Araştırmacılar tarafından çalışanların tehlikeden uzak ve rahat işyerlerinde faaliyet göstermeyi hedefledikleri bilgisine ulaşılmıştır. Bu isteklere ilaveten iş yerlerinin yakınlığı, hıcyene özen gösterilen ve kaliteli malzemenin var olduğu işyerlerinin talep edildiği tespit edilmiştir (İşcan ve Timuroğlu , 2007: 126).

Günün en aktif sekiz ve on saatini aynı iş yerinde geçiren insanın verimli ve başarılı olması için çalışma yerinin iç açıcı, zevkli ve hoş olması gerekmektedir. Çalışma yerinin rahatlığı gerek yerleşim gerekse dekoratif açıdan sosyal atmosferin yaratılmasında en büyük etken olmaktadır (Kaya, 2006: 187).

2.12.4. Yükselme Olanakları

Çalışanlar, işletmelerdeki terfilerin adaletli olduğunu düşündükleri ölçüde motive olacaklardır. Terfi, bir işyerinde uzun süredir çalışan çalışanlar için ihtiyaçtır. Terfiler; sayesinde organizasyonlar, çalışanların bilgi ve tecrübelerinden faydalanma şansına ulaşacaktır. Terfiler, iş görenin işe başlangıcından itibaren yapmış olduğu doğru işgörme becerilerinin sonucu olarak ifade edilebilir (İşcan ve Timuroğlu , 2007: 126-127).

Yükselme olanakları çalışanın gayretli çalışmasına sebebiyet verir. Şayet ilk defa işe giren bir kişi, ilerleyebileceği bir pozisyonunun olmadığını bilirse ve maaşında bir yükselişin olmayacağı hissine vardığı an, iş yerinde gayret göstermenin faydasız olduğu hissine kapılır. Sonuç olarak yaptığı işte doyumsuzluk olur (Kantar, 2010: 68).

2.12.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Başka insanlarla başarılı ilişkiler ve iletişim kurabilmenin tek yolu, kendini sevmekten geçer. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişki için önce insan kendini sevmelidir (Martston, 2013: 183).

Çalışma arkadaşlarıyla beraber yaşanan sosyal faaliyetler iş görenin işini sevmesine ve işinden tatmin olmasına sebebiyet verebilir. Bu sebeple çalışılan işletmelerin yönetimleri çalışanların birbirlerine karşı sevgili ve saygılı olmaları konusunda gayret göstermelidir. Örgütlerde yiyecek ve içecek istasyonları uygun yerlere koyularak çalışanların sosyalleşmeleri sağlanmalıdır (Telman ve Ünsal, 2004: 45-46).

Motivasyon, işletmelerdeki pozitif insani ilişkilerle alakalıdır ve bu sebeple çalışanların işlerini yaparken işyerinin diğer birimlerindeki çalışanlarla oluşturmuş olduğu

sinerji işletmenin başarısına katkı sağlayacaktır. Bu durum hem çalışanların motivasyonunu artıracak hem de işletmenin başarısını sağlayacaktır (İşcan ve Timuroğlu , 2007: 127).

2.12.6. Şartlı Ödüller

İşverenler, iş görenleri işe tutundurmak ve iş yerine bağlanmasını sağlamak hedefiyle iş görenlere parasal değeri olan ödülleri verebilirler. Çalışanlara bu ödüller günlük çalışma süresi esnasında veya özel günlerde verilebilir. Çalışanlara günlük servis imkânı sağlanması, çay, kahve ve içecek ikramı, öğle yemeğinin işyerince karşılanması bu ödüllere birer örnek teşkil edebilir (Kaya, 2006: 169).

Yeterince takdir edilmediğini düşünen çalışanlar çalıştığı kurumdan ayrılmak isteğinde bulunabilecektir. Bunu engellemek için çalışanların belirli sürelerde takdir edilmesi çalışanın motivasyonunu artıracaktır (Wagner ve Harter, 2009: 74).

İnsanlar kendilerini saygın bir kişi olarak görürler. Diğer yandan başkaları tarafından da saygınlıklarının tescil edilmesini isterler. Bu sebeple çalışanlar vazifelerinin karşılığında takdir edilmeyi de isterler. Korman'a göre üç çeşit kendini takdirden söz edilir (Kantar, 2010: 66);

Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirir.

Görevle özel olarak ilişkili olan takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygulardır.

Çevrenin etkileri ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacıdır.

2.12.7. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; iş görenlerin davranışları, hal ve hareketleri ile koymuş oldukları kaideler neticesi ile oluşan, işletmenin içsel özelliklerini meydana getiren ve ortak algıların oluşturduğu çalışma durumunun atmosferi olarak tanımlanmaktadır (Gök, 2009: 588).

Örgüt iklimi, işletmeye kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını tesir altına alan ve çalışanlar tarafından algılanan örgüte geçen nitelikler dizisidir. Örgütün psikolojik ortamıdır. Örgütte arkadaşlık, destek olma, nezaket örgüt ilişkileri unsurlarıdır. Örgütsel iklim dostluk, beraberlik, riski paylaşma gibi farklılıklara göre belirlenir. Örgüt iklimini tesir altına alan temel etmenler ise; bireyin motivasyonu, liderlik şekilleri ve örgütsel iletişimidir (Bedük, 2010: 200).

2.13. OKULDA MOTİVASYON

İnsanlar çalışmalarını sonucu takdir edilmek ve beğenilmek isterler. Her insanın doğasında bu vardır. Bu durum aynı zamanda insanların kendilerine duydukları güvenin ve saygının gelişmesine de imkân sağlar. Bu tür etkiler güçlü birer motivasyon faktörleridir. Öğretmenler kaliteli ve nitelikli bir eğitimin en önemli faktörüdür. Bu sebeple öğretmenlerin motivasyonunun artırılması okul yönetiminin en önemli görevlerindedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 508).

Motivasyon araçları kullanıldığında eğitim alanlarında uygulanabilirliği okul yönetiminden sorumlu kişilerin yetenek ve becerisine bağlıdır. Okulların başarısı, okul yönetiminin okuldaki görevli öğretmenlere sağlamış oldukları motivasyon ile sağlanmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeleri ile okulun başarısını olumlu şekilde yükseltecektir (Gökay ve Özdemir , 2010: 238).

Öğretmenlerin de motivasyonuna tesir eden çeşitli faktörler vardır. Fakat okul yöneticilerinin ahlaki tutumları ön planda olmak üzere, eğitim kurumlarının kurum kültürü, okulun eğitim-öğretim ile alakalı fırsatları, öğretmenin gelişim durumu, çevrenin eğitime ilgisi, öğretmen veli ilişkisi, diğer çevresel faktörlerin vb. olumsuz/yetersiz olması öğretmenin motivasyonunu kuşkusuz düşürecektir (Çetin ve Özcan, 2004: 27).

2.14. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Söz konusu araştırma ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar yaptığım araştırmaya ışık tutması amacıyla aşağıda incelenmiştir.

2.14.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

şimşek (2005) tarafından “Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları (Erzurum İli rneği)” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada ğretmenler, müdürlerin sırasıyla insan kaynakları liderliği, yapısalcı liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarını gösterdiklerini düşünmektedirler. Müdürler ise kendilerinin insan kaynakları liderliği, yapısalcı liderlik, sembolik liderlik ve politik liderlik davranışlarını gstedikleri görüşünde dirler. Öğretmenlerin ve müdürlerin cinsiyetlerine, mesleki kademelerine göre ve öğretmenlerin çalıştığı okul türlerine göre müdürlerin liderlik özellikleri arasında anlamlı farklar bulunamamıştır (şimşek M. , 2005: II).

Yurdakul (2007) tarafından “Bykkmece İlçesi Orta ğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik zelliklerinin alışanların Motivasyonlarına Etkisi” konulu bir araştırma yapılmıştır. Yapılan Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticisinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Araştırma tek bir ilçede gerçekleştirilmiş olması nedeniyle sonuçlarının ülke geneli için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle gelecekte konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılara araştırmanın kapsamını genişleterek tekrarlamaları öneriliyor (Yurdakul, 2007: 99).

Ergen (2009) tarafından “İlkretim Okulu Müdürlerinin ğretim Liderlik Davranışlarının ğretmenlerin Motivasyonu zerindeki Etkisi (Manisa İli rneği)” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda İlkretim okulu ğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasında cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, mesleki deneyimleri ve buldukları okuldaki görev süreleri bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Söz konusu müdürlerin okulun görevini tanımlama, eğitim planını ve ğretimi yönetme davranışlarını, öğrenme iklimini geliştirme davranışlarını ve genel ğretim liderliği davranışlarını ğretmen algılarına göre ‘oğunlukla’ düzeyinde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Ergen, 2009: 111).

Balcı (2009) tarafından “İlkretim Okullarında alışan ğretmen ve Yöneticilerin rgtsel Bağlılığı ile Yöneticilerin ğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi” konulu bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda ilköğretim okulu eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri ışığında cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, hizmet yılına ve branşa göre anlamlı farklılık görülmemiştir (Balcı, 2009: 422-424).

Boğa (2010) tarafından “İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” konulu bir araştırma yapılmıştır. Yapılan veri analizleri sonucu, öğretmenlerin branşlarına göre iş doyumunu düzeylerinde, öğretmenlerin branş ve hizmet yıllarına göre yöneticilerinin liderlik davranışları düzeylerinde anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Yönetimdekilerdeki liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul yönetiminden gördükleri liderlik davranışları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin okul yönetimdekilerden gördükleri liderlik davranışları ile iş tatmini arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu araştırma neticesinde okul yönetimdekilerin, öğretmenlerin iş tatminini artırmaları için, öğretmenlerin okul yönetimine bakış açılarını değiştirmeleri gerektiği yorumu yapılmıştır (Boğa, 2010: v-vi).

Sönmez (2010) tarafından “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği)” konulu bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürler, durumsal liderlik stilleri ve öğretimsel liderlik rolleri bakımından incelenmiştir. Araştırma sonucunda Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan Öğretimsel liderlik rolleri ile Dönüşümcü ve Sürdürümcü liderlik stilleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki çıkmasının nedeni bu şekilde yorumlanabilir (Sönmez, 2010: 117).

Toksöz (2010) tarafından “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili yöneltilen ifadelerle alınan cevaplar anketteki alt ölçeklere ayrılarak incelenmiştir. Okul yöneticisinin örnek davranışları ile ilgili öğretmenler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin en olumlu değerlendirdikleri okul yöneticilerinin özellikleri; 1. Okul yöneticilerinin çok önemseydiği ve inandığı değerleri

öğretmenlerle paylaşması, 2. Öğretmenlerin yaptıkları çalışmalarda birincil amacı görmelerini sağlaması, 3. Okulda alınacak kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat etmesi, olarak ortaya çıkmıştır (Toksöz, 2010: 76-77).

Kurt (2013) tarafından “İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi” konulu araştırma yapılmıştır. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri ve bu düzeylerin branş, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem yılı ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranış düzeyleri, bu düzeyin demografik değişkenler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı ve son olarak da ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir (Kurt, 2013: v).

Aytekin (2014) tarafından “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın neticesine göre okul müdürlerinin Durumsal Liderlik yetenekleri ile Öğretimsel liderlik yetenekleri arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik yetenekleri ile Serbestlik Tanıyan Liderlik yetenekleri ve Sürdürülebilir liderlik yetenekleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişki vardır. Okul müdürlerinin Öğretimsel Liderlik yetenekleri ile Dönüşümsel Liderlik yetenekleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Okul müdürlerinin Durumsal Liderlik yetenekleri ile Öğretimsel Liderlik yeteneklerinin alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki vardır (Aytekin, 2014: 119).

Karadaş (2014) tarafından “Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

vardır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında yaşa, öğretmenin mesleki kıdemine, eğitim düzeyine ve öğretmenin çalıştığı okul türüne göre anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında öğretmenin çalıştığı okulun çevresinin sosyo ekonomik düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin güdülenme düzeylerine ilişkin görüşlerinde okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (Karadaş, 2014: 81-84).

Madenoğlu ve diğerleri (2014) tarafından “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi” konulu bir araştırma yapılmıştır. Araştırma neticesinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini, okul müdürlerinin ahlaki liderlik ve öğretmenlerin iş tatmini değişkenlerinin yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet ve okul türü değişkenlerinin de örgütsel bağlılığı yordadığı belirlenmiştir. Diğer bir değişle, Anadolu lisesinde görev yapan erkek öğretmenlerin iş tatmininde ve okul yöneticilerinde algıladıkları ahlaki liderlik düzeyi örgütsel bağlılık düzeyinin bir yordayıcısıdır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının temel yordayıcı değişken olduğu, iş tatmininin ise örgütsel bağlılık üzerinde aracı değişken olduğu görülmüştür. Dördüncü basamak analizde, regresyon denkleminde dâhil edilen kıdem değişkenlerinin denkleme anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmüştür ($p > .05$). Yani öğretmenlerin kıdem durumu örgütsel bağlılık düzeylerinin yordanmasına katkı sağlamamaktadır (Madenoğlu vd., 2014: 58-59).

Büyükdoğan (2015) tarafından “Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması” konulu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda müdürler, “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması”, ”eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”, ”öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” ve “düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma” davranışlarını çoğu zaman; “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” davranışını ise ara sıra sergilenmektedir. Genel olarak lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının karşılaştırılmasında, bütün boyutlarda müdürlerin göstermesi gereken liderlik davranışlarından daha düşük seviyede liderlik davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Fakat doktora mezunları müdürlerin daha yüksek

seviyede öğretimsel liderlik sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu husus eğitim seviyesi yükseldikçe empatinin daha da arttığı söylenebilir. Diğer yandan, özel okul müdürlerinin, devlet okulu müdürlerine kıyasla daha yüksek öğretim liderliği davranışı sergiledikleri görülmüştür. Çalışmada ortaya konan bir başka durum ise, okul müdürlerinin öğretmenlere kıyasla kendilerinin daha yüksek öğretim liderliği davranışı sergilediklerine inanmalarıdır. Yapılan araştırmada, cinsiyet, mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre müdürlerin öğretimsel liderliklerinde anlamlı farklılık oluşmazken, görev durumu, okul türü, eğitim düzeyi ve branş değişkenlerine göre müdürlerin öğretimsel liderliklerinde anlamlı farklılıklar oluşmuştur (Büyükdoğan, 2015: 140).

2.14.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Dinham ve Scott (1996) tarafından “Öğretmen Doyumu, Güdüleme ve Sağlık: Öğretmen 2000 Projesi Aşama-I” konulu araştırma Sidney’in batısında Avustralya’da yapılmıştır. Bu araştırmadaki anketteki sorular öğretmen memnuniyeti, motivasyon ve sağlık konularını içermektedir. Anket 529 öğretmen ve 47 okul yöneticisine uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda işini seven öğretmenlerin çoğunlukla iş tatminlerinin yüksek olduğu, yöneticilerle anlaşamayanların ise iş tatminsizlikleri fazlasıyla ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, başta öğretmenlik görevlerinin dışında aldıkları ilave görevlerin, sosyal olguların yoksunluğunun ve eleştirilmeye karşı tahammülsüzlüklerin doyumsuzluğa ve iş tatminsizliğine yol açtığı anlaşılmıştır (Dinham ve Scott, 1996: 2).

Perrie ve Baker (1997) tarafından “Amerikalı Öğretmenler Arasındaki İş Doyumu, İşyeri Şartlarının Etkileri, Geçmişten Gelen Özellikler ve Öğretmen Tazminatı, İstatistiksel Analiz Raporu” konulu araştırma Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılmıştır. Bu araştırmada kaliteli öğretim için başarılı personelin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Öğretmenler ve öğrenciler arasında günlük etkileşimin eğitim merkezlerinde gerçekleşmesi nedeniyle öğretmenlerin kurumsallaşmaları ve iş doyumlarının artırılmasına yönelik çalışma bir süreç izlemiştir. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin iş tatmininin yöneticilerden gelen gayret ve liderlik yeteneğine, öğrenci davranışları ile okul kültüründen etkilendiği sonucuna

ulaşlmıştır. Diğer yandan öğretmenlerin aldığı maaşların iş tatmini ile ilgisinin alt seviyede olduğu bulunmuştur (Perie ve Baker, 1997: 31).

Dramstad (2004) tarafından “İş Memnuniyeti ve Norveç'te Öğretmenler Arasında Örgütsel Bağlılık: Kamu ve Özel Eğitim Sistemlerinden Gelen Seçili Okulların Karşılaştırmalı Bir Çalışma” konulu araştırma Norveç'te yapılmıştır. Bu çalışmada 469 devlet okulu öğretmenlerine ve 57 Yedinci Gün Adventist (SDA) öğretmenlerine 91 maddelik anket uygulanmıştır. Bu araştırmadaki anket ile kamudaki öğretmenlerin motivasyonları ile Norveç'teki SDA okullarındaki öğretmenlerin istihdamı ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre okullardaki öğretmenlerin iş tatminine duygusal olarak bağlanmaları öğretmenlerin motivasyonununa fayda sağlamıştır. Genel olarak, SDA öğretmenlerinin daha yüksek oranda iş doyumunu ve örgütsel bağlılık yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Diğer yandan kamu okullarındaki öğretmenlerde iş doyumunu ve kurumsallaşmanın düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Dramstad, 2004: 3-5).

Oluremi (2008) tarafından “Ortaöğretim Okulları Kültüründe Öğrenme Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Etkisi” konulu araştırma Nijerya da yapılmıştır. Bu çalışmada 65 ortaöğretim okulundan 650 öğretmene anket uygulanmıştır. Toplanan veriler, korelasyon ve tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Bulgular okul müdürlerinin liderlik davranışlarının ortaöğretim okullarının öğrenimine etkilerini göstermektedir. Bu çalışmada liderlik tarzı ve okul öğrenme kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma müdürlerin liderlik davranışlarının öğretmenlerin algısında değişimlerin olduğunu göstermiştir. Öğretmenler tarafından okul müdürlerinin liderlik davranışları farklı algılanmıştır. Buna ek olarak, bir müdür (lider) ve öğretmen (birey) arasındaki liderlik okulların karakteri ile alakalı olduğu görülmüştür. Çalışma dönüşümcü liderliğe destek sağlamıştır. Çalışmanın sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürleri için bir yıl boyunca tazeleme kursları tertip edilmesi, mümkünse müdürlerin yüksek lisans mezunu olmasının sağlanması gerektiği belirtilmiştir (Oluremi, 2008: 301-310).

Wahab ve diğeri (2014) tarafından “İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi” konulu araştırma Malezya da Temerloh bölgesinde yapılmıştır. Bu çalışmada 240 İlköğretim Okulu öğretmenine anket uygulanmıştır. Çalışmanın güvenilirliği 0.89 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmanın güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bulguların sonucunda Temerloh bölgesindeki ilköğretim okullarındaki müdürlerinin çoğunun dönüşümsel liderlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma ile ilköğretim müdürlerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin olduğu kanıtlanmıştır. Müdürlerin dönüşümsel liderlik uygulama düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle, dönüşümsel liderlik uygulamasının başarılı olmasını sağlamak için okul müdürü müdür yardımcılarını tarafından desteklenmelidir. Müdürlerin dönüşümsel liderlik uygulamaları için yönetici düzeyindeki öğretmenler ile müdür yardımcılara fazla güç ve fırsat verilmesi gerekmektedir (Wahab vd., 2014: 42-46).

Rouse (2005) tarafından “Liderlik Uygulamaları: Sullivan İlçesi Müdürlerinin Algıları ve Öğretmenler” konulu araştırma Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılmıştır. Müdürlerin liderlik uygulamalarına göre cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında, erkek ve kadınlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak, öğretmenler arasında kadın ve erkek arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Liderlik uygulamaları açısından müdürlerin eğitim durumları arasında anlamlı fark görülmemiştir. Ancak öğretmenler arasında eğitim durumları değişkeni açısından anlamlı bir fark görülmemiştir (Rouse, 2005: 83-84).

Ololube (2006) tarafından “Okul Etkinliği İçin Öğretmenler İş Doyumu ve Motivasyon: Bir Değerlendirme” konulu araştırma Nijerya’da yapılmıştır. Bu araştırma ile Nijerya’daki ortaöğretim öğretmenlerinin iş doyumu ve motivasyonu incelenmiştir. Cinsiyet ve yaş değişkenine göre anlamlı fark görülmemiştir. Diğer yandan müdürlerin öğretmenlere göre işlerinden daha memnun olduklarını hesaplanan ANOVA testi belli olmuştur. Bu nedenle idari görevleri müdürlerin işgal ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Ololube, 2006: 13).

Tineh ve diğeri (2009) tarafından “Uygulamada Kouzes ve Posner’in Dönüşümcü Liderlik Modeli: (Ürdün Okulları Örneği)” konulu araştırma Ürdün’de yapılmıştır. Bu

çalışmanın amacı, Ürdün okullarındaki öğretmenler tarafından algılanan Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Modeli okul müdürleri tarafından uygulanmanın hangi derecede olduğunu belirlemektir. İstatistiksel sonuçlar cinsiyet ve okul türü açısından kadın öğretmen ve temel okulların lehine öğretmenlerin algıları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca Kouzes ve Posner'in modelinin her boyutun kendi algıları öğretmenlerin tecrübe seviyesi üzerinde gruplar arasında anlamlı bir fark elde edilmiştir. Sonuç olarak cinsiyet ve okul türü değişkenleri açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (Tineh vd., 2009: 278-280).

Inayatullah ve Jehangir (2011) tarafından “Öğretmen İş Performansı: Motivasyon Rolü” konulu araştırma Pakistan’da yapılmıştır. Araştırma için, Pakistanın Peşaver ilindeki 5 özel okul ve 5 devlet okulundaki 120 öğretmene anket uygulanmıştır. Bu çalışmanın amacı, ince Peşaver kentinde kamusal ve özel okullarda iş performansı üzerinde motivasyon etkisini araştırmaktır. Çalışmanın bulguları öğretmenin motivasyon ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Katılımcıların cinsiyet ve okul türü değişkenleri açısından motivasyon ve performans ile ilgili sonuçlar performansıyla ilgili sonuçlar da anlamlı bir fark görülürken, yaş ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmemiştir (Inayatullah ve Jehangir, 2011: 91-93).

Gul ve diğerleri (2012) tarafından “Kalıplaşmış Cinsiyet ve Öğretmenlerin Algıları (Pakistan Örneği)” konulu araştırma Pakistan’da yapılmıştır. Bu çalışmada özel ve kamu sektörü üniversitelerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algıları incelenmiştir. Öğretmenlerin yaş, yeterlilik, atama, medeni durum ve mülkiyet değişkenleri hakkında fark anlamlı bulunmuştur (Gul vd., 2012: 23).

Ling ve İbrahim (2013) tarafından “Dönüşümcü Liderlik ve Sarawak Ortaöğretimde Öğretmen Taahhüdü” konulu araştırma Malezya’da yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, ortaöğretim okullarında öğretmen adanmışlığı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Kantitatif araştırma yöntemi uygulanmıştır. Söz konusu anket Malezya’nın Sarawak eyaletindeki 27 orta dereceli okullarda görev yapan 1014 öğretmene uygulanmıştır. Sonuçlara göre, öğretmen adanmışlığı ve katılımcılar arasında dönüşümcü liderlik nitelikleri

düşük düzeyde görülmüştür. Öğretmenlerin algılarına göre hizmet yılı değişkeninde anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (Ling ve Ibrahim , 2013: 52).

Njuri (2014) tarafından “Kiharu İlçesi Öğretmenleri Arasında İş Doyumu ve Motivasyon” konulu araştırma Kenya’da yapılmıştır. Araştırma devlet orta okulları öğretmenleri ile ilgili mevcut durumu araştırmak için tasarlanmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, ırk, ücret, eğitim ve okul türü belirlenmiştir. Araştırmada medeni durum ve eğitim durumunda fark anlamlı bulunmuştur. Diğer yandan okul türü değişkeninde fark anlamlı bulunmamıştır (Njiru, 2014: 137).

Marshall (2014) tarafından “Asıl Adı Liderlik Tarzı ve Öğretmen Memnuniyeti Abşeron Öğretmenleri: Barbados Örneği” konulu araştırma Barbados’da yapılmıştır. Bu çalışma temel liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere tasarlanmıştır. Araştırma ile karar verme, iletişim, organize etme, koordine etmek, değerlendirmek, sosyal ve mesleki destek ile öğretmen memnuniyeti incelenmiştir. Araştırma için 90 öğretmen ve 11 müdür olmak üzere 101 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark görülmemiştir (Marshall, 2014: 105).

Tanang ve Abu (2014) tarafından “Öğretmen Profesyonellik ve Güney Sulawesi, Endonezya Profesyonel Gelişim Uygulamaları” konulu araştırma Endonezya da Güney Sulawesi bölgesinde yapılmıştır. Bu çalışma ile düşük olan öğretmenlerin profesyonellik ve mesleki gelişim uygulamaları incelemiştir. Öğretmenlerin tutum-davranış, pedagojik becerileri ve çeşitli öğrenme etkinlikleri üzerinde, mesleki gelişim ve sürekli iyileştirme yapma üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin tutum-davranış ve profesyonel karakterlere ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı fark görülmüştür. Diğer yandan yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmemiştir (Tanang ve Abu, 2014: 25-30).

2.14.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Türkiye’de lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisine yönelik olarak, yapılan araştırmalar son derece sınırlıdır. Bu araştırmalar daha çok

ilkokul ve ilköğretim okul müdürleri üzerine yapılmıştır. Yaşadığımız çağda okumanın çok değerli olduğu bu yüzyılda üniversitelere giriş kapısı durumunda olan liselerin etkin ve yetkin yöneticilere ve müdürlere ihtiyacı vardır. Bu nedenle öğrencilerin başarısı için lider müdürlere, motivasyonu yüksek öğretmenlere sahip olmak adına gerekli önlemler alınmalıdır. Bu kapsamda yurt içinde, lise müdür ve yöneticilerin liderliği ve öğretmenlerin motivasyonu ile alakalı daha fazla araştırmalar yapılmalıdır. Bu konuda meydana gelen problemlerin çözümü için lise müdürlerinin liderlik düzeyleri ve öğretmenlerin motivasyonlarının artırılmasının araştırılması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerekir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK DÜZEYİ ve MOTİVASYON: AMPİRİK ANALİZ

3.1. METODOLOJİ

Metodoloji bölümünde, araştırma yöntemini somutlaştıran; araştırma modeli, evren, örneklem verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin açıklamalar yer almıştır.

3.1.1. Araştırmanın Tipi

Araştırma tipi olarak kesitsel çalışma yöntemi uygulanmıştır. Kesitsel araştırmalar, araştırılan grup üzerinde verilerin bir zaman sürecinde değil, belli bir anda toplanarak değerlendirilmesine dayanır. Araştırma evreni seçilir ve kısa bir zaman diliminde veriler toplanır. Bu yüzden de bazıları tarafından “Prevalans araştırmalar” diye de adlandırılır. Seçimler, anketler bunlara birer örnektir (Okuy, 2010: 14). Araştırmada 303 öğretmene kesitsel çalışma yöntemi marifetiyle anket uygulaması yapılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma, lise müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu liderlik düzeylerinin öğretmenler açısından algılamalarının belirlenmesine yöneliktir. Araştırma evrenini Konya il merkezindeki Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerindeki liselerde görevli öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın evreninden rastgele seçilen 500 öğretmene anket dağıtılmıştır. Araştırmanın örneklemini 303 öğretmen oluşturmuştur.

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçlar

Araştırmada Doç.Dr. Turgut Karaköse tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Anketi” kullanılmıştır. Söz konusu anketin kullanımı konusunda Doç.Dr. Turgut Karaköse’den izin alınmıştır. Araştırmada kullanılacak anket formu lisede görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Anket 47 sorudan ve iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde 7 sorudan oluşan demografik özellikler

ölçülmüştür. Demografik bilgiler olarak, cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı, en son çalıştığı okuldaki hizmet yılı ve çalışılan kurum olarak incelenmiştir.

İkinci bölüm ise 40 sorudan ve beş boyuttan oluşan Likert tipi ölçekten oluşmaktadır. Bu seçenekler “tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum” seçenekleridir. Bu seçenekler tamamaen katılıyorum 5 puan, katılıyorum 4 puan, kararsızım 3 puan, katılmıyorum 2 puan ve tamamen katılmıyorum 1 puan olmak üzere puanlama yapılmıştır. Ancak ikinci bölümde yer alan 40 sorudan 5’inci sorunun seçeneklerinde, tamamaen katılıyorum 1 puan, katılıyorum 2 puan, kararsızım 3 puan, katılmıyorum 4 puan ve tamamen katılmıyorum 5 puan olacak şekilde puanlama yapılmıştır.

Araştırmada SPSS 21.0 paket programından yararlanılarak veriler çözümlenmiştir. Önce beş boyutta toplanan kırk davranışa ilişkin müdürlerin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi okullar genelinde ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Diğer yandan söz konusu algılamalar, müdürlerle ilgili öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalışılan kurum değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada varyans analizi kullanılmıştır. Söz konusu değişkenlerle lise müdürlerinin liderlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algılamaları arasındaki olası farklılaşmalar t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile yoklanmıştır. Likertte ortalamalar alınmıştır.

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalar da göz önüne alınarak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak yapılan madde analizi sonucunda tüm ölçek puanlarıyla, ölçeğin güvenilirlik düzeyini saptamak için Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmış ve 0,934 olarak bulunmuştur.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Araştırmada ölçeklerden elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise frekans dağılımları ile sunulmuştur.

Öğretmenlerin ölçeklerden elde ettikleri puanların öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde t testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri ve öğretmenlerin motivasyonu ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi; lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Amacımız lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlere göre algılamalarını belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki hipotezlere cevap aranmıştır. Öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalışılan kurum değişkenlerine göre;

H1: Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık vardır.

H2: Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılık vardır.

H3: Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin yaşına göre farklılık vardır.

H4: Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.

H5: Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin hizmet yılına göre farklılık vardır.

H6: Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin çalıştıkları kuruma göre farklılık vardır.

3.2. BULGULAR

Bu bölümde araştırmada toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve ilgili yorumlara yer verilmiştir. Bu kapsamda 303 öğretmenin cevapladığı anketler değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 7. Lise Müdürlerinin Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisine İlişkin Korelasyon (İlişki) Analizi

		motivasyon_ort	liderlik_ort
motivasyon_ort	Pearson Correlation	1	,526**
	p (2-tailed)		,000
	N	303	303
liderlik_ort	Pearson Correlation	,526**	1
	p (2-tailed)	,000	
	N	303	303

** Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-tailed).

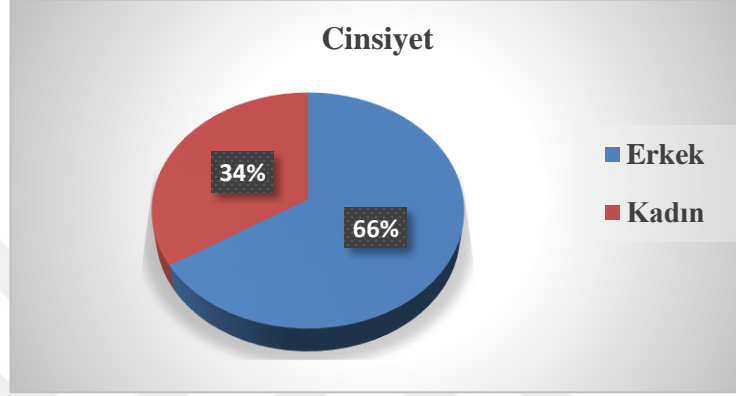
Tablo 7 incelendiğinde yapılan korelasyon analizine göre lise müdürlerinin liderlik düzeyleriyle, öğretmenlerin motivasyonları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve zayıf dereceli bir ilişki vardır. Sonuca göre lise müdürlerinin gösterdikleri liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin motivasyonlarının arttığı söylenebilir.

Tablo 8. Lise Müdürlerinin Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	Beta	St.Hata	St.Beta	t	p
Sabit	2,392	,123		19,423	,000
Liderlik Düzeyi	,335	,031	,526	10,720	,000

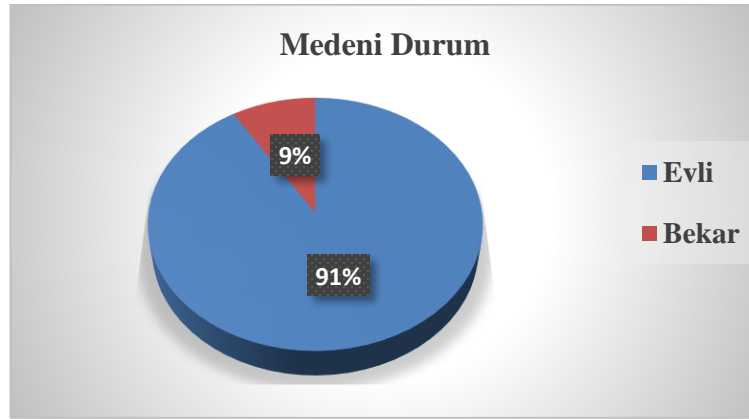
Tablo 7 ile ilişki olduğunu gördükten sonra etki analizi yapma gereksimi duyulmuştur. Bu nedenle tablo 8’de görüldüğü üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili; cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı, bulunduğu okulda aynı yönetici ile kaç yıldır çalıştığı ve çalıştığı kurum durumu ile ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 4. Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılımı Grafiği

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yüzde dağılımı yapıldığında araştırmaya katılan 303 öğretmenin % 34'ünün kadın, %66'sının ise erkek olduğu görülmektedir.



Şekil 5. Ankete Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımı Grafiği

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre yüzde dağılımı yapıldığında araştırmaya katılan 303 öğretmenin % 91'inin evli, % 9'unun ise bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Ankete Katılan Öğretmenlerin Yaşlarının Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
20-30 yaş arası	30	9,9
31-40 yaş arası	120	39,6
41-50 yaş arası	95	31,4
51 yaş ve üzeri	58	19,9
Toplam	303	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %9,9'u 20-30 yaş arası, %39,6'sı 31-40 yaş arası, %31,4'ü 41-50 yaş arası ve %19,9'u 51 yaş ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 10. Ankete Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
yüksek okul	16	5,3
fakülte	216	71,3
yüksek lisans	62	20,5
doktora	9	3
Toplam	303	100

Ankete katılan öğretmenlerin %5,3'ü yüksek okul, %71,3'ü fakülte, %20,5'i yüksek lisans ve %3'ü ise doktora mezunudur.

Tablo 11. Ankete Katılan Öğretmenlerin En Son Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Sürelerinin Frekans Dağılımı

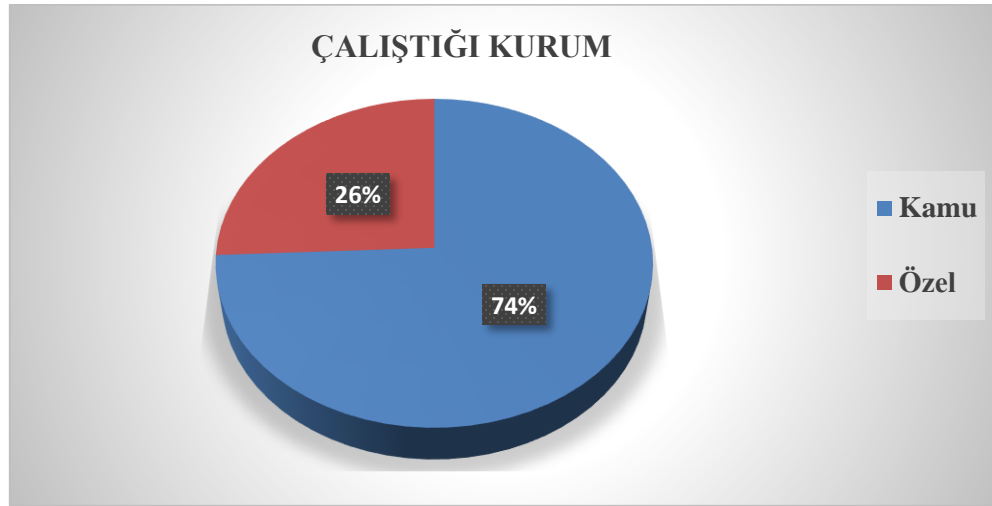
En Son Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	56	18,5
1-5 yıl	119	39,3
6-10 yıl	60	19,8
11-15 yıl	31	10,2
16 yıl ve üstü	37	12,2
Toplam	303	100

Ankete katılan öğretmenlerin % 18,5'inin kıdemli 1 yıldan az, %39,3'ünün kıdemli 1-5 yıl arası, %19,8'inin kıdemli 6-10 yıl arası, %10,2'sinin kıdemli 11-15 yıl arası ve %12,2'sinin kıdemli ise 16 yıl ve üstüdür.

Tablo 12. Ankete Katılan Öğretmenlerin Hizmet Yıllarının Frekans Dağılımı

Hizmet Yılı	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	10	3,3
1-5 yıl	22	7,3
6-10 yıl	40	13,2
11-15 yıl	69	22,8
16 yıl ve üstü	162	53,5
Toplam	303	100

Ankete katılan öğretmenlerin % 3,3'ünün kıdemli 1 yıldan az, %7,3'ünün kıdemli 1-5 yıl arası, %13,2'sinin kıdemli 6-10 yıl arası, %22,8'nin kıdemli 11-15 yıl arası ve %53,5'inin kıdemli ise 16 yıl ve üstüdür.



Şekil 6. Ankete Katılan Öğretmenlerin Çalıştığı Kurumlarına İlişkin Yüzde Dağılımı Grafiği

Öğretmenlerin çalıştığı kuruma göre yüzde dağılımı yapıldığında araştırmaya katılan 303 öğretmenin %74'ünün Kamu da, %26'sının Özel de görev yaptıkları görülmektedir.

3.3. TARTIŞMA

Bu bölümde belirlemiş olduğumuz hipotezlerimize ait bulgular yurt içi ve yurt dışı benzer araştırmalar ile karşılaştırılarak tartışılacaktır.

3.3.1. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin “cinsiyet değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklaşp Farklaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	x	ss	sd	t	p
Kadın	103	3,8368	0,73375	301	-0,430	0,668
Erkek	200	3,8763	0,76925			

Tablo 13’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($t = -0,430$; $p > 0,05$). Başka bir deyişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Bu sonuçlardan dolayı kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

Bu sonuç Toksöz (2009)’ün “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi” konulu İstanbul ili Bakırköy ilçesinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Marshall (2014)’in “Asıl Adı Liderlik Tarzı ve Öğretmen Memnuniyeti Abşeron Öğretmenleri: (Barbados Örneği)” konulu Barbados’da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Şimşek (2005)’in “Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları (Erzurum İli Örneği)” konulu Erzurum il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Ololube

(2006)'nin "Okul Etkinliği İçin Öğretmenler İş Doyumu ve Motivasyon: Bir Değerlendirme" konulu Nijerya'da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

3.3.2. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin "medeni durum değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 14. Medeni Durum Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	x	ss	sd	t	p
Evli	276	3,8601	0,76257	301	-0,204	0,839
Bekar	27	3,8912	0,70276			

Tablo 14'de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($t = -0,204$; $p > 0,05$). Başka bir değişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin medeni durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Bu sonuçlardan dolayı evli öğretmenler ile bekar öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

Bu sonuç Aytakin (2009)'in "Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)" konulu İstanbul ili Kartal ilçesinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Gul ve diğerleri (2012)'nin "Kalıplaşmış Cinsiyet ve Öğretmenlerin Algıları (Pakistan Örneği)" konulu Pakistan'da yapmış oldukları araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Sönmez (2010)'in "Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği)" konulu İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde

yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Njuri (2014)'nin “Kiharu İlçesi Öğretmenleri Arasında İş Doyumu ve Motivasyon” konulu Kenya’da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

3.3.3. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin “yaş değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Yaş	N	x	S
20-30	30	3,8479	0,73818
31-40	120	3,8094	0,80256
41-50	95	3,9270	0,75759
51 ve üzeri	58	3,8761	0,67054
Toplam	303	3,8628	0,75638

Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları

Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,751	3	0,250	0,435	0,728
Grup içi	172,029	299	0,575		
Toplam	172,779	302			

Tablo 16’da yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı öğretmenlerin yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=0,435$; $p>0,05$). Başka bir deyişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Bu sonuçlardan dolayı yaş gruplarına göre öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

Bu sonuç Karadaş (2013)'in "Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki" Antalya ili merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Tanang ve Abu (2014)'nin "Öğretmen Profesyonellik ve Güney Sulawesi, Endonezya Profesyonel Gelişim Uygulamaları" konulu Endonezya'da yapmış oldukları araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Ergen (2009)'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği)" konulu Manisa il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Ololube (2006)'nin "Okul Etkinliği İçin Öğretmenler İş Doyumu ve Motivasyon: Bir Değerlendirme" konulu Nijerya'da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

3.3.4. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin "eğitim durumu değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	x	S
yüksek okul	16	3,6797	0,68878
fakülte	216	3,9117	0,74121
yüksek lisans	62	3,6673	0,81951
doktora	9	4,3611	0,33914
Toplam	303	3,8628	0,75638

Tablo 18. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
1,420	3	299	0,237

Tablo 19. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları

Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,658	3	1,886	3,374	0,019
Grup içi	167,122	299	0,559		
Toplam	172,779	302			

Tablo 19’da yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=3,374$; $p<0,05$). Başka bir deyişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin eğitim durumları gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu sonuçlardan dolayı eğitim durumuna göre öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamalarının birbirinin benzeri olduğu söylenemez.

Bu sonuç Kurt (2013)’un “İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi” konulu İstanbul il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Njuri (2014)’nin “Kiharu İlçesi Öğretmenler arasında İş Doyumu ve Motivasyon” konulu Kenya’da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Balcı (2009)’nin “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerinde Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi” konulu İzmir il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Rouse (2005)’nin “Liderlik Uygulamaları: Sullivan İlçesi Müdürlerinin Algıları ve Öğretmenler” konulu Amerika Birleşik Devletleri’nde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Öte yandan yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan 0,237 anlamlılık düzeyi değeri varyansların homojenliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla hangi gruplar arasında fark olduğuna aşağıda yapılan Tukey testi neticesinde karar verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma

	Eğitim Durumu (I)	Eğitim Durumu (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	yüksek okul	fakülte	-,23206	,19370	,629	-,7325	,2684
		yüksek lisans	,01235	,20964	1,000	-,5293	,5540
		doktora	-,68142	,31151	,129	-1,4862	,1234
	fakülte	yüksek okul	,23206	,19370	,629	-,2684	,7325
		yüksek lisans	,24441	,10772	,108	-,0339	,5227
		doktora	-,44936	,25435	,291	-1,1065	,2077
	yüksek lisans	yüksek okul	-,01235	,20964	1,000	-,5540	,5293
		fakülte	-,24441	,10772	,108	-,5227	,0339
		doktora	-,69377*	,26668	,048	-1,3828	-,0048
	doktora	yüksek okul	,68142	,31151	,129	-,1234	1,4862
		fakülte	,44936	,25435	,291	-,2077	1,1065
		yüksek lisans	,69377*	,26668	,048	,0048	1,3828

Tukey testine göre; eğitim durumu doktora olan öğretmenlerin (4,3611) lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı, eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden (3,6673) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.5. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin “hizmet yılı değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmenlerin Hizmet Yılları Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	x	S
1 yıldan az	10	3,9563	,77171
1-5 yıl	22	3,8750	,62945
6-10	40	3,8281	,83826
11-15	69	3,8841	,73681
16 yıl ve üzeri	162	3,8549	,76653
Toplam	303	3,8628	,75638

Tablo 22. Öğretmenlerin Hizmet Yıllarına Göre Varyans Homojenliği Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
0,752	4	298	,557

Tablo 23. Hizmet Yılları Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları

Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	0,180	4	0,045	0,078	0,989
Grup içi	172,599	298	0,579		
Toplam	172,779	302			

Tablo 23’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı öğretmenlerin hizmet yılları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=0,078$; $p>0,05$). Başka bir deyişle, Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin hizmet yılları gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Bu sonuçlardan dolayı hizmet yıllarına göre öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

Bu sonuç, Madenoğlu ve diğerleri (2014)’nin “Okul Müdürlerinin Etik “Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi” konulu

Eskişehir il merkezinde yapmış oldukları araştırma sonuçları ile ve Inayatullah ve Jehangir (2011)'in “Öğretmen İş Performansı: Motivasyon Rolü” konulu Pakistan’da yaptıkları araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Boğa (2010)’nın “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi” konulu Samsun ilinde yapmış olduğu araştırma sonuçları ve Ling ve İbrahim (2013)'in “Dönüşümcü Liderlik ve Sarawak Ortaöğretimde Öğretmen Taahhüdü” konulu Malezya’da yaptıkları araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

3.3.6. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin “çalıştığı kurum değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 24. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklaşp Farklaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Çalıştığı Kurum	N	x	ss	sd	t	p
Kamu	225	3,7914	0,78783	301	-2,824	0,005
Özel	78	4,0689	0,61671			

Tablo 24’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($t= 2,824$; $p<0,05$).

Buna göre, özel sektörde çalışan öğretmenlerin (4,0689) liderlik düzeyleri algıları, kamu kesiminde çalışan öğretmenlerden (3,7914) daha yüksektir. Başka bir deyişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin çalıştığı kuruma bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Bu sonuçlardan dolayı özel sektörde çalışan öğretmenler ile kamu kesiminde çalışan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenemez.

Bu sonuç Büyükdoğan (2015)'ın “Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması” konulu Konya il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Tineh ve diğerleri (2009)'nin “Uygulamada Kouzes ve Posner'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli: (Ürdün Okulları Örneği)” konulu Ürdün’de yaptıkları araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Yurdakul (2007)'un “Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi” konulu İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Njuri (2014)'nin “Kiharu İlçesi Öğretmenler arasında İş Doyumu ve Motivasyon” konulu Kenya’da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

4.1. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma neticesinde elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar belirtilmiş ve araştırma bulgularına göre geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

4.2. SONUÇ

Lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlere göre algılamalarını araştırmak amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Bu amaca bağlı olarak liselerde görev yapan öğretmenlerin, “cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalışılan kurumuna” ilişkin bilgiler şeklinde sorulan değişkenlere göre öğretmenlerin algıları araştırılmıştır.

Lise öğretmenlerin algılarına göre liselerde görev yapan müdürlerin liderlik düzeylerinin yeterli ya da yetersiz olduğu alanlar ortaya konulmuştur.

Liselerde görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında “cinsiyet değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Liselerde görev yapan evli ve bekar öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında “medeni durum değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında “yaş değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar ANOVA testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında “eğitim durumu değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar ANOVA testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın var olduğu görülmüştür. Yapılan Tukey testine göre; eğitim durumu doktora olan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı, eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında “hizmet yılı değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar ANOVA testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Kamu ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında “çalışılan kurum değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın var olduğu görülmüştür. Buna göre, özel sektörde çalışan öğretmenlerin liderlik düzeyleri algıları, kamu kesiminde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda “çalışılan kurum ve eğitim durumu” değişkenlerinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre;

Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri açısından çalışılan kurum yani kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarında farklılık olmasının nedeni olarak özel okullarda çalışan müdürlerin çalıştıkları kurumu bir eğitim kurumundan çok işletme olarak görmelerinin sonucu olabilir. Çünkü özel kurumda görev yapan müdür başarısız olduğunda işine son verileceğini bilir. Bu nedenle okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunu üst düzey tutarak okulun başarısına katkı sağlamak isteyecektir. Lider bir yöneticinin emri

altındaki personelin motivasyonu yöneticinin liderlik becerileri ile artış göstereceği daha önce yazılmış kitaplar ile yapılan araştırmalarla sabittir. Bu sebeplerden dolayı özel okullarda görev yapan müdürler, devlet okullarında görev yapan müdürlere göre daha fazla liderlik özelliklerini okuldaki öğretmenlere yansıttıkları bu araştırma ile ortaya konmuştur.

Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri açısından eğitim düzeyinin öğretmenlerin algılarında farklılık göstermesinin nedeni olarak eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin liderlik, yönetim ve motivasyon konularında diğer öğretmenlerden daha fazla bilgi sahibi olmasıdır. Günümüzde her meslekte olduğu gibi öğretmenler içinde kariyer yapmak bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu ihtiyaç öğretmenler tarafından yüksek lisans veya doktora yaparak giderilmektedir. Söz konusu ihtiyaç daha önceki yıllarda uzman/baş öğretmenlik uygulaması ile karşılanıyordu. Ancak bu uygulamanın askıya alınması ile öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora eğitimine yönelmesine sebep olmuştur. Diğer yandan kariyer yapmak istemeyen öğretmenlerin amaç ve hedeflerden uzak durmaları nedeniyle müdürlerin liderlik düzeyleri algılamaları düşük düzeydedir. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında kariyer yaparak kendini geliştirmek isteyen öğretmenler, diğer öğretmenlere nazaran lise müdürlerinin liderlik özelliklerini daha iyi algıladıkları bu araştırma ile tespit edilmiştir.

4.3. ÖNERİLER

Araştırmanın yöntemi, bulguları ve yorumlarına göre sonuçlar dikkate alınarak geliştirilen öneriler; lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonu artırmak için uygulama ve yeni araştırma yapacaklara yönelik olarak verilmiştir.

4.3.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Mevcut mevzuatta müdürler öğretmenler arasından seçildiği süreçte, öğretmenlerin eğitim fakültelerinden başlayarak, öğretmenlik yaptıkları süreç zarfında gerekli liderlik eğitimleri verilebilir.

2. Lise müdürleri, hizmet içi eğitim, seminer ve kurs programlarına katılarak kendilerini liderlik alanında geliştirebilirler. Bu kapsamda liselerdeki müdürlerin geleneksel

yönetici imajlarının çağdaş yönetici imajı yönünde değişime geçmesine imkân sağlanmış olabilir.

3. Liselerde görevli öğretmenlerin kariyer yapabilme ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çok kapsamlı bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmakta olup, bu konuda askıya alınan uzman/baş öğretmen uygulamasının hayata geçirilebilir.

4. Liselerde görevli öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapabilmelerine yardımcı olmak adına çeşitli üniversiteler ile protokol yapılabilir.

4.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma Konya ilindeki özel ve kamu liselerde yapılmıştır. Benzer araştırma ortaokul ve yüksek öğretim yöneticilerine yönelik yapıp, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri açısından karşılaştırma yapılabilir.

2. Bu araştırma ile lise müdürlerinin liderlik düzeyleri incelenmiş olup, diğer araştırmacılar ise lise müdürlerinde görülen liderlik türleri ve liderlik tarzları ile alakalı araştırmalar yapılabilir.

3. Araştırmaya öğrenci ve velilerde dahil edilerek kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, John (2011). Bir Lider Nasıl Yetiştir? (Çeviren: Gülay Doğancı). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akbolat, Mahmut, Işık, Oğuz ve Yılmaz, Ali (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi(11), 35-50.
- Akdemir, Ali (2008). Vizyon Yönetimi (1.Baskı) . Bursa: Ekin Yayınevi. .
- Akşit, Hüseyin (2010). Yönetim ve Yöneticilik (2.Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Akyar, Aslan (2013). Etkili Yönetim ve Yöneticilik-II (3.Baskı). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Akyar, Aslan (2014). Etkili Yönetim ve Yöneticilik-I (4.Baskı). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Alıcı, Akın (2004). Hayata Yön Veren Sözler (2.Baskı). İstanbul: Epsilon.
- Arat, Melih (1998). 21. Yüzyıl İçin Yönetim. (1. Baskı). İstanbul: Datateknik.
- Arslanoğlu, Ali (2009). Yönetimde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İstanbul.
- Aslan, Şebnem (2013). Liderlik Kuramları (1.Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Aytekin, Hakan (2014). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği) . Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İstanbul.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2012). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon. (Editör:Celalettin). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel, 227-274.
- Bakan, İsmail ve Doğan, İnci F. (2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1.Baskı). Ankara: Gazi.
- Balcı, Yurdağül (2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İzmir.
- Baltaş, Acar ve Sevil, İdil (2007). İşinin Lideri Olmak (1.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Kariyer.
- Barutçugil, İsmet (2014). Liderlik (1.Baskı). İstanbul: Kariyer.
- Başaran, İbrahim E. (1994). Eğitim Yönetimi (4.Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baştan, Ahmet, Tetik, İlhan ve Kasımay, Cengiz (2014). Okul Müdürlerinin “Müdür” Algılarının İncelenmesi. 9. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi. 8-10 Mayıs. Ankara: Pegem Akademi, 14-15.
- Bayram, Şeyda (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Bedük, Aykut (2010). Karşılaştırmalı İşletme - Yönetim Terimleri Sözlüğü (2.Baskı). Konya: Selçuklu Üniversitesi Basımevi.
- Boğa, Çiğdem (2010). İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Samsun.
- Bolat, Ömer (2009). Liderlik Gönül İşidir (1.Baskı). İstanbul: Hayat.
- Bozdoğan, Kerem ve Sağnak, Mesut (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 137-145.
- Bulgan, Erkan (2012). Yönetimde Başarı ve Liderlik. İdarecinin Sesi Dergisi(151), 59-61.
- Buluç, Bekir (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(57), 5-34.
- Bush, Tony (2007). Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice. <http://www.ajol.info/index.php/saje/article/viewFile/25107/>, Erişim Tarihi:31.12.2016.
- Büyükdoğan, Birol (2003). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Büyükdoğan, Birol (2015). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4(2), 133-141.
- Can, Halil, Azizoglu, Öznur A. ve Aydın, Eren M. (2011). Organizasyon ve Yönetim (8.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, Niyazi (2009). Öğretmen Liderliği (1.Baskı). Ankara: Pegem.
- Cascio, Wayne F. (2010). Managing Human Resources (8th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Cherie, Amsale and Gebrekidan, Ato B. (2005). Nursing Leadership and Management. http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/health/ephti/library/lecture_notes/nursing_students/LN_nsg_ldrshp_final.pdf, Erişim Tarihi:02.01.2016.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline, Hoque, Kim, Kessler, Ian, Pepper, Alexander, Richardson, Ray and Walker, Carolyn L. (2013). Human resource management. http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/mn3075, Erişim Tarihi:13.01.2016.
- Çelik, K. (2003). Örgütsel Kontrol. (Editör: Cevat Elma ve Kamile Demir). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık, 63-83.
- Çelik, Vehbi (2011). Eğitimsel Liderlik (5.Baskı). Ankara: Pegem.
- Çeltek, Evrim (2004). Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. <http://www.isguccdergi.org/?p=article&id=182&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, Erişim Tarihi: 26.04.2015.
- Çetin, Münevver ve Özcan, Kenan (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi(20), 21-38.
- Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (2010). Fundamentals of Human Resource Management (4th Edition). Hoboken: Wiley.
- Değirmenci, Can H. (2012). 21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası (1.Baskı). İstanbul: Bilge Karınca.
- Dessler, Gary (2011). Human Resource Management (12th Edition). New Jersey: Prentice-Hall.
- Dinham, Steve and Scott, Catherine (1996). Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Phase One of the Teacher 2000 Project. <http://eric.ed.gov/?id=ED405295>, Erişim Tarihi: 10.01.2016.
- Dramstad, S Styrkå A. (2004). Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Teachers in Norway : A Comparative Study of Selected Schools From Public and Private Educational Systems . PhD dissertation, Andrews University School Of Education . USA.
- Drucker, Peter F. (2014). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çevirenler: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon). İstanbul: Epsilon.

- Eliboloğlu, Ece (2011). Mesih'in dönüşünü bekleyen Türkler; 7. Gün Adventistleri. http://temizyasam.net/php/index.php?option=com_content&task=view&id=1086&Itemid=2, Erişim Tarihi:02.03.2016.
- Ercoškun, Muhammet H. ve Nalçacı, Ahmet (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi(11), 353-370.
- Erçetin, Şule (2000). Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı). Ankara: Nobel .
- Erdem, Ali R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi(4), 51-57.
- Erel, Gaye Ö. ve Yalçın, Mustafa (2014). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: MediaCat.
- Eren, Erol (2011). Yönetim ve Organizasyon (10.Baskı). İstanbul: Beta.
- Ergen, Yusuf (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Manisa.
- Ertürk, Mümin (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (7.Baskı). İstanbul: Beta.
- Fındıkçı, İlhami (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Alfa.
- Gedikoğlu, Tokay (2015). Liderlik ve Okul Yönetimi (1.Baskı). Ankara: Anı.
- Gök, Sibel (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (2), 588.
- Gökay, Melek ve Özdemir , Şazimet S. (2010). Görsel Sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Konya Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(26), 237-251.
- Gul, Sajid, Khan, Muhammad B., Mughal, Sumra, Rehman, Shafiq U. and Saif, Naveed (2012). Gender Stereotypes and Teachers Perceptions (The Case of Pakistan). Information and Knowledge Management, 2(7), 17-28.
- Güler, Birgöl A. (2011). Yönetim (3.Baskı). Ankara: Kilit Yayınları.
- Güllü, Esmâ (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü . Ankara.
- Güney, Salih (2012). Liderlik (1.Baskı). Ankara: Nobel.

- Günlü, Ebru (2012). Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon. (Editör: Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel, 179-205.
- Gürel, Pınar A. ve Yılmaz, Recep (2014). Liderlik ve Çağdaş Boyutları (1.Baskı). İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürsel, Musa (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (9. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürüz, Demet ve Yaylacı, Gaye Ö. (2005). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Baskı). İstanbul: MediCat.
- İbicioğlu, Hasan, Özmen, Halil İ. ve Taş, Sebahattin (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi:Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.
- İnal, Kemal (1990). Eğitim Yönetimi ve Planlaması ve Halk Eğitimi (1.Baskı). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Inayatullah, Atiya and Jehangir, Palwasha (2011). Teacher's Job Performance: The Role of Motivation. Abasyn Journal of Social Sciences, 5(2), 78-99.
- İşcan, Ömer F. ve Timuroğlu, Kürşat (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 119-135.
- İşıksaçan, Tarık (2014). Etkili Motivasyon (1.Baskı). İzmir: Kumsaati Yayınları.
- Kantar, Hüseyin (2010). İşletmede Motivasyon (2.Baskı). İstanbul: Kumsaati.
- Karadaş, Fatih (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Antalya.
- Karaman, Füsün (2010). İşletmede Motivasyon ve Verimlilik (1.Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karip, Emin (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 16, 443-465.
- Karip, Emin (2013). Çatışma Yönetimi (5.Baskı). Ankara: Pegem.
- Kaya, Ali (2006). Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları (1.Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kırım, Arman (1998). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim (1.Baskı). İzmir: Sistem Yayıncılık.

- Korkmaz, Özlem Y. (2012). Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok? Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 9(1), 3-9.
- KTO (Karatay Ticaret Odası). (1998). Yönetici Eğitim Merkezi: Etkili Toplantı Yönetimi. Konya: KTO.
- Kurt, Başak (2013). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü . İstanbul.
- Kurtuluş, Sümeyra A. ve Kutanis, Rana Ö. (2015). Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik Mi, Dişillik Mi? Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13(2), 235-254.
- Ling, Sii L. and İbrahim, Mohammed S. (2013). Transformational Leadership and Teacher Commitment in Secondary Schools of Sarawak. International Journal of Independent Research and Studies, 2(2), 51-65.
- Lunenburg, Fred C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction-At Least in Theory. International Journal Of Management, Business, and Administration, 14(1), 1-4.
- Madenöğlu, Canan, Uysal, Şengül, Sarıer, Yılmaz ve Banoğlu, Köksal (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20(1), 47-69.
- Mankan, Esra (2013). Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı). İzmir: İlyya.
- Marshall, Ian A. (2014). Principal Leadership Style and Teacher Satisfaction among a Sample of Secondary School Teachers in Barbados. Caribbean Educational Research Journal, 2(2), 105-116.
- Martston, Ralph S. (2013). Günde Bir Doz Motivasyon (Çeviren : Işıl Aydın). İstanbul: Koton Kitap.
- Memişoğlu, Salih P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(5), 87-97.
- MESS (Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası). (2004). Motivasyon. İstanbul: MESS.
- Njiru, Leah M. (2014). Job Satisfaction and Motivation among Teachers of Kiharu District in Kenya. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(5), 135-152.
- Okyay, Pınar (2010). Araştırma ile İlgili Temel Kavramlar. <https://www.bibalex.org/supercourse/lecture/lec34851/014.htm>, Erişim Tarihi: 21.01.2016.

- Ololube, Nwachukwu P. (2006). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment. This article was published in "Essays in Education, 18, 1-19.
- Oluremi, Olayele F. (2008). Principals' Leadership Behaviour And School Learning Culture In Ekiti State Secondary Schools. The Journal Of International Social Research, Volume 1/3.
- Onal, Güngör (1983). İşletme Organizasyonu ve yönetimi (1.Baskı). Bursa: Akademi Kitapevi.
- Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir ve Demirsel, Mustafa T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(12), 277-289.
- Önen, Levent ve Tüzün, Burak (2005). Motivasyon (1.Baskı). İstanbul: Epsilon.
- Özbek, Oğuz (2003). Stratejik planlama ve Yönetim. (Editör: Cevat Elma ve Kamile Demir). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık, 301-311.
- Özdemir, Murat (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). Ankara: Anı.
- Özel, Mustafa (1998). İş Hayatında Liderlik ve Strateji (1.Baskı). İstanbul: Datateknik.
- Özkan, Gülçin (2012). İşletme Bilgisi ve Toplam Kalite Yönetimi (6.Baskı). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını.
- Öztürk, Mehmet (2003). İşletme ve Yönetim (1.Baskı). İstanbul: Papatya.
- Paksoy, Mustafa (2012). Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri (Editör: Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel, 1-32.
- Perie, Marianne and Baker, David P. (1997). Job Satisfaction Among America's Teachers: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics, and Teacher Compensation. <https://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=97471>, Erişim Tarihi: 11.01.2016.
- Rouse, Mary E. (2005). Leadership Practices: Perceptions of Principals and Teachers in Sullivan County. Doctor of Education, East Tennessee State University the faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis. New York.
- Sager, Donald J. (1979). Leadership and Employee Motivation. https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/537/Sager_Leadership.pdf?sequence, Erişim Tarihi: 12.01.2016.

- Saygınar, Mete, S. (2006). Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Serinkan, Celalettin (2012). Liderlik ve Motivasyon İlişkisi. (Editör: Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular. Ankara: Nobel, 149-177.
- Sertoğlu, Recep (2010). Stratejik Liderlik (1.Baskı). İstanbul: Etap.
- Sharma, Robin (2012). Ünvanlı Lider. (Çeviren: Filiz Gülerkaya). İstanbul: Pegasus.
- Sönmez, Alpay (2010). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği) . Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İstanbul.
- Şahin, Ali (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(11), 523-547.
- Şahin, Bayram (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü . Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3), 97-118.
- Şahin, Faruk (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 141-163.
- Şimşek, Muzaffer (2005). Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları (Erzurum İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.
- Şimşek, Mehmet Ş. ve Çelik, Adnan (2009). Yönetim ve Organizasyon (1.Baskı). Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek, Mehmet Ş. ve Öge, Hüsnü S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi (6.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Nevin ve Fidan, Mehmet (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik (1.Baskı). Konya: Tablet Basım Yayın.
- Şişman, Mehmet (2002). Öğretim Liderliği (1.Baskı). Ankara: Pegem.
- Tanang, Hasan and Abu, Baharin (2014). Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi, Indonesia. Journal of Curriculum and Teaching, 3(2), 25-42.
- Taymaz, Haydar (2003). Uygulamalı Okul Yönetimi (6. Baskı). Ankara: Pegem.

- Telli, Edil, Ünsar, Agah S. ve Oğuzhan, Adil (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Dergipark Akademi Dergisi*, 2(2), 135-150.
- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. (1.Baskı). İstanbul: Epsilon.
- Tineh, Abdullah B., Khasawneh, Samer A. and Omary, Aieman A. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. *Journal of Leadership Education*, 7(4), 265-283.
- Toksöz, Seray (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . İstanbul.
- Tunçer, Polat (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*(80), 57-83.
- Tutar, Hasan (2011). Güdülenme ve Güdülenme Kuramları. <http://mertumitaslan.com/wp-content/uploads/2016/01/DAVRANIŞ-BİLİMLERİ-2.pdf>, Erişim Tarihi:15.02.2016.
- Uğurluoğlu, Özgür ve Çelik, Yusuf (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11(2), 121-156.
- Uzun, Dilek (2012). Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar. (Editör: Celalettin Serinkan). *Liderlik ve Motivasyon Gleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel, 133-148.
- Ülgen, Hayri ve Mirza, Süleyman K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6.Baskı). İstanbul: Beta.
- Ünal, Mesud (2012). 21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik (1.Baskı). İstanbul: Beta.
- Ünal, Mesud (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Viau, Rolland (2015). *Okulda Motivasyon Okulda Güdüleme ve Güdülemeyi Öğrenme* (Çeviren: Yusuf Budak. Ankara: Anı.
- Wagner, Rodd and Harter, James K. (2009). *Başarılı Yönetimin 12 Temel İlkesi* (Çeviren : Aslı Kurtsoy Hısım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Wahab, Jamalullail A., Fuad, Che F., Ismail, Hazita and Majid, Samsidah (2014). *Headmasters' Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers' Job Satisfaction and Teachers' Commitments*. Published by Canadian Center of Science and Education, Yayın No.: 2014/13.
- Werner, İsabel (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayın.

- Yavuz, Cavit ve Karadeniz, Cemile B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun Tatmin Üzerine Etkisi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(9), 507-519.
- Yeniçeri, Özcan (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: IQ.
- Yiğit, Rana (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1), 17-21.
- Yıldız, Nuran (2012). “Yeni Zamanlar” ve Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 11(1), 119-134.
- Yılmaz, Muhammet ve Aslan, Ömer (2013). Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında “ÖNKAS” Ödül Sistemi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(Özel Sayı), 286-306.
- Yukl, Gary (2013). Leadership in Organizations (8th Edition). New Jersey : Prentice Hall.
- Yurdakul, Rabiş (2007). Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

EKLER

EK-1

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET

LİSE MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ANKETİ

Saygı Değer Öğretmen Arkadaşlarım;

Bu anket lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle, özellikle isim veya tanıtıcı herhangi bir bilginin yazılmaması gerekmektedir. Göstereceğinizi umduğumuz samimiyete ve ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Yrd.Doç.Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN
Tez Danışmanı

Şeref ARSLANOĞLU
KTO Karatay Ün.v. Yüksek Lisans Öğc.

Aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanı (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz:

A.()Kadın B.()Erkek

2. Medeni Durumunuz

A.()Evlî B.()Bekâr

3. Yaşınız

A.() 20-30 yaş B.() 31-40 yaş C.() 41-50 yaş D.() 51 ve üzeri

4. En son mezun olduğunuz okul

A.() Yüksek Okul B.() Fakülte C.() Yüksek Lisans D.() Doktora

5.Şu an çalıştığınız okuldaki toplam hizmet süreniz

A.()1 yıldan az B.()1-5 yıl C.() 6-10 yıl D.() 11-15 yıl E.() 16 yıl ve üstü

6. Mesleğinizdeki toplam hizmet süreniz

A.()1 yıldan az B.()1-5 yıl C.() 6-10 yıl D. 11-15 yıl E.() 16 yıl ve üstü

7. Çalıştığınız Kurum

A.() Devlet Okulu B.() Özel Okul

Lütfen aşağıdaki seçenekleri X işareti ile işaretleyiniz. Seçenek sırası “tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, tamamen katılmıyorum” şeklindedir.

No	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.					
2.	Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.					
3.	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.					
4.	Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.					
5.	İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.					
6.	Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.					
7.	Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.					
8.	Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.					
9.	İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.					
10.	Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.					
11.	İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.					
12.	Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.					
13.	İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.					
14.	Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.					
15.	İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
16.	Zamanımı iyi yönetebiliyorum.					
17.	Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.					
18.	Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.					
19.	Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.					
20.	Okulun fizikî yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.					
21.	Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.					
22.	Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.					
23.	Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.					
24.	İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.					
25.	Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.					
26.	Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.					
27.	Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.					

No	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
28.	Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.					
29.	Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.					
30.	Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.					
31.	Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.					
32.	Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.					
33.	Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.					
34.	Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.					
35.	Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.					
36.	Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.					
37.	Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlenmede yeterlidir.					
38.	Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.					
39.	Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.					
40.	Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanırır.					

EK-2**ANKETTEKİ MADDELERİN TOPLAM İSTATİSTİKİ SONUÇLARI**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
motivasyon_1	146,6865	403,964	,508	,933
motivasyon_2	146,2838	414,999	,267	,935
motivasyon_3	145,9703	417,506	,318	,934
motivasyon_4	147,6007	409,711	,313	,935
motivasyon_5	146,9472	413,381	,241	,936
motivasyon_6	146,2244	422,870	,090	,937
motivasyon_7	146,5149	405,906	,498	,933
motivasyon_8	146,6898	399,235	,626	,932
motivasyon_9	146,0726	415,630	,361	,934
motivasyon_10	147,0726	414,776	,266	,935
motivasyon_11	146,6337	404,630	,557	,932
motivasyon_12	146,3432	414,888	,343	,934
motivasyon_13	146,2937	427,685	,074	,935
motivasyon_14	146,2640	416,122	,359	,934
motivasyon_15	146,1716	416,871	,329	,934
motivasyon_16	146,3201	414,576	,409	,934
motivasyon_17	146,6040	404,710	,589	,932
motivasyon_18	146,6898	400,956	,520	,933
motivasyon_19	147,8812	440,496	-,318	,940
motivasyon_20	146,9571	405,074	,451	,933
motivasyon_21	146,0858	416,920	,254	,935
motivasyon_22	146,6040	399,333	,615	,932
motivasyon_23	146,8416	398,425	,683	,931
motivasyon_24	147,0363	402,446	,519	,933
liderlik_1	146,5281	399,548	,722	,931
liderlik_2	146,4686	400,442	,725	,931
liderlik_3	146,5875	396,733	,709	,931
liderlik_4	146,4752	401,058	,712	,931
liderlik_5	146,2574	405,675	,666	,932
liderlik_6	146,4620	400,991	,737	,931

liderlik_7	146,3564	403,058	,726	,931
liderlik_8	146,5710	401,610	,699	,931
liderlik_9	146,3102	404,314	,641	,932
liderlik_10	146,5380	401,945	,671	,931
liderlik_11	146,3564	400,402	,759	,931
liderlik_12	146,2970	402,276	,730	,931
liderlik_13	146,5479	400,825	,714	,931
liderlik_14	146,4620	400,309	,763	,931
liderlik_15	146,3795	400,892	,713	,931
liderlik_16	146,4554	400,878	,689	,931

Ankette yer alan her bir sorunun doğru anlaşıldığının ve tutarlı olduğunun kanıtı olan tablodur.

EK-3

ANKET KULLANIM İZİNİ

Re: Okul Müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi anketi

turgut karakose (tkarakose@yahoo.com)

Kime: şeref ARSLANOĞLU

Şeref Bey merhaba. Ölçeği kullanabilirsin. iyi çalışmalar.

Doç. Dr. Turgut Karaköse
DPÜ Eğitim Fakültesi

On Wednesday, April 8, 2015 10:27 PM, şeref ARSLANOĞLU <serefarslanoglu97@hotmail.com> wrote:

Hocam hayırlı akşamlar,

İsmim Şeref Arslanoğlu, Konya Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans öğrencisiyim. Tez konum olan "Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, Konya İli Örneği" çalışmam için Okul Müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi ölçeğini kullanabilir miyim?

Teşekkürler iyi akşamlar.

EK-4

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDEN ALINAN İZİN



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308/605.99/4108419
Konu: Araştırma İzni

16/04/2015

Sayın Şeref ARSLANOĞLU
Armağan Mah. Sevilay Sok. No:15/6 Meram/KONYA

İlgi : 10/04/2015 tarihli ve 3885469 sayılı dilekçeniz.

İlgi yazı dilekçe ekinde Müdürlüğümüze sunmuş olduğunuz "Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" konulu araştırmanız incelenmiştir.

Araştırmanın Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup sonucun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize sunulur.

Servet ALTUNTAŞ
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek: Anket Formu (3 Sayfa)


Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.
...../20.....
20-04-2015

Akçeşme Mah. Garaj Cad. 42020 Karatay/KONYA
Tel : 0332 353 30 50 Faks : 0332 351 59 40
Web : <http://konya.meb.gov.tr>
E-Posta : konyamem@meb.gov.tr

Strateji Geliştirme:
Bilgi:F.GÖRES
Tel : 0332 353 30 50 /1250
istatistik42@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7f83-c13e-3d63-a177-5cfb kodu ile teyit edilebi

EK-5

ANKET UYGULANAN OKULLAR VE ANKET SAYILARI

İlçeler	S/No	Okulun Adı	Kamu/ Özel	Anket Verilen Öğretmen Sayısı	Anket Dolduran Öğretmen Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
Karatay	1	Celaleddin Karatay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	10	8	6
	2	Karatay İMKB Gazi Mustafa Kemal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	10	9	8
	3	Karatay İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	15	15	12
	4	Karatay İMKB Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	20	11	9
	5	Karatay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	20	13	10
	6	Konya Karatay Anadolu Lisesi	Kamu	17	15	10
	7	konya Türk Telekom Erol Güngör sosyal bilimler lisesi	Kamu	15	9	6
	8	Özel Endurun Fen Lisesi	Özel	10	9	7
	9	Özel Lale Anadolu Lisesi	Özel	20	19	14
Meram	1	Konya Anadolu Lisesi	Kamu	15	15	13
	2	Konya Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	20	19	11
	3	Kozağaç Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	15	11	9
	4	Meram Anadolu Lisesi	Kamu	15	9	8
	5	Meram Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	20	15	11
	6	Meram Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	20	9	7
	7	Özel Diltaş Anadolu Lisesi	Özel	16	14	13
	8	Özel Sınav Anadolu Lisesi	Özel	15	14	9
Selçuklu	1	Atatürk Anadolu Lisesi	Kamu	15	13	9
	2	Dolapoğlu Anadolu Lisesi	Kamu	15	14	13
	3	Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	20	18	16
	4	Konevi Anadolu Lisesi	Kamu	17	17	13
	5	Selçuklu Dumlupınar Anadolu Lisesi	Kamu	15	11	8
	6	Selçuklu Hocacihan Anadolu İmam Hatip Lisesi	Kamu	15	15	9

İlçeler	S/No	Okulun Adı	Kamu/ Özel	Anket Verilen Öğretmen Sayısı	Anket Dolduran Öğretmen Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
Selçuklu	7	Selçuklu Mahmut Sami Ramazanoğlu Anadolu İmam Hatip Lisesi	Kamu	20	20	17
	8	Selçuklu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Kamu	20	20	12
	9	Konevi Özel Eğitim Meslek Lisesi	Kamu	15	9	8
	10	Özel Ekol Koleji Anadolu Lisesi	Özel	10	9	6
	11	Özel Envar Fen Lisesi	Özel	15	9	7
	12	Özel Konya Lokman Hekim Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	Özel	15	11	9
	13	Özel Sistem Koleji Anadolu Lisesi	Özel	20	13	11
	14	Özel Türmak Anadolu Lisesi	Özel	15	2	2
Toplam	31			500	395	303

EK-6

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Şeref ARSLANOĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi : Çankırı / 31.05.1975

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : -

İş Deneyimi

Stajlar : -

Projeler : -

Çalıştığı Kurumlar : Kamu Kurumu (Erzurum, Ankara ve Konya)

İletişim

E-Posta Adresi : serefarslanoglu97@hotmail.com

Tarih : 11 Mayıs 2016

