

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Senanur ÖNDER**

**Danışman
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ**

MAYIS 2023, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Senanur ÖNDER



T.C.

ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri/ Eğitim Yönetimi
Program Adı : Tezli Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle
Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri
Arasındaki İlişki

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 79 sayfalık kısmına ilişkin 30/05/2023 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: %13 tür.

Filtrelemeye **alıntılar dâhil** edilmiştir. Filtrelemede **yedi (7) kelimedenden daha az** örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 30/05/2023

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

Öğrenci: Senanur ÖNDER

KILAVUZA UYGUNLUK

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Senanur ÖNDER

Danışman

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ danışmanlığında **Senanur ÖNDER** tarafından hazırlanan “**Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Eğitim Yönetimi** Dalı’nda **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

15/05/2023

JÜRİ:

Danışman	: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ	İmza
Üye	: Doç. Dr. İsa YILDIRIM	İmza
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Yağmur KOÇ BAŞARAN	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Çalışmalarımın her anında desteğini esirgemeyen, bu araştırmanın konusu, deneysel çalışmaların yönlendirilmesi, sonuçların değerlendirilmesi, yazımı aşamasında yapmış olduğu büyük katkılarından dolayı saygıdeğer danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ'a minnet ve şükranlarımı sunarım.

Araştırma ve yazım süresince yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Sinan YALÇIN' a ve Doç. Dr. Fethi KAYALAR' a, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KÖROĞLU' na, her konuda öneri ve eleştirileriyle yardımlarını gördüğüm kıymetli çalışma arkadaşım Emel YILMAZ' a teşekkürlerimi sunarım.

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan, hayatımın her anında desteklerini esirgemeyen canım annem Hatice KÖYLÜ' ye, canım babam A. Ercan KÖYLÜ' ye, canım ağabeylerim Akın KÖYLÜ, Yakup KÖYLÜ' ye ve kıymetli eşim Ahmet ÖNDER' e minnet ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Senanur ÖNDER, Erzincan, 2023

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Senanur ÖNDER

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2023

Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

ÖZET

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı, sürdürümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki olası ilişki, ilişkinin yönü ve düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırma 2020-2021 Öğretim yılında Erzincan ilinde bulunan resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde çalışan 501 öğretmen üzerinden yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22 programına yüklenerek analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin sahip oldukları cinsiyete, medeni duruma, yaş değişkenine, kıdeme, okul kademe türüne göre değişmediği gözlemlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri de artmaktadır. Okul yöneticilerinin gösterdikleri serbest bırakıcı liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri azalmaktadır. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre okul yöneticilerinin gösterdikleri sürdürümcü liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri azalmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Motivasyon.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL MANAGERS AND THE LEVELS OF TEACHERS' MOTIVATION

Senanur ÖNDER

Erzincan Binali Yıldırım University,

Graduate School of Social Sciences

Master's Thesis, May 2023

Supervisor: Prof.Dr. Mehmet ÖZBAŞ

ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine the relationship between the transformational, liberating, and continuity leadership characteristics of school administrators and the motivation levels of teachers, if there is a relationship, in which direction the relationship is and the level of the relationship. For this purpose, the relationship between school administrators' leadership styles and teachers' motivation levels was examined. In the research, descriptive and relational survey model, which is one of the quantitative research methods, was used. It was determined that the data showed normal distribution and parametric tests were used.

The research was conducted on 501 teachers working in the official kindergarten, primary, secondary and secondary education levels in Erzincan in the 2020-2021 academic year. The data obtained from the research were analyzed by loading into the SPSS 22 program. In line with the findings obtained in the study, it was observed that the motivation levels of the teachers did not change according to their gender, marital status, age variable, seniority and school level type. According to what was obtained from the research, the transformational leadership round variables exhibited by school administrators also increase the motivation increase. As the liberating leadership characteristics of school administrators increase, teachers' motivation levels decrease. According to another finding of the study, the motivation levels of the teachers decreased as the continuity leadership characteristics of the school administrators increased.

Keywords: Leadership Styles, Transformational Leadership, Sustainable Leadership, Liberating Leadership, Motivation.

İÇİNDEKİLER

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Liderlik	8
1.2. Liderlik ve Yöneticilik	10
1.3. Liderlik Kuramları	12
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	13
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	13
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	17
1.4. Liderlik Stilleri.....	22
1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Stili.....	22

1.4.2. Sürdürümcü Liderlik	23
1.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez-Faire).....	25
1.5. Okul Yöneticilerinin Liderliği	26

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Motivasyon Kavramı.....	27
2.2. Temel Motivasyon Kaynakları	28
2.3. Motivasyon Türleri.....	29
2.3.1. İçsel Motivasyon	29
2.3.2. Dışsal Motivasyon.....	30
2.4. Motivasyon Süreci	31
2.5. Motivasyon Teorileri.....	32
2.5.1. İhtiyaçlara Dayalı Teoriler	33
2.5.2. Dışsal Faktör Teorileri.....	38
2.5.3. İçsel Faktör Teorileri	40
2.5.4. Yönetimsel Teoriler	45
2.6. Motivasyonun Önemi	48
2.7. Yöneticiler Açısından Motivasyon Önemi	49
2.8. Çalışanlar Açısından Motivasyon	49
2.9. Kaynak Özetleri	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	57
3.2. Evren ve Örneklem	57
3.3. Veri Toplama Araçları.....	60

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	60
3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği.....	60
3.3.3. Öğretmen Motivasyon ölçeği.....	61
3.4. Verilerin Toplanması.....	61
3.5. Verilerin Analizi	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Öğretmenlerin, Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar.....	63
4.2. Öğretmenlerin, Medeni Durum Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar	64
4.3. Öğretmenlerin, Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar.....	65
4.4. Öğretmenlerin, Kıdem Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar.....	66
4.5. Öğretmenlerin, Okul Kademe Türü Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar	67
4.6. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Liderlik Stillерinin Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Yordayıcısı Olup Olmadıklarına Dair Bulgular ve Yorumlar	68
4.7. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yordayıcısı Olup Olmadıklarına Dair Bulgular ve Yorumlar.....	69
4.8. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yordayıcısı Olup Olmadıklarına Dair Bulgular ve Yorumlar	71

4.9. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Sürdürümcü Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yordayıcısı Olup Olmadıklarına Dair Bulgular ve Yorumlar.....	72
---	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA ve SONUÇ

5.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu	74
5.2. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu	74
5.3. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu	75
5.4. Kıdeme Değişkenine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu	75
5.5. Okulu Kademe Türüne Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu	75
5.6. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordama Durumu.....	75
5.7. Okul Yöneticilerinin serbest bırakıcı Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordama Durumu.....	76
5.8. Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordama Durumu.....	76
ÖNERİLER.....	78
KAYNAKÇA.....	79
ETİK KURUL ONAYI.....	90
EKLER.....	91
ÖZ GEÇMİŞ	102

SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
OMLS	: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri
ÖMÖ	: Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği
SPSS	: Statistical Package for Social Science
ANOVA	: Analysis of Variance



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Alderfer'in ERG Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Karşılaştırılması.....	36
Tablo 3.1: Evren ve Örneklem Sayıları.....	58
Tablo 3.2: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	59
Tablo 3.3: Elde Edilen Verilere İlişkin Frekans Tablosu	62
Tablo 4.1: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	63
Tablo 4.2: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	64
Tablo 4.3: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	65
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	66
Tablo 4.5: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	67
Tablo 4.6: Motivasyon ile Liderlik Stilleri Korelasyon Katsayıları	69
Tablo 4.7: Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordanmasına İlişkin Bulgular	70
Tablo 4.8: Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordanmasına İlişkin Bulgular	71
Tablo 4.9: Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordanmasına İlişkin Bulgular	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Motivasyon Süreci.....	32
Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi	34
Şekil 2.3: Sonuçsal Şartlandırma Süreci.....	39
Şekil 2.4: Adams'ın Eşitlik Kuramındaki Girdi ve Çıktı Dengesi	41
Şekil 2.5: Locke'nin Amaç Yönelimi Teorisi	44
Şekil 2.6: Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi.....	45
Şekil 2.7: Mcgregor'un X ve Y Teorisinin Karşılaştırılması	47



GİRİŞ

Değişim, günümüz dünyasının vazgeçilmez bir gerçeğidir. Değişimin, örgütlerin iş dünyasındaki rekabeti sürdürebilmeleri ve daha iyi sonuçlar elde etmeleri için zorunlu bir hal aldığı düşünülmektedir. Örgütler, değişen iş koşullarına uyum sağlamak, yeni teknolojileri benimsemek, yeni pazarlara girmek, müşteri beklentilerini karşılamak ya da okul başarısını sağlayabilmek için sürekli olarak değişim sürecinden geçerler. Örgütler ve bireylerin hedeflerine ulaşabilmek için sürekli değişimi takip etmeleri gerekmektedir. Örgütler, günümüz dünyasında iş hayatının, okulların vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Örgüt, belirli bir amaca ulaşmak için insanların bir araya gelmesiyle oluşan yapılardır. Bu yapı içinde çalışanlar, belirli bir görevi yerine getirirler ve bu görevlerin eşgüdümü örgütün yönetimi tarafından sağlanır. Örgütler hedeflerine ulaşmak isterler. Bu hedeflerin gerçekleşebilmesi de örgütün temel unsurları olan yönetici ve çalışanlar ile mümkün olabilecektir. Çalışanlar örgütün önemli öğelerinden olmakla beraber örgütün hedeflerine göre yeteneklerini ve bilgilerini en yüksek performans ile sergilemek için çaba gösteren kişilerdir. Ancak bir çalışanın başarısı sadece bilgisi ve yeteneği ile meydana gelmemektedir. Çalışandaki yetenek ile motivasyon birleştiği zaman yüksek verim ortaya çıkabilmektedir. Motivasyon, organizmanın bir hedefe ulaşmak için harekete geçmesini sağlayan içsel güçtür (Başaran, 1982, s. 176). Ancak tam tersi olduğunda yetenek beceri ne kadar yüksek olursa olsun eğer motivasyon sıfır ise performansın da sıfır olacağı tahmin edilmektedir. Bu yüzden örgütte amaçlara ulaşabilmek için çalışan motivasyonunun her zaman yüksek tutulması gerekmektedir (Newstrom, 1997, s. 151).

Örgütsel yaşamda etkili performans için sadece çalışan faktörü tek başına yeterli değildir. Örgütün hedeflerini çalışanlara benimsetecek ve örgütü ayakta tutacak bir diğer unsur da yöneticidir. Topluluğun olduğu bir yerde her zaman bir lidere ihtiyaç duyulur. Liderlik insanlık tarihi kadar eski olsa da özellikleri yönünden dinamik olmak zorundadır. Yöneticilerin bulundukları örgütün amaçlarını yerine getirebilmeleri için lider ruhlu olmaları gerekmektedir (Eğriboyun, 2015, s. 246).

Her zaman doğru ve tek bir liderlik anlayışından bahsetmek doğru değildir. En doğru liderlik yaklaşımı olaya, duruma, örgütün, çalışanın yapısına en uygun olan yaklaşımdır. Her problemde her zaman aynı çözüm yolu etkili olmamaktadır. Bu

yüzden istekler, ihtiyaçlar, şartlarla değıştikçe lider de kendini yenileyebilmeli, duruma uygun problem çözüme yollarını kolaylıkla belirleyebilmeli ve yeni duruma adapte olabilmelidir (Avcı, 2015, s. 164). Tüm bunları sağlayabilmesi için liderler içinde bulundukları imkânları, bölgeyi ve insanları yakından tanımalıdırlar. Daha sonra çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak en uygun motivasyon yolunu seçmelidir (Şimşek & Çelik, 2018, s. 10). Bunu tam ve doğru bir şekilde sağladığı zaman çalışanın örgüte bağlılığının ve işine olan ilgisinin artacağını, örgütü sahipleneceğini ve çalışma ortamında mutlu olacağını öngörebilmelidir. Bunun sonucunda çalışanın performansının artacağı düşünülmektedir.

Liderlik üzerine yapılmış birçok araştırma vardır. Bunlar incelendiğinde, liderliğin birçok alt başlıkta değerlendirildiği görülmüştür. Bu çalışmada kullanılan liderlik stilleri dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderliktir. Dönüşümcü liderlik, liderin takımı üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmak, onların yeteneklerini geliştirmek ve bireysel olarak büyümelerine yardımcı olmak için çaba gösterdiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderler, takım üyelerine ilham vererek, onların motivasyonunu artırır ve onları daha verimli hale getirirler (Eren, 2009). Dönüşümcü liderlik, takım üyelerinin liderlik becerilerini geliştirmelerine de olanak tanır ve liderlerin gelecekte daha iyi liderler olmalarına yardımcı olur. Sürdürümcü liderlik ise, mevcut yapıyı koruma ve sürdürme üzerine odaklanır. Bu liderler, bir işletmenin veya takımın mevcut durumunu korumak için çalışır ve yeniliklere ve değışikliklere karşı dirençlidirler. Sürdürümcü liderlere göre, belirli bir işi yapmak için gereken rutinleri uygulamak gerekir ve bu liderlik tarzı, kurallara uymayı teşvik eder (Tengilimoğlu, 2005, s. 6). Serbest bırakıcı liderlik ise takım üyelerine özgürlük ve sorumluluk vererek, kendi kararlarını alabilmelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderler, takım üyelerinin yeteneklerine ve bilgisine güvenirlir ve onların kendi işlerini yürütmelerine izin verirler (Bass, 1997, s. 134).

Her liderlik tarzının kendine özgü avantajları ve dezavantajları vardır ve bir liderin hangi tarzı kullanacağı, liderin ve takımının ihtiyaçlarına bağlıdır. Liderler, kendilerini ve takım üyelerini iyi tanıyarak, doğru liderlik yaklaşımını seçebilirler (Hicks & Gullert, 1981, s. 234).

Başarının sürekliliği ve kalıcı olabilmesi için liderin her zaman yenilikleri yakından takip etmesi ve önem vermesi gerekmektedir. Bir örgütün ne kadar imkânı, nitelikli insan gücü olsa da çalışanları doğru yönlendiren ve çalışanlarını tanıyıp motive eden bir lider olmazsa o örgütün hedeflerine ulaşabilmesi çok kolay olmayacaktır. Bunun için örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi kompleks bir yapı olan insan faktörünün özelliklerinin ve ihtiyaçlarının iyi analiz edilmesi ve buna göre doğru yönlendirilmesine bağlıdır (Akçakaya, 2004, s. 188).

1. Problem Durumu

Her alanda olduğu gibi geleceğin inşa edildiği eğitim örgütlerinin belirlemiş oldukları vizyonlarının ortaya çıkarılmasını ve bu vizyonlara ulaşılmasını sağlayan, öğretmen ve personeli destekleyen, yönlendiren okul yöneticileri bulunmaktadır. Sürekli değişen, gelişen teknoloji ve güncellenen bilimsel araştırmalarına ve sonuçlarına uygun bir eğitim sağlanabilmesi için okulların da mevcut sistemlerini güncel tutmaları gerekmektedir. Bu güncellemenin yönetim stili konusunda da olması gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticinin görev ve sorumlulukları da değişime uğramaktadır. Tüm bunlarla birlikte eğitim örgütleri de hedeflerini bu doğrultuda değiştirmektedir. Örgütün tüm bunları sağlayabilmesi için öğretmenlerinin motivasyonunu yüksek tutması gerekmektedir. Tüm değişimler içinde bireyi motive etme yolları da değişecektir (Kaya & Kesen, 2014,s. 23)

İyi bir lider öğretmenini, personelini yakından tanımalı ihtiyaçlarını, yeteneklerini, ilgi alanlarını iyi bilmelidir. Bu sayede herkese aynı motivasyon yöntemini kullanmaz. Çalışana ilgisi dâhilinde verdiği görevlerde daha yüksek bir performans sergileyeceğini bilmelidir. Çalışanının sıkıntısını, ihtiyaçlarını bilip bunları göz ardı etmemelidir. Böyle bir liderle çalışan öğretmenlerin sınıflarında en yüksek performansı göstermek için çabalayacakları tahmin edilmektedir. Bu durum onların örgüte bağlılığını artıracak ve bir örgüt kültürü oluşturacaktır. Bu sayede okul vizyonuna ulaşabilecektir (Bursalıoğlu, 2011, s. 25).

Literatür incelendiğinde öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ele alan araştırmalarda medeni durum değişkenine oldukça az yer verildiği, benzer araştırmalarda çelişkili bulguların elde edildiği görülmüştür. Bu yüzden bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

2. Problem Cümlesi

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri (dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik) ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Alt Problemler

1. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
2. Medeni duruma göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
3. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
4. Kıdeme değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
5. Okulu kademe türüne göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
6. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri öğretmenlerin motivasyon düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
7. . Okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik özellikleri öğretmenlerin motivasyon düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
8. . Okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik özellikleri öğretmenlerin motivasyon düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

3. Araştırmanın Amacı

Okulun çok önemli girdilerinden olan öğretmenlerin motivasyon düzeyi ne kadar yüksek ise okuldaki eğitim kalitesi ve başarı da bu düzeyde artacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin motivasyon düzeyini yüksek tutma görevi okul yöneticisine aittir. İyi bir lider, öğretmenin ilgisini, ihtiyaçlarını ve onu nelerin motive ettiğini bilmelidir. Fakat öğretmenler her zaman iyi bir liderle çalışma şansına sahip olmayabilirler. Bu amaç doğrultusunda okul yöneticilerinin benimsemiş oldukları farklı liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonu arasında bir ilişki olup olmadığı, var ise bu ilişkinin hangi yönde ve düzeyde olduğu saptanmak istenmiştir.

4. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın, okul müdürlerinin liderlik tarzları ile çalışan motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı, aynı zamanda çalışan motivasyonunu artıracığı ve eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Öğretmenler, mesleklerine motive oldukları takdirde görevlerinde başarılı olabilirler. Okul müdürleri, öğretmenleri çalışmaya motive etmede ve verimliliklerini artırmada önemli roller oynamaktadır. Motivasyonun yüksek olduğu okullarda öğretmenlerden beklenen başarı düzeyinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile:

1. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile okul müdürlerinin benimsedikleri tutumlar arasında herhangi bir ilişki olup olmadığının analiz edilmesine
2. Okul yöneticilerinin öğretmenlerini nasıl yakından tanıyabilecekleri, motivasyon düzeyini yüksek tutabilmek için hangi yolları izleyebileceğine dair hizmet içi eğitimler ya da seminerler düzenlenmesine,
3. Okul yöneticisi seçiminde okul yöneticilerinin motivasyon ile ilgili bilgilerinin ve eksikliklerinin tespit edilmesi ve görevlendirmeden önce bu eksikliklerin giderilmesine fayda sağlayabileceği beklenmektedir.
4. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin kendi okullarına göre uygun liderlik biçimlerini tespit ederek uygulama fırsatı bulacakları öngörülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmadan elde edilen sonuçların okulların eğitimsel ve yönetsel vizyonlarına ulaşmalarında okul yöneticilerine yardımcı olacağı beklenmektedir.
5. Mili Eğitim Bakanlığının strateji geliştirme ve değerlendirme çalışmalarına fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

5. Varsayımlar

Araştırma kapsamında kullanılan okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği ve öğretmen motivasyon ölçeğinin araştırmaya katılan öğretmenler tarafından gerçek görüşlerini yansıtacak, yöneticilerinin ve kendi özelliklerinin bilincinde samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

6. Sınırlılıklar

Bu çalışma, 2020-2021 Öğretim Yılında Erzincan ilindeki MEB'e bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri, araştırmada kullanılan Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği ile elde edilen belirli özellikleri ölçmekle sınırlıdır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, Öğretmen Motivasyon Ölçeği ile elde edilen belirli özellikleri ölçmekle sınırlıdır.

7. Tanımlar, Temel Kavramlar

Liderlik: liderlik, öncülük ettiği grup veya kişileri güdüleyerek, etkileyerek, motive ederek hedefe yönlendirme işidir (Black, 2000, s. 402).

Yönetici: Yönetici, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003).

Okul Yöneticisi: Öğrencilerin akademik başarıları veya dersleri üzerinde çok fazla etkili olmamakla birlikte okulun yönetimi, denetimi ve gözlemlerini üstlenerek okul yönetiminde bulunan tüm üyelerin sorumluluğunu taşıyan kişidir (Şişman, 2012).

Dönüşümcü Lider: Örgütleri değişim ve dönüşümlere ayak sağlayarak gayelerine ulaştıran kişidir. Liderin bu durumu gerçekleştirebilmesi için de vizyon sahibi olması ve vizyonunu insanlara kendini kabul ettirebilmesiyle olmaktadır (Koçel, 2010).

Sürdürümcü Lider: Sürdürümcü liderlik, örgütlerde, örgütsel hedeflere ulaşmak için iş odaklılığı ve çalışanların görevlerini tamamladıklarında ödül alacaklarını bildiren liderlik şeklidir. Sürdürümcü lider, bürokratik yetki ve yasal konumdan güç alır (Özgener & Kılıç, 2009).

Serbest Bırakıcı Lider: Serbest bırakıcı liderlik, liderin sözde var olduğu durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da anlaşma yoktur (Karip, 1998, s. 449).

Motivasyon: Örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek bir heyecan uyandırmanın bir yoludur ve bazı bireysel ihtiyaçlar karşılanarak bu durum sağlanır. Esasen

motivasyon işgörenin bireysel ihtiyaçlarını veya taleplerini karşılayarak örgütün temel hedeflerine ulaşmayı ifade eder (Haque, vd., 2014, s. 62).



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde araştırmanın konusu, ilgili literatür doğrultusunda başlıklar şeklinde açıklanmıştır.

1.1. Liderlik

Liderlik incelenirken, kavramın birçok tanımının olduğu görülmektedir. Bu araştırma alanında birçok farklı tanım bulunmaktadır. Liderlik, üzerine konan farklı tanımlardan etkilenen karmaşık ve çeşitli bir olgudur. Bu, onu inceleyen insanların çeşitliliğinin doğal bir sonucudur (Eraslan, 2004, s. 38). İngilizce karşılığı ‘leadership’ olan ve Türkçeye liderlik olarak geçmiş olan bu sözcük önderlik anlamına gelmektedir (Şişman, 2002).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlar doğrultusunda onları harekete geçirebilme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 1998).

Schein’a göre (1992) liderlik; uygun değişim sürecini başlatabilmek için var olan kültürün dışına çıkabilme yeteneğidir.

İnsan sosyal bir varlıktır. Bunun doğal sonucu olarak insanlar, birbirleriyle iletişimde olmak ve hayatı paylaşmak isterler. Sosyal etkileşimlerde ve sosyal davranışlarda düzen ve kalıplar kurar. İnsan yönetmek, yönetilmek, yönetimde söz sahibi olmak, karar süreçlerine aktif olarak katılmak, inanmak ister. Farklı bir deyişle kişi, bireysel amaçlarını toplumsal bir biçime sokarak toplumsal benliğini yaratır. İnsanlar her zaman karar verme, yönetme, sorumluluk alma kapasitesine sahip ve işlerin başarılabilmesine inanan liderlere ihtiyaç duymuştur (Miller, 2001). Liderlik, insanlık tarihi kadar eski, kalıcı bir kavramdır.

Liderlik insanlarla birlikte oluşan ve sürekli değişen dinamik bir olgudur. Liderliğin her topluma, duruma ve döneme göre değişen tanımları bulunmaktadır (elik & Snbul, 2008, s. 50).

Liderliğin birçok yönden incelenmiş tanımları ışığında tek bir tanım yapılması gerekirse bu kavramı insanları bir araya getirme ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlama gücüdür diye tanımlayabiliriz. Liderlik her zaman tarihin bir parçası olmuştur ve doğası gereği hiyerarşik olarak gelecekte liderlerden vazgeemeyecektir. İnsanlar genellikle benzer ihtiyaç ve çıkarları başkalarıyla bir araya gelerek karşılamaya çalışırlar (Eren, 2009).

Liderlik, birleşik bir cephe oluşturma ve bir gruba ortak hedeflerine ulaşmaları için rehberlik etme yeteneğidir. Liderler vizyoner, istekli, güven, kabul, cesaret, her durumda sakin kalabilme ve doğru karar verme, risk alma ve uzmanlık gibi özellikler sergilemelidir (Can, 2013).

Werner (1993, s. 17) alışmasında liderliği, “belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Celep’e göre (2004, s. 3) lider, “grup yeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir”.

Liderler, kriz zamanlarında sağlam kararlar verme ve kalıpların dışında düşünme yetenekleriyle ayırt edilirler. Modern bir liderin kalbinde, sağlıklı kararlar verme ve etrafındakileri motive etme becerisi vardır. Net bir vizyonları vardır ve etraflarındakilere onların peşinden gitmeleri için ilham verebilirler. Planlarını gerçekleştirmede kararlı ve verimlidirler. Tüm paydaşların ilerlemeden haberdar olmaları için açık iletişim kanalları sağlarlar. Her zaman yenilikçi olmaya çalışırken alçakgönüllülük ve duyarlılık sergileyerek başkalarına örnek olurlar (Yalçın & Akan, 2016, s. 1139).

Liderlik, farklı insanlar tarafından birçok farklı şekilde görülebilen soyut bir kavramdır. Liderlik kavramı sadece yönetim bilimi alanında incelenmekle kalmaz, aynı zamanda iş hayatının, sosyolojinin, psikolojinin, siyasetin ve felsefenin diğer alanlarında da bulunabilir (Şişman, 2004). Liderlik sadece başkalarını etkilemekle ilgili değil, aynı zamanda başkalarının takip etmesi için ilham verici bir örnek olmakla da ilgilidir. Ancak, farklılıkları onları oldukça benzersiz kılar (Buluç, 2009, s. 10). Liderlik aslında yönetilenleri liderin inandığı vizyon doğrultusunda etkileme gücüdür denebilir.

Bursalıoğlu (2008, s. 13), liderlik ile yöneticiliğin ayrımını, büyük ideolojilerin mucidi liderler, bu fikirleri uygulamaya geçirenler ise yöneticilerdir cümlesi ile tanımlamış ve bazı liderlik özellikleri aşağıda listelenmiştir.

- Liderlik ve yöneticilik birbirlerinden farklı kavramlardır.
- Liderlik formel pozisyona bağlı bir olgu değildir.
- Liderlik temelinde siyasidir.
- Liderlik sadece başkalarını yönetmekle ilgili değildir, daha çok bir organizasyonun kültürünü şekillendirmekle ilgilidir.
- Liderlik, insanlara manevi nitelikler kazandırarak içlerindeki en iyiyi ortaya çıkaran bir süreçtir.

Yukarıdaki birçok tanımdan da anlaşılacağı gibi liderlik tanımları, liderlerin değişen koşullarını ve davranışlarını yansıtacak şekilde evrilmiştir. Otokratik, etkileşimci katılımcı, etik, serbest bırakıcı, kültürel, karizmatik liderlik gibi birçok farklı tanımlar yapılmıştır ve yapılmaya devam edilmektedir. Liderler çalışanlarının duygu, düşünce ve davranışlarının maksimum sınırlarını keşfetmeye ve bu keşiflerini onların gelişimlerine katkı sağlamak için kullanmaya çalışır (Tabak, 2005). Öğretmenlerin davranışları ile okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stilleri arasında dinamik bir bağlantı bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2007, s. 79).

1.2. Liderlik ve Yöneticilik

İnsanlar doğdukları andan itibaren sahip oldukları malları, ailelerini ve hatta çevrelerini kontrol etmek istemişlerdir. Toplumların başlangıcında ortak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için çeşitli organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Bu

kuruluşların yöneticileri de yönetimi sağlama çalışmalarını yürütmüştür. Ancak 19. Yüzyılda modern üretim tekniklerinin gelişmesi, seri üretimin başlaması yönetim ve yönetim uygulamalarına yönelik ciddi araştırmaların başlamasına yol açmıştır. Zaman içinde yönetim hem bir bilim hem de bir sanat haline geldi. Kitap becerileri öğretmez, onları öğrenebilmek için yetenek gerekir. Bu yüzden yönetim bir sanattır. Yönetim aynı zamanda bir bilimdir, çünkü eğitim yoluyla öğrenilebilecek çok sayıda birikmiş bilgiye dayanır (Bridge, 2003, s. 4).

Liderlik ve yönetim, araştırmacılar tarafından genellikle her birine farklı özellikler atfedilen iki farklı şey olarak görülür. Güçlü ve Koşar'a göre (2016, s. 13) liderlik ve yönetim, bir organizasyonun iki farklı ama birbirini tamamlayan unsurudur.

Liderlik ve yönetim birbirine yakın kavramlar olsa da farklı anlamlara sahiptirler. Yönetici olmayan liderler olduğu gibi, lider özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de vardır. Bir kişinin hem yönetici hem de lider olması mümkündür. Gerçekten de bu herhangi bir başarılı organizasyon için gerekli bir beceridir. Her yöneticinin istenen sonuçları elde etmek için grup üyelerini yönlendirme yeteneğine sahip olması esastır (Certo, 2000, s. 350).

Bir yöneticinin başarıya ulaşması için resmi otoritesini destekleyecek liderlik özelliklerine sahip olması esastır (Şimşek & Çelik, 2018, s. 10). Yönetici, sorumluluğu altındaki kişilerin davranışlarını genel örgüt amaçlarına göre biçimlendirmesi gereken kişidir (Çelik, 2011, s. 22).

Arıkan'a göre (2009, s. 281) ise lider ve yönetici arasındaki farklar şunlardır:

Yönetici durumu idare eden kişidir, lider yenilikçidir.

Yönetici başkasının belirlediği hedefleri yerine getirirken lider bağlı olduğu gruba göre hedefler belirleyip bunları grubu bu doğrultuda yönlendiren kişidir.

Yönetici, düzeni özenle koruyup tanımlanan hedefe ulaşmaya, lider ise farklılığa ilham verip değişim ve dönüşüm sağlayabilme işidir.

Yöneticinin görevleri belliyken liderin bir görev tanımı yoktur.

Yönetici mevcut olanı korurken lider geliştirendir.

Yönetici sistem ve yapıya odaklanırken lider bireye odaklanır.

Yönetici kontrol etme eğilimindedir ve lider güveni teşvik eder.

Yönetici kısa vadeli bir pencereden bakarken, lider uzun vadeli bir pencereden yaklaşır

Yönetici nasıl ve ne zaman sorularına önem verirken, lider ne ve neden sorularına önem verir.

Yönetici görevlendirme yolu ile mevcut konuma gelirken lider bulunduğu gruptan çıkar ve bu grubu o davranışlara yönlendirir.

Yönetici, yönetimin alt seviyelerine bakarken, lider ise genel çevreye bakar.

Yönetici gücünü kanun, yönetmelikten alırken lider yasalar yerine bireysel özelliklerinden ve mevcut koşullardan alır.

Yönetici mevcut olanı kabullenirken lider mevcut olanı sorgulama eğilimindedir.

Yönetici, çalışanları kuruluşun normlarının bir parçası olarak görürken, lider onları kendi kişisel personeli olarak görür.

Yönetici verilen görevi olduğu yapmaya çalışırken lider inisiyatif kullanarak en doğru işi yapabilir.

Liderlik nitelikleri, olumlu örgütsel performans etkilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim ve liderlik kavramları kurumlar açısından önemli olmakla birlikte farklı kavramlardır. Yönetim ve liderlik genellikle zıt kavramlardır ve kuruluşların her ikisine de ihtiyacı vardır. Değişim yaratmak ve sonuç almak için liderlik esas olsa da bu sonuçların sürdürülmesini sağlamak için yönetim de gereklidir (Maghraby, 2014, s. 119).

Yapılan tüm tanımlamalar ve karşılaştırmalar ışığında lider ve yönetici farklı görev, davranış ve özelliklere sahip terimlerdir. Her yönetici liderlik becerisine sahip olmayabilir aynı şekilde yönetici rolüne sahip olmayan liderler bulunabilir. Tüm bunların sonucunda değişmemesi gereken şey iyi bir yönetici olmak için liderlik becerisine de sahip olmak gerekir (Koçel, 1999).

1.3. Liderlik Kuramları

Günümüze değin süregelen liderlik terimi ve süreci ile ilgili araştırmalarda, liderlerin toplumları etkileme biçimleri hakkında çeşitli sonuçlar üretilmiş, hangisinin

diğerinden daha doğru olduğu ile ilgili bir sonuca varılamamış fakat değışen zaman ve koşullar liderin davranışlarının toplum üzerinde oluşturduğu tesirin de değışime uğradığı bilinen bir gerçek olmuştur (Bolat, vd., 2008). Bu doğrultuda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Genel olarak liderlik kuramlarını üç ayrı kategoride toplamak mümkündür (Çelik, 2007).

Bunlar;

Özellik ve nitelik kuramları dönemi (M.Ö.450-940 yılları arası)

Davranış kuramları dönemi (1940–1960 yılları arası)

Durumsallık kuramları dönemi (1960’lardan günümüze kadar olan dönem).

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Lider “nedir” sorusuna yanıt aranmıştır. Liderlik teorileri ile ilgili bilinen en eski teoridir. 1940'lara kadar lider, bireyin kişisel özelliklerine dayanıyordu. Bazı araştırmacılar başarılı askerler ve devlet adamlarını inceler ve onlarda ortak liderlik özellikleri ararlar. Liderlik çalışmaları, liderlerin ortak özelliklerini belirlemiştir. Özellikler teorisinin ortaya çıkmasına neden olan düşünce, liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olduğu ve sonradan kazanılamayacağıdır. Bu teoride liderlerin fiziksel özelliklerinin yanı sıra iletişim gücü, güven, risk alma, eğitim durumu ve cesaret gibi kişisel özellikleri de dikkate alınmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda liderlerle ilgili ortak bir özellik tespit edilememiştir (Şişman, 2014, s. 5).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderin "neyi nasıl yaptığı" sorularına yanıt aranmıştır. 1940'lı yılların sonlarına yaklaşılrken liderin kişiliğine odaklanmak yerine, liderin davranışının takipçilerin performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisine dikkat çekilmiştir. Davranışsal yaklaşımda liderlerin diğer insanlardan ayrılmasını sağlayan davranışsal farklılıklar üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda liderlerin astları ile iletişimleri, amaçları belirlemeleri, planlama ve kontrol şekilleri gibi hususlar ele alınabilir Davranışsal yaklaşım özünde lideri lider yapan, ötekilerden ayıran davranış farklarına odaklanır. Bunun sonucu olarak liderin altında çalışanlarıyla kurduğu iletişimi, hedefleri belirlemesi, planlama ve kontrol biçimleri ele alınmaktadır (Koçel, 2003). Etkili liderlerin tutumlarının farklı

durumlara tepki olarak değiştiğini gösteren kanıt olmadığı ileri sürülmüştür (Keçecioğlu, 2003, s. 157).

Liderlik doğuştan getirilen bir beceri değil, sonradan eğitim yoluyla da kazanılabilecek olduğunu dile getirmiştir. Davranışçı kuram, lider davranışlarını göreve yönelik ve insan yönelik olmak üzere ele almıştır (Sabuncuoğlu & Tz 1998, s. 178).

Davranışçı kuramların geliştirilmesine katkı sunan çalışmalara aşağıda kısaca değinilmiştir.

Ohio Üniversitesi Liderlik Modeli

1940'ların sonlarında, Ohio Eyalet niversitesi'ndeki araştırmacılar, kişiliğin başarılı liderliği belirleyen tek faktör olamayacağını keşfettiler. Bunun yerine, odaklarını grupları veya organizasyonları yönetenlerin davranışlarını incelemeye kaydırdılar (Northouse, 2016, s. 72).

Liderlik davranışını tanımlamada iki alt başlık kullanılmıştır. Bunlar “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme”.

Yapıyı Harekete Geçirme: Lider, kuruluşun hedeflerini belirler ve bu hedefler çerçevesinde astlarının ve kendisinin rollerini belirleyerek kuruluşun hedeflerine başarıyla ulaşmasını sağlar (Zel, 2011).

Anlayış Gösterme: Liderin eylemleri, örgütün yeleri arasında güven, saygı ve dayanışmayı teşvik eder. Lider, astlarının kişisel sorunlarıyla ilgilenmeli, tekliflerini değerlendirmeli ve haklarını savunmalıdır (Yukl, 2010, s. 55).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan niversitesi'nin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio niversitesi'nin araştırmalarıyla aynı döneme denk gelmiştir. Michigan niversitesi'nin araştırmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yöneltmiştir (elik, 2007).

Araştırma sonucunda, liderlik davranışlarının iki kategoriye ayrılabilceği keşfedilmiştir: yapılan işe odaklananlar yani "iş merkezli ve ilgili kişilere odaklananlar yani "kişi merkezli". Takipçilerinin iyiliğini önemseyen liderler onları güçlendirir ve morallerini yüksek tutarken, sadece işlerine odaklanan liderler mutlak itaat talep ederek takipçilerinin moralini bozar. Sadece işin vurgulandığı bu lider davranışında işin

ilerleyebileceği ancak takipçilerin memnuniyetinin yetersiz kalacağı yargısına varılır (Özler, 2013).

Çalışan odaklı liderler, astlarına empati ve anlayışla yaklaşır. Çalışanların ihtiyaç ve istekleri liderler için önemlidir. Üretim odaklı davranış biçimindeki liderler, çalışanlarının etkinliği ile ilgilendikleri düşünülmektedir (Wagen, 2007, s. 219).

Üretime odaklanan liderler iş görenlerine daha az uyum sağlarken iş görene odaklanan liderler ise üretimi ikinci plana itmektedirler (Solmaz, 2017).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bale tarafından gerçekleştirilen araştırma liderliği, Ohio States ve Michigan araştırmalarına benzer bir şekilde iş odaklı liderlik ve sosyal birey odaklı liderlik olarak ele almıştır (Tarım, 2010, s. 23).

Bale, farklı insanlar grup içinde farklı şekillerde liderlik edebilir. Hem iş hem de sosyal liderlikte benzersiz niteliklere sahip tek bir lider aramak yerine, grup içinde birbirini tamamlayan özelliklere sahip iki farklı liderin olabileceğini savunmuştur (Işık, 2014, s. 30).

Bale, derinlemesine bir gözlem tekniği kullanarak üniversite öğrencilerinin yeni kurulan grup içerisindeki davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını tespit etmiştir. Bunlar (aktaran Zel, 2006);

- 1.Faaliyet seviyesi
- 2.Görevi başarabilme yeteneği
- 3.Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in tespitlerine bakılacak olursa hem en yenilikçi fikirlere katkıda bulunan hem de grup tarafından en popüler olan üyenin lider olması muhtemeldir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır (aktaran Zel, 2001).

Bale'ye göre sevilen ve yenilikçi fikirler üretebilenlerin lider olma şansı daha yüksektir. (aktaran Zel, 2001).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mouton'un 1964 yönetim tarzı matrisi, Ohio State ve Michigan araştırmalarının sonuçlarına dayanmıştır. Yönetim ızgara modeline göre, liderlerin davranışları iki boyutta tartışılmaktadır: kişisel ilişkiler ve üretim (Lunenburg & Ornstein, 1996, s. 142).

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi kuramında ortaya çıkan 81 çeşit liderlik çeşidi beş temel liderlik boyutu halinde özetlenebilir: zayıf liderlik, görev liderliği, şehir kulübü liderliği, denge sağlayıcı liderlik ve takım liderliği (Çelik, 2013).

X ve Y Yaklaşımları

Bu çalışmada iş görenlerle iletişim, ilişkileri gözlemlendikten sonra yöneticinin liderlik tarzının insanları algılama şekliyle biçimlendiği ve çoğunlukla bu bakış açısına dayalı bir liderlik stili tercih etme yöneliminde oldukları gözlemlenmiştir (Koçel, 1998).

Kuramda buluna X lideri katı, otoriter yönetim stilini temsil ederken Y lideri örgütün imkanlarını en iyi seviyeye çıkarmayı ve iş görenlerin meslek alanında yetişmelerine katkı sağlamayı simgeler (Hoy & Miskel, 1996).

Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi'nin araştırmalarının devamı sayılabilecek bu model 1950 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilen bu çalışmada etkin liderlik davranışı ile etkisiz liderlik davranışı arasındaki farkları ortaya konmuştur. Bu sistemde; dört farklı lider davranışı bulunur. Bunlar; Sistem-1 Tipi Lider Davranışı: 1) Sömürücü (İstismarcı) Otokratik, Sistem-2 Tipi Lider Davranışı: 2) Yardımsever Otokratik, Sistem-3 Tipi Lider Davranışı: 3) Katılımcı, Sistem-4 Tipi Lider Davranışı: 4) Demokratiktir (Durmaz, 2007, s. 582).

Liderlikte 1-4 Sistem Kuramı liderlerin gösterdikleri liderlik davranışlarını dört grupta ele almıştır (Torlak, 2008, s. 266):

Sistem 1. Sömürücü-Sert Liderlik: Mutlak otorite liderde, lider takipçilerine güvenmez, lider onları motive etmek için korkutma ve cezalandırmayı tercih eder. Lider takımı kontrol eder, iş birliği yoktur. Takipçiler, liderin etkisini engellemek için birbirlerine yapışırlar. Lider ve takipçileri arasındaki iletişim zayıftır ve hedeflerin

gerçekleşmesi orta düzeydedir. Liderlik tarzı otokratiktir. Liderin birincil amacı hedeflerin gerçekleşmesidir.

Sistem 2. Yardımsever Otoriter Liderlik: Kritik karar verme noktasında, yöneticilerin kontrolü altında, ancak astlara daha az önemli konular için verilen bir miktar esneklik ile, çalışanlar üstlerinden korkar ve yöneticiler onlara mesafeli olmayı tercih ederler.

Sistem 3 (Katılımcı): Örgütte güven sağlanmıştır. Liderlerin altlarında çalışanlar işle ilgili meselelerde özgürce fikirlerini belirttikleri söylenebilir. Örgütte alt birimler tarafından alınan kararlarda astların da söz sahibi olduğu görülmektedir. Ancak genel kararlarda üst kademeler tarafından kararlar alınmaya devam etmiştir.

Sistem 4 (Demokratik): Grup, iletişim ve iş birliğini kolaylaştırmaya yardımcı olan bir güven ortamı meydana getirmiştir. Astlar işle ilgili konularda çalışırken kendilerini çok rahat hissederler. Bu sistem, herkesin kendi eylemlerinden sorumlu olmasıyla karakterize edilir. Gruplar halinde benimsendiğinde verimliliğin en yüksek olduğu görülmektedir. Likert'in araştırma bulgularına göre sistem 3 ve sistem 4 gibi yönetim yaklaşımlarını kullanan gruplarda verimliliğin en yüksek olduğu görülmektedir. Sistem 1 düşüncesine ve Sistem 2 dayanan bir yönetim tarzı düşük üretkenliğe yol açar (Koçel, 2011, s. 583).

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımın felsefesi, liderin ortaya çıktığı, bulunduğu çevrenin önemine vurgu yapar. Bu yaklaşıma göre çevredeki fırsatlar bireyin lider olmasına yol açabilmektedir. Bu yaklaşımda ulaşılabilecek hedefin özellikleri, grup üyelerinin yetenekleri, liderin doğası, özellikleri ve tecrübeleri göz önünde bulundurulur (Serinkan, 2008, s. 25).

Liderlik başarısı, birçok farklı faktörün sinerjisinin bir sonucudur (Çelik, 2012). Davranışsal ve özellikler yaklaşımı, liderlik kavramını anlamak için yetersiz görülmüştür. Davranışsal liderlik yaklaşımı ve özellikler yaklaşımına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı, günümüzde en popüler liderlik yaklaşımı olarak kendini kabul ettirmiştir (Sıgır & Gürbüz, 2014).

Bu teoriye göre liderin göstereceği liderlik modeli, çalışanlarının hazır bulunuşluk seviyesi yani hareketlerine göre şekillenmekte ve değişkenlik göstermektedir. Okul bazında ele alınacak olursa öğretmenler ve diğer statüdeki görevliler işlerini yürütürken farklı anlayış seviyelerinde olabilirler. Okul yöneticileri öğretmenlerin meslek bilgisi, alan bilgisi, öğretim yöntem ve stratejilerini kullanma seviyesi, sınıf yönetimi gibi her alandaki yeterliği aynı seviyede olamayacağı için lider tek bir yaklaşım benimsemek yerine bireyselleştirilmiş bir liderlik yaklaşımı benimser (Uğurlu, 2017, s. 178).

Durumsallık teorisinde, farklı durumlar için farklı liderlik davranışları uygundur. Bu yaklaşım, tek bir iyi yönetim tarzını savunan davranışsal yaklaşımla çelişmektedir. Bu liderlik stiline göre lideri takip edenler rolü kendini göstermektedir. Durumsal yaklaşımda hem liderin hem de astların özellikleri dikkate alınır. Liderin özellikleri duruma uyarlanır ve çalışanların olgunluk seviyeleri liderin başarılı bir lider olmasına yardımcı olur (Gültekin, 2012, s. 19).

Özellik teorisi ve davranışçı teorisinin sadece liderin özelliklerine veya davranışlarına odaklanıp diğer faktörleri görmezden gelmesi, en etkili lider davranışının duruma en uygun stili seçerek olduğunu ve tek bir lider davranışının her duruma uygun olamayacağını vurgulayan durumsallık teorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yavuz, 2008, s. 37).

House ve Evans'in Yol Amaç Kuramı

Yol amaç teorisi 1970'li yıllarda Evans ve House tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoride bir liderin çalışanlarının başarıları yoluyla kendine güç elde etmesi ve bu gücün liderin sahip olduğu başarıma isteğine ne yönde tesir ettiği araştırılmıştır. Başarı için bu hedeflerin nasıl takip edileceği de belirtilmektedir. Bu araştırmalar ışığında iki liderlik rolü çıkmıştır. Bunlar “iş odaklılık” ve “ilişki odaklılık” tır (Keser, 2013).

Yol Amaç Teorisine göre dört farklı liderlik davranışı (emredici liderlik, başarı odaklı liderlik, destekleyici liderlik ve katılımcı liderlik), çalışanların performansını, motivasyonunu ve iş tatminini etkileyebilmektedir. İnsan kaynaklarının kişilik özellikleri, yetenekler, ihtiyaçlar ve görevin yapısı, liderin tercih edeceği tutum

yaklaşımında yön verici olmaktadır. Lider, tüm bunları göz önünde bulundurarak bir liderlik yaklaşımını tercih eder (Hoy & Miskel, 2012).

Bu kuramda benimsenen dört liderlik yaklaşımı şöyle ifade edilebilir;

Emredici (Yönlendirici) Liderlik: Bu liderlik davranışı, takipçinin neden kurallar ve düzenlemelerle mücadele ettiğini anlamak ve ihtiyaçlarını tahmin etmek için tasarlanmıştır (Özkalp & Kirel, 2010, s. 319).

Katılımcı Liderlik: Lider bir karar vermeden önce işgörenlerinin görüşlerini dikkate alır (Özkalp & Kirel, 2010, s. 319).

Destekleyici Liderlik Biçimi: Astların ilgi ve ihtiyaçlarını dostça bir tavırla gözeterek olumlu bir çalışma ortamı yaratmak önemlidir (Arıkanlı & Ulubaş, 2004, s. 78).

Başarı Yönelimli Liderlik Biçimi: Amaç, astların yüksek düzeyde başarı elde etmesidir. Güvenilir ve gerekli olan astlar için destek mevcuttur (Arıkanlı & Ulubaş, 2004, s. 78).

Yol-Amaç kuramında liderin görevi astlarına hedefler koymak, bu hedefler doğrultusunda yollarındaki engelleri kaldırmak her türlü desteği sağlamaktır. Asıl önemli olan liderin mevcut durumu en doğru şekilde analiz edip en uygun liderlik stilini tercih etmesidir. Buradan da anlaşılacağı üzere tek ve en doğru liderlik stili seçmek doğru değildir. Ortam, şartlara bağlı olarak değişir (Zel, 2006, s. 141).

Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fred Fiedler (1996) tarafından geliştirilen bu kurama göre, uygun koşullar sağlandığı takdirde liderin ortaya çıkacağı savunulmuştur. Belirli koşullar altında, uygun şekilde davranarak etkili liderlik elde edilebilir. Karşılaşılan sorunları çözmek için lider için en iyi, doğru ve tek tip bir liderlik tarzı yoktur. Lider olmanın en iyi yolu, ortamın koşullarına uyum sağlamaktır. Liderlik kavramının açıklanmasında çevre değişkeninin önemine vurgu yapan Fiedler, liderlik tarzlarını değiştirmeyi hedefleyen eğitim faaliyetlerine duyulan ihtiyacın da altını çizmiştir (aktaran Alganer, 2002, s. 16).

Fiedler'in bu kuramında savunduğu düşünce, bir yöneticinin başarılı olduğu liderlik stilini değiştirmeye çalışmak anlamsız ve güçtür. Bunun yerine örgütün o anki

koşullar çerçevesinde ihtiyaç duyduğu liderlik stilini benimseyeni yönetici yapmaktır (Mc Laurin, 2006, s. 99).

Bu teoriyle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda özetlemek gerekirse; Her zaman doğru olan tek bir liderlik metodu yoktur. Astlarını karar sürecine katan lider daha başarılıdır. Lider örgüt içinde hangi koşulda hangi stil kullanılması gerektiğini analiz edebilirse başarılı olur. Örgütteki izleyicilerle bağ kurma konusunda yetenekli olmayan kişi grup üzerinde etkin değildir (Çelik, 2000, s. 21).

Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı

Hersey ve Blanchard (yıl-referans) tarafından geliştirilen bu kuramın ana düşüncesi, izleyiciler olgunlaştıkça liderin görevlere ve ilişkilere karşı davranışı değişir (Can, 2005). Bu yüzdendir ki yaklaşıma olgunluk yaklaşımı adı da verilir. Bu teoride lideri başarılı yapan en önemli faktör astların olgunluğudur. Olgunluk ise iki etmenden meydana gelir. Bunlar arzu ve yetenektir. Yetenek ile teknik bilgi ve beceri, arzu ile motivasyon betimlenmek istemiştir (Aydın, 2007).

Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin'in teoriyi geliştirmesine Ohio States Araştırmaları ve yönetim gözeneği modeli yardımcı olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda 1967'de belirlediği liderlik tarzını, liderler ve takipçileri arasındaki ilişki yani "ilişki yönelimli" ve liderlerin sorumlu olduğu görevler diğer bir ifadeyle "görev yönelimli" olmak üzere iki ana şekilde ele almıştır. Sonra bunların her durumda etkili olmayabileceğini kabul eder ve iki boyuta üçüncü bir "etkililik" katmanı eklemiştir (Korkmaz, vd., 2015, s. 95).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelinde dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir:

- 1. Kopuk liderlik:** Düşük görev ve düşük ilişki,
- 2. İlgili liderlik:** Düşük görev ve yüksek ilişki
- 3. Adanmış liderlik:** Yüksek görev ve düşük ilişki (Adanmış Liderlik),
- 4. Bütünleşmiş liderlik:** Yüksek görev ve yüksek ilişki (Korkmaz, vd., 2015, ss. 95-96).

Reddin, bir yöneticinin tek sorumluluğunun işinde başarılı olmak olduğuna inanır. Bunun yanı sıra etkinliği yöneticinin işinin gerektirdiği görevlerin başarı derecesi olarak tanımlar (Zel, 2011, s. 125). Reddin'e göre her durumda her zaman işe yarayan tek bir yaklaşım yoktur. Örgütün şekline göre etkili olabilecek temel yaklaşım etkilidir. Bu durum liderin davranışından değil, grubun içinde bulunduğu durumdan kaynaklanmaktadır (Reddin, 1970, s. 15).

Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen teori, Jago'nun yeni araştırmalarıyla desteklenmiştir. Bu teori, liderlerin uygun koşullar içinde en yerinde kararı vermelerini sağlar (aktaran Şimşek, vd., 2016, s. 214). Karmaşık ve zorluklarla dolu karar verme süreci; çalışanların nasıl seçim yaptıkları ve karşılaştıkları zorluklar gibi faktörleri dikkate alır. Başarılı bir lider olmak duruma uygun davranış biçimine bağlıdır (Vroom & Yetton, 1973).

Bu kuramda bir liderin çalışanlarına karşı sergilediği davranış, izleyenleriyle kurduğu ilişkiyi ya da beraber verilen kararlardan etkilenmektedir. Bu da dolayısıyla hedeflere erişimi kolaylaştıracaktır. Bu teori karar verme süreçleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Kararların etkinliği için ölçüt karardaki nitelik, kabul edilebilirlik ve vakittir (Çetinkaya, 2017).

Normatif liderlik yaklaşımına göre verilen kararın etkili olması için şu üç başlık önem göstermektedir (Zel, 2011, s. 161):

Kararın Niteliği: Astların motivasyonu üzerindeki etkisi büyüktür. Performans ile organizasyon kapsamında alınan bazı kararlar arasında yakın bir ilişki varken, bazı kararlarla olan ilişkisi daha az önemlidir.

Kararın Kabul Edilebilirliği: Liderin tercih edeceği teknik astların da bu sürece katkı sağlamasına fırsat vermelidir. Eğer bu uygulanmazsa astlar uygulama konusunda başarısızlık gösterebilirler. Kendi fikri alınmayan çalışan bu kararın uygulanması konusunda mukavemet gösterebilir.

Vaktinde Davranmak: Lider karar verme sürecinde zamanı iyi kullanmalıdır. Yine verilen karar gruba yüksek oranda tesir ediyorsa mutlaka izleyenler sürece dahil edilmelidir.

Kuramın temelde savunduğu düşünce; her zaman geçerli olan tek ve doğru bir karar verme süreci olması mümkün değildir. Burada liderle yöneticiliği ayıracak fark, değişen problemler için dinamik bir karar verme yaklaşımı benimsemek olacaktır. Liderin en önemli görevi karar vermektir (Çelik, 2003, s. 25).

1.4. Liderlik Stilleri

Liderlik geliştirme fikri, liderlerin davranışlarını farklı durumlara uyarlayabilmeleri, koşulların gerektirdiğine bağlı olarak bazı durumlarda otokratik ve diğerlerinde demokratik olmaları gerektiğini öne sürer. McGregor Burns' ün (1977) yürüttüğü araştırmalar sonucunda liderlerin davranış biçimlerine bağlı olarak sürdürülebilir ve dönüştürücü olmak üzere iki farklı liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (aktaran Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Burns'un çalışması, liderlik stilleri alanında daha fazla çalışma ve araştırmaya yol açmıştır. Literatürde bahsi geçen pek çok farklı liderlik teorisi ve tarzı olsa da, çoğunun izi ilk olarak 1985 yılında Bass tarafından öne sürülen "Çok Faktörlü Liderlik Teorisi"ne kadar götürülebilir. Teoriye göre, üç temel liderlik stili vardır: dönüştürücü, sürdürücü ve serbest bırakıcı. Serbest bırakıcı liderlik farklı gruplandırılmaları göre ise sürdürücü liderliğin bir alt boyutu olarak kabul edilir. Bu çalışmada ise Hoy ve Miskel (2012) çalışmalarının sonucunda oluşturdukları sınıflandırmaya bağlı kalınarak serbest bırakıcı liderlik stili alt boyut yerine farklı bir liderlik tarzı olarak ele alınmıştır. Davranış teorileri ve özellikler teorisine birçok eleştiri yapılmış olsa da liderlik teorilerinin geçerliliği konusunda bir fikir birliği yoktur. Bu nedenle liderlik teorilerinin uygulama ve araştırma teknikleri sorgulanmaya devam etmekte ve bu durum yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yıldırım, 2006). Bu yaklaşımlar farklı liderlik tarzları altında incelense de hepsi konuyu farklı şekillerde ele almış olsa bile tüm bu paydaşları liderlik stilleri çatısı altında toplamak doğru olacaktır (Hoy & Miskel, 2012).

1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Stili

Dönüşümcü liderlik fikri ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Geleneksel liderlikte olağan bir etkileşim olduğunu ve liderlerin örgüt içindeki değişime katkıda bulunarak, onlara adil ve ayırım olmadan bir yönetim vadederek takipçilerini motive ettiğini savundu (Arslan, 2019, s. 36).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin büyümesi ve gelişmesiyle ilgilenen bir liderlik türüdür. Takipçileri organizasyona katkıda bulunmaya ikna etmeyi ve tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmayı içerir. Takipçilerinin ihtiyaçlarının farkında olmak, onları istenilen hedeflere yönlendirmek ve kişisel gelişimleri için uygun ortamları sağlamak dönüşümcü liderler için önemli kriterlerdir (Sun & Leithwood, 2012). Grup üyelerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak onların kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat veren bir ortam oluşturulduğunda izleyenlerin örgüte bağlılığı ve bununla birlikte sosyal bağlılık gerçekleşir. Tüm bunların sonucunda verim artar (Bambale, vd., 2011, s. 51).

James McGregor ve Abraham Maslow'un hümanistik teorilerinden yararlanmıştır. McGregor'un ilk çalışmaları siyaset ve politika alanında gerçekleştirmiştir. Ancak içinde bulunulan ekonomik koşullar çalışma alanını ekonomi, küreselleşme ve kapsayıcı eğitimi içerecek şekilde genişletmiştir (Koh, vd., 1995).

Dönüşümcü lider, bir organizasyonda herkesin yararına olacak değişiklikler yapabilen kişidir. Bu liderin hedefi olmalı ve onu gerçeğe dönüştürmek için bu hedefini başkalarına benimsetebilmesi gerekir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında örgüt liderleri, örgütün hemen her alanında değişiklik ve farklılık yaratarak çalışanları etkileyebilirler (Koçel, 2010).

Dönüşümcü liderler, yenilikçi ve ileri görüşlü bir iş gücü yaratmak için risk alırlar ve kendilerinden ne istenirse sorgulamadan gerçekleştirmek yerine eleştirel düşünür ve araştırırlar. Hataların kaçınılmaz olduğunu ve onlardan öğrenerek aslında gelişime katkıda bulunabileceklerini fark ederler. Ancak bu liderler sadece sorgulayan, düşünen veya risk alan kişiler değil, aynı zamanda baskın düşünceleri, vizyonlarıyla takipçilerine ilham veren kişilerdir. Dönüşümcü liderler aynı zamanda son derece aktiftirler, kendilerini ve örgütlerini geliştirmeye çalışırlar ve hedeflere ulaşmaya elverişli bir ortam yaratırlar (Çelik, 2017).

1.4.2. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlikte örgütsel başarı, liderlerin takipçilerinin görevlerini ne kadar iyi önceliklendirdiği ve belirlediğine bağlı olarak genellikle olumlu veya olumsuz pekiştireçler kullanır (Oğuz, 2011). Sürdürümcü liderlik, organizasyon içindeki rollerin

ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması, liderlerin organizasyon içindeki yasal güçlerini ve yetkilerini etkin bir şekilde kullanmalarına yardımcı olmayı sağlamıştır (Özgener & Kılıç, 2009).

Sürdürülebilir liderliğin, kurumun değişmeden devam ettirilmesi gereken bir yapısı olduğu için geleneksel bir yönü olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütün yapısını ve sistemini, geçmişte kurumlarına fayda sağlayan deneyimleri, başarıları ve kurum kültürünü koruyan sürdürülebilir liderler, bu sistemin sürekliliğini sağlamakla mükelleftirler. Sürdürümcü liderlikte, ödül-ceza yoluyla sağlanan ast-üst ilişkisinde karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur. Astlar, ödül alma veya cezadan kaçınma karşılığında lider tarafından verilen görevleri yerine getirirler. Lider gücünü ve prestijini astlarına bu şekilde verir (Tengilimoğlu, 2005).

Sürdürümcü liderler çalışanları sadece hedeflenen, olması gerekeni yapmaya karşı güdülerken dönüşümcü lider, takipçilerini başlangıçta mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını başarmaya teşvik eder ve onlara ilham verir. Olumlu bir örnek oluşturarak ve net bir yön vererek, dönüşümcü lider diğerlerini tam potansiyellerine ulaşmaları için motive eder. Bu tür bir lider, herkesin risk alma ve mükemmellik için çabalama konusunda desteklendiğini hissetmesini sağlayan bir güven ve karşılıklı saygı ortamını teşvik eder. Nihayetinde dönüşümcü lider, herkesin başarılı olabileceği bir ortam yaratılmasına yardımcı olur (Hartog, vd., 1997, s. 1).

Sürdürülebilir liderler mevcut sistemin devamlılığını öngördükleri için daha formel yapılara sahip kurumlarda daha etkilidirler (De Hoogh, vd., 2005).

Hoy ve Miskel'e göre (2012) bu liderlerin geleneksel yönetim tarzlarını benimsediğini ve bunun doğal bir sonucu olarak süreçten çok sonuçlara odaklanma eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir. Transaksyonel liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için öncelikle astlarının iş tanımlarının açıkça belirlediklerini, yapıyı oluşturduklarını, düzenli ve programlı çalışmaya önem verdiklerini ve ödül ya da cezayı kullandıklarını ifade etmişlerdir (aktaran Tepe & Uludağ, 2018, s. 147).

Sürdürümcü liderler liderlik tanımları göz önünde bulundurulduğunda uygulamada birer lider değil sadece yönetici rolü yürüttükleri anlaşılmaktadır. Tüm bu özellikleriyle olanı devam ettirmek bu stilin en önemli amaçlarından. Dışsal

uyaranlarla astlarının motivasyonunun tam anlamıyla sağlanamayacağı aksine motivasyonu düşürebileceği öngörülmektedir (Gedikoğlu, 2015, ss. 52-53).

1.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez-Faire)

Bu tür bir liderlik felsefesini benimseyen okul yöneticileri, zamanlarının çoğunu makamlarında okuldan soyutlanmış vaziyette olaylara yabancı geçirirler, mesuliyet almak istemez örgütün en önemli öğelerini gerçekleştirmekten uzak dururlar. Öğrenciler ve personel ile mümkün olduğunca az etkileşim kurarlar, öğrenci ihtiyaçlarını ve öğretmen kaygılarını gideremezler ve hiçbir değişiklik yapmadan önceden süregelen düzenin aynen devamını fazlasıyla yeterli bulurlar (Hoy & Miskel, 2015, s. 396). Bu tür liderlerin astları ile etkileşimleri minimum seviyededir. Karar vermesi gereken durumları sık sık göz ardı eder. İş görenlerin ilgi, ihtiyaç, ne kadar yol aldıkları onlar için önemli değildir. Gösterilen faaliyetlerle ilgili herhangi bir yorumda bulunma gereği duymazlar. Çalışanlarının motivasyonunu geleneksel yöntemlerle dahi karşılamaya çabalamazlar (Northouse, 2015). Farklı bir yönden bakmak gerekirse astları herhangi bir kalıba sokmamakta, düşüncelerini, hedeflerini özgürce uygulama fırsatı sunmakta ve bunun doğal sonucu olarak bireyin bilgi ve becerilerinin doğması sağlanabilmektedir (Eren, 2012).

Otoriter liderlikle taban tabana ters olan bir stil olarak ifade edilmektedir. Bu özellikleri taşıyan liderler sınıflardaki gölge öğrenci gibidir. Varlıklarıyla yoklukları birdir. Bir lider olarak sergilemesi gereken çoğu görevi yerine getirmemektedir. Tüm bunlara rağmen kendilerini bir lider olarak görürler ve bunu etrafına belli ederler (Güdek, 2016).

Serbest bırakıcı liderlik hayali bir lider olarak da isimlendirmek doğru olacaktır. Hiçbir hedefi olmayan, bulunduğu örgütün yerinde saymasını isteyen, kendi düzeninin bozulmaması dışında bir beklentisi olmayan kişilerdir. Bulunduğu örgüte göre bazen iyi bazen kötü olabilecek bir stildir. Kendini gerçekleştirme yolunda çalışanları olan bir oluşum için serbest bırakıcı lider bir lütuf olabilmektedir. Ancak tam tersi sadece söyleneni yapan çalışanların olduğu örgütlerde bu liderlik stili örgütün mevcut düzenini dahi sürdürülmeyi zorlaştıracaktır (Eren, 1996, s. 409).

1.5. Okul Yöneticilerinin Liderliği

Eğitim örgütlerinde kalitenin ve başarının artırılması hedeflendiği zaman ilk analiz yapılması gereken konunun örgütte bir lider mi yoksa yönetici mi var sorusuna cevap aranması olmuştur. Efektif bir okul liderliği öğrencilerin ve öğretmenlerin başarıları yönünden, örgüte aidiyet hissetmeleri, örgütün değerini her geçen gün bir adım daha ileri taşıma hedefine konsantre olmaktadır (Sezer, vd., 2014 s. 240).

Formal bir organizasyonun en önemli ayırt edici özelliği, girdi ve çıktısının insan olmasıdır. Bu da onu diğer kurumlardan farklı kılmaktadır. . Okul eğitim hedeflerine ulaşmak için, belirli bir sistemde maddi ve manevi kaynakların kullanılmasını sağlayan kişiye okul müdürü denir (Tahaoğlu & Gedikoğlu, 2009, s. 277).

Okul müdürleri sadece okulu yönetmez. Okul yöneticisinin birden çok kimliği olmalıdır. Örgütteki resmi evrak işleri, mevzuatla ilgili konuları, eğitim yönetimini, liderliğin ne olduğunu, öğretmenini nasıl motive edebileceğini iyi bilmeli ve uygulamalıdır. Ortak kültür oluşturarak örgüte bağlılığı sağlayabilmelidir. Öğretmenlerin motivasyonunun artması demek daha verimli ders işlemek demektir. Bunların doğal sonucu olarak öğrencilerin başarısı ve okulun başarısının artması demektir. Herkesin kazançlı olduğu bir sistemi kurmak okul yöneticisinin elinde olabilmektedir. Tüm bunların sonucunda huzurlu, başarılı, mutlu, yenilikçi bir eğitim örgütü sağlamak mümkün olabilecektir. Okul yöneticisinin tüm bu deneyimlere sahip olabilmesi için eğitim yönetimi alanında eğitim alması başarı ile doğru orantılı olabileceği beklenmektedir (Cerit, 2008, s. 566).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu çalışmanın ikinci değişkeni olan motivasyon kavramına ayrıntılı olarak değinmek okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonları arasındaki ilişkiyi anlamlandırmaya yardımcı olacaktır.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihin her döneminde, yapılan her işte içgüdüsel olarak insan motive olmaya ihtiyaç duymaktadır. Motivasyon hayatımızın her alanında büyük bir yer kapladığı görülmektedir. Örgütlerde verilen görevlerin, işlerin planlandığı gibi yürütülebilmesi ve tam verim alınabilmesi için motivasyonu sağlamak yöneticilerin birinci görevi olmalıdır. Alan yazın incelendiğinde motivasyonla ilgili birçok tanıma rastlanmıştır (Eren, 2001, s. 492).

Motive terimi Latince “movere” den türetilmiştir. “Movere” harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak motive terimi bireyi amaca doğru harekete geçiren, yönelten, bir iç durum şeklinde tanımlanabilir. Başka bir deyişle motive terimi bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motive terimi; harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici gibi üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive etme temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye ve amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Güney, 2006, s. 347.) Motive (güdü), insan davranışını anlamada önemli bir süreç ve insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür (Hoy & Miskel, 2012). Diğer bazı yazarlara ait farklı motivasyon tanımları şu şekildedir:

- Motivasyon, bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin sergilediği davranışı güçlendiren, etkinleştiren ve yönlüten bir içsel güçtür (Başaran, 1982, s. 176).

- Motivasyon bireyin işteki ortaya koyduğu çabanın yoğunluğunu (düzeyini), istikametini ve kararlılığını açıklayan bireysel güçleri belirtir (Schermerhorn, vd., 2011, s. 110).

- Motivasyon davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren içsel bir süreçtir (Hoy & Miskel, 2012, s. 201).

- Motivasyon, insanları eyleme geçirmeye sevk eden belli güdü ya da güdüler topluluğudur (Genç, 2012, s. 265).

- Bireyin bir amaca ulaşmak için sergilediği tutarlılık, hedef ve azim sürecidir (Robbins & Judge, 2012, s. 204).

Tüm bu tanımlamalara bakıldığında motivasyon, bir örgüt veya yöneticinin çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaları ve belirli hedeflere ulaşmaları için teşvik etmeye çalışmasıdır. Bu tanımlar motivasyonun üç genel yönünü içermektedir: Yoğunluk (çaba ya da düzey), kararlılık (süreklilik) ve istikamet (yön). Yine bu tanımlamalara bakıldığında genel olarak motivasyonun içerdiği üç şey vardır: ne kadar çabalandığı (yoğunluk), ne kadar devam edildiği (kararlılık) ve hangi yöne gidildiği (yön) (Kirstein, 2010, s. 6).

2.2. Temel Motivasyon Kaynakları

1970'li yılların sonuna kadar bilim adamlarının zihinsel süreçleri incelemesi ve kanıt toplaması zordu, çünkü yalnızca fiziksel olayların incelenmesi geçerli kabul ediliyordu. Bununla birlikte, çalışmalar bunun yerine zihinsel süreçleri incelemeye odaklandığından, bu anlayış son yıllarda terk edilmiştir. Bu değişim, sadece dışarıdan birisini gözlemleyerek veya fizyolojik incelemelerle toparlanamayan motivasyonu daha iyi anlamak için gerekli olmuştur (Locke, 1996, s. 117).

İnsan ihtiyaçlarına yönelik araştırmalara dayanan farklı motivasyon teorileri mevcuttur. Bu teoriler ihtiyaç teorileri ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılabilir. İhtiyaç teorileri, bireyin motive olması için karşılaması gereken ihtiyaçlara odaklanırken, süreç

teorileri, bireyin motivasyonu için başkalarının neler yapabileceğine odaklanır. Farklı insanların farklı ihtiyaçları ve motivasyon seviyeleri vardır (Koçel, 2001, s. 510).

İnsanların sadece fiziksel olarak değil hem fizyolojik hem zihinsel olarak inceleyen araştırmaları dayanak alan motivasyon teorileri iki temel başlık altında bir araya getirilmiştir. Bunlar şöyle tanımlanabilmektedir: Bireyin motivasyonunu sağlayabilmek için nelere ihtiyaç duyduğuna odaklanan kuramlara ihtiyaç kuramları, kişinin motivasyonunu sağlamak için bireyin dışında etrafındakilerin yapabileceklerini açıklamaya çalışan kuramlara süreç kuramları adı verilmiştir. Motivasyonun ana kaynakları çocuk gelişimindeki gibi kişiye özeldir ve tatmin etme gereksinimi de herkeste aynı değildir (Antalyalı & Bolat, 2017, s. 85).

En yaygın kullanılan sınıflandırmayı yapan McClelland'a göre, çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyen üç ana motivasyon kaynağı, başarıma ihtiyacı, yakınlık ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır (Şimşek, vd, 2003, s. 142).

2.3. Motivasyon Türleri

Her insanı tatmin eden, arzuladıkları, merak ettikleri ve ihtiyaç duydukları farklı şeyler vardır. Bu farklılıkların bireyin ne kadar motive olduğunu etkilediği söylenerek insanların farklı şekillerde motive edilebileceği ortaya konulmuştur. Bu bağlamda bazı insanlar iç faktörlerle (içsel motivasyon) motive olurken, diğerleri dış faktörlerle (dışsal motivasyon) motive olabilmektedirler. Bu yüzden içerikleri, özellikleri sebebiyle motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak kategorize edilmektedir. Araştırmacılar, insanları yaptıkları işte ellerinden gelenin en iyisini yapmaya iten iki şey olduğunu söylüyor: işin kendisinden zevk almaktan kaynaklanan içsel motivasyon ve daha fazla ödeme almak, övülmek veya cezadan kaçınmak gibi şeylerden kaynaklanan dışsal motivasyon. Bu dışsal faktörlerin bazıları yöneticiler tarafından kontrol edilebilen astların kontrolü dışında gerçekleşir (Alrasbi & Alrasbi, 2013, s. 60). İçsel motivasyon, dışsal motivasyondan daha etkilidir çünkü ödüller veya cezalar gibi dış faktörlerden ziyade kişisel bir ilgi veya bir şeyler yapma arzusu tarafından yönlendirilir (Hoy & Miskel, 2010, ss. 157-413).

2.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, herhangi bir başka dış etken olmaksızın, kişinin bir şeyi tamamen ona getirdiği zevk veya tatmin için yapacağı bir seviyeyi ifade eder. İçsel

motivasyon, dışarıdan dayatılan ödüller veya cezalardan ziyade kişinin kendi beklentileri, inandığı değerleri ve duyduğu gereksinimleri tarafından yönlendirilir. Bu tür bir motivasyon genellikle dışsal motivasyondan daha sürdürülebilir ve daha uzun süreli davranış değişiklikleri ile sonuçlanır. İçsel motivasyon bireyin kendi içinden gelir ve yalnızca kişinin kendi duygularına dayanır (Eyigün, 2015, s. 5). En iyi motivasyon türü, kişinin kendi içinden gelen içsel motivasyondur. Bu tür motivasyon, kişinin kabiliyetlerini kullanabilme becerisi, problemlerle baş edebilme ve başarı duygusu gibi doğası gereği psikolojik olan mükafatlarla ilişkilidir (Çakır, 2009, s. 7).

İçsel olarak motive edilen davranışlar, gönüllü olarak tecrübe edilen ve kişinin içinden doğan davranışlardır. Bir aktivite, elde edilecek doyum için yapılıyorsa, o aktivitenin temelindeki motivasyon içsel motivasyondur (Deci, 1971, s. 105).

İçsel motivasyonu artırmaya ve desteklemeye yardımcı olabilecek temel faktörlerden bazıları, insanları cesaretlendirmek ve destek olmak, değerli olduklarını hissettirmek, kafalarına koydukları şeyi yapabileceklerine ikna etmek ve onları başaramayacağım düşüncesinden uzaklaştırmaktır. Bir diğer önemli faktör de insanları kendi bireysel hususiyetlerine göre analiz etmek ve başkalarıyla kıyaslamamaktır (Banger, 2016).

Doyum ve başarı duygusu insanlarda içsel motivasyon mekanizmasını doğrudan etkiler. Bunun nedeni, insanların mutlu ve başarılı olduklarında, kendilerini ve yeteneklerini daha iyi hissetmeleridir, bu da onların hedeflerine ulaşma olasılıklarını artırır (Arslan, 2013, s. 8).

2.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, kişinin bir şeyi iyi yaptığı için karşılığında ödüllendirilmesinden gelir. Bir görevi tamamlamak için küçük ödüller teklif etmenin bireyin hareketlerine tesir edeceği gösterilmiştir (Ryan & Deci, 2000, s. 61). Dışsal motivasyon, dışsal bir kaynaktan gelen motivasyon türüdür. Etkinlikle ilgili ödüller veya cezalar gibi bir öğrencinin dışsal motivasyonunu etkileyebilecek çeşitli faktörler vardır. Diğer bir deyişle öğrenci, beraberinde getirdiği olumlu ya da olumsuz sonuçlar nedeniyle bir şeyi yapmaya motive olabilir (Fidan, 1985, ss. 145-146).

Ryan ve Deci'ye göre (2000, ss. 61-62) dört farklı dışsal motivasyon türü vardır:

Dış düzenleme: Birisi ödül veya ceza gibi dış etkenler tarafından motive edildiğinde buna "dış düzenleme" denir. Bu tür bir motivasyon ebeveynler, öğretmenler veya işverenler gibi dış etkilere gelebilir. Dışarıdan denetlenen kişiler, genellikle ödül almaktan çok cezadan kaçınmakla ilgilenirler.

"Belirlenmiş düzenleme", bireylerin kendi çıkarlarını gözetmeleri ve davranıştan hoşlanmasalar veya bunun için hemen bir ödül almasalar bile kendileri için önemli olan şekillerde hareket etmeleri gerektiği anlamına gelir.

İçe yansıtılmış düzenleme, birinin yanlış olduğunu düşündüğü veya kendisi hakkında kötü hissettiği için davranışını değiştirmesidir. Bu, birinin davranışlarını başkalarından gelen baskı nedeniyle değiştirdiği dış düzenlemeden farklıdır.

Bütünleşik düzenleme: bireyin içinden gelen bir motivasyon türüdür. Kişisel farkındalık ve kişisel değerlere dayalıdır ve bunlarla tutarlı bir şekilde yapılır.

Dışsal motivasyon, ödül, övgü, başarı veya cezadan kaçınma gibi dış etkenlerden gelen motivasyon türüdür. Bu tür bir motivasyon, kişinin bir şeyi kişisel olarak istediği veya yapmaya ihtiyaç duyduğu için değil, kendi dışındaki bir şey nedeniyle yapmaya yönlendirildiği anlamına gelir. Örneğin, bir işgören, işverenini memnun etmek veya iyi bir ikramiye almak için iyi bir iş performansı göstermeye motive olabilir. Dışsal motivasyon kişinin kendisinden gelmediği gibi birçok farklı kaynaktan gelebilir (Tuzcuoğlu, 2014, s. 301).

2.4. Motivasyon Süreci

Motiv, bireyleri bazı ihtiyaçları veya hedefleri karşılamak için harekete geçmeye iten sebep veya nedenler olarak tanımlanırken bu güdülenme sürecine motivasyon denir. Bu amaca ulaşmak için yapılan davranışın kendisidir. Özünde motivasyon, güdülerin etkisi altında harekete geçme ve bunu gerçekleştirme sürecidir. Kısaca motivasyon güdülerin tesiri altında eyleme geçme ve bu eylemi gerçekleştirme sürecidir. Bu sürecin oluşumundaki dört kademe şöyle açıklanabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005, s. 40);

İhtiyaç: Bireylerin tatmin etmeye çalıştıkları çeşitli arzu ve gereksinimleri vardır. İhtiyaçlar motivasyonun temelini oluşturur. Bu ihtiyaçların ortaya çıkması ile motivasyon süreci başlar. Motivasyon süreci, bu ihtiyaçları ve istekleri tatmin etmeye çalışmayı içerir.

Uyarılma: kişinin itici bir güç deneyimlemesi için uyarılma meydana gelmelidir. Bu güç bedensel ve psikolojik istektir.

Davranış: Bir birey, ihtiyaçlarını karşılamak için motive edildiğinde, genellikle tatmini sağlamak için bir davranış sergileyecektir. Bu davranış kişisel çıkar, başkalarına yardım ya da başka bir amaç için olabilir. Temelde davranışın amacı doyum sağlayabilmektir.

Doyum: Birey, ihtiyaçları karşılandığında doyuma ulaşır. Memnuniyet sağlandıktan sonra motivasyon süreci sona erer.

Şekil 2.1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu & Melek Tüz (2005, s. 40).

Motivasyon süreci, eski ihtiyaçlar karşılandıkça ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarla sürekli bir akış halindedir. Her insan farklı olduğu gibi her insanın arzu ve gereksinimleri de doğal olarak farklılık gösterir ve kendi içinde de bu istek ve ihtiyaçlar sürekli değişim gösterir. Bu yüzden insanları her zaman doyum evresinde sabit tutmak oldukça zordur (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 99).

2.5. Motivasyon Teorileri

Herhangi bir örgütün hedeflerine, vizyonlarına erişebilmeleri için astlarının motive edilmesi yadsınamaz bir gerçektir. Her insan, her örgüt farklı şekilde çalışır ve her örgüt ya da birey için geçerli ve kabul edilen tek bir motivasyon teorisinden bahsetmek doğru olmaz. Çalışanları neyin motive ettiğini ve örgütsel hedeflere en iyi nasıl ulaşılacağını anlamak için farklı teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler geniş bir şekilde ihtiyaç temelli, dış faktör, iç faktör ve yönetim teorileri olarak gruplandırılabilir (Shanks, 2012, s. 27).

Motivasyonun kapsam teorileri, bir çalışanın motivasyonunu etkileyen içsel etmenleri ve bu etmenlerin önem sırasını belirlemeyi hedeflemektedir (Çiçek, 2005, s. 32). Kapsam kuramcılarına göre bireyler, herhangi bir hedefe ulaşabilmek için harekete geçerler. Hedefler ise bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik doğar. Bu yüzden kapsam teorileri ihtiyaç giderme kuramları olarak da tanımlanmaktadır. Süreç kuramları ise bireyi motive eden dışsal etmenlerin tespit edilmesini hedeflemektedir (Koçel, 2005, s. 303).

2.5.1. İhtiyaçlara Dayalı Teoriler

Kapsam teorileri ya da ihtiyaç temelli motivasyon teorileri, insanların belirli ihtiyaçları karşılamak için çalışmaya motive olduklarını öne sürer. Bu ihtiyaçlar, özerklik ihtiyacı, başarı ihtiyacı veya sosyal etkileşim ihtiyacı gibi şeyleri içerebilir. Kapsam teorileri, insan davranışını motive eden belirli faktörlerin olduğunu öne sürer. Bu faktörler tespit edilip anlaşılabilirse, onları hedefe ulaşabilmek için cesaretlendirmek daha kolay olacaktır. Bu da yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 7).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Bu kuram, insanların farklı türdeki gereksinimler aracılığıyla motive olduğunu ve bu gereksinimlerin belli bir aşama sırasına göre düzenlendiğini savunur (Barutçugil, 2004, s. 375)

İnsanlar çoğunlukla kendi ihtiyaçları tarafından motive edildiğinden, bu ihtiyaçların ne olduğunu ve ne tür düzenleme araçlarının bu ihtiyaçları karşılamaya yardımcı olabileceğini anlamak gerekmektedir. Maslow'un gerçekleştirdiği bu çalışmada bireylere tesir eden motivasyon faktörleri hiyerarşik bir piramit şeklinde tanımlanmıştır (Gagne & Deci, 2005). Beş basamaktan oluşan piramit ve her basamağın karşılıkları aşağıdaki Şekil 2.2'de özetlenmiştir.

Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi



Kaynak: Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel (2010, s. 128).

Maslow'un kademelendirmesi şu şekildedir (Şeker, 2014, ss. 35-37);

Fiziksel ihtiyaçlar, insanın hayatta kalması için en temel gereksinimlerdir. Yiyecek, su, barınak ve dinlenme gibi şeyleri içerirler.

Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Bir kişinin hem şimdide hem de gelecekte kendini güvende hissetme ihtiyacına atıfta bulunurlar. Örneğin, güvenlik ihtiyaçları, tehlikelere karşı kendini koruma, gelecek için yatırım yapma sayılabilir.

Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: insanın hayatta kalabilmesi için öncelikli olan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra insan ruhsal olarak ihtiyaçlarını görmeye başlar. Bu aşamada bir gruba ait olmak, bir kimlik kazanmak, yeni insanlar tanımak, yapısı gereği sosyal olmak ister. Ait olma ve sevgi basamağı bunları içermektedir.

Saygı ve takdir edilme ihtiyaçları: bu basamakta insanların kendileri hakkında iyi hissetmek isteyip istemediklerine (özyaş) veya başkaları tarafından saygı görmek

isteyip istemediklerine (saygı) bağılı olarak farklı ihtiyaçları vardır. Başarı, tanınmak isteme, bir statüye sahip olmak istemek örnek olarak gösterilebilir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: en üst basamak olan kendini gerçekleştirmede insan artık kişisel gelişimi için yatırım yapmak ister. Alt basamaklardaki ihtiyaçları karşılayan birey kendini sürekli geliştirmek ister. Yerinde saymak istemez. Gizil yeteneklerini keşfetmek ister.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyonun aşamalarını öğrenmeye yönelik yapılmış ilk bilimsel çalışmalardan biridir (Şeker, 2014, ss. 35-37).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon/hijyen teorisi olarak da bilinen iki faktör teorisi, 1950'lerde Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, çalışma ortamında insanları tatmin eden şeyler ile tatminsizliğe neden olan şeylerin farklı olduğunu ve bu nedenle bu iki duygunun zıt olamayacağını belirtir. Bu teori, katılımcılardan işleriyle ilgili kendilerini iyi veya kötü hissettiren şeyleri açıklamalarının istendiğı bir anketin sonuçlarına dayanmaktadır (Haque, vd., 2014, s. 64). Çalışmaları sonucunda Herzberg, çalışan memnuniyetini etkileyen iki farklı faktör türü olduğu sonucuna varıyor: "koruyucu" (veya "hijyen") faktörler ve "motive edici" faktörler olarak adlandırdığı iki farklı faktör grubu belirlemiştir (Gökçe, vd., 2010, s. 237).

Koruyucu (hijyen) faktörler, yokluğunda memnuniyetsizliğe yol açan, ancak mevcutsa mutlaka doyuma yol açmayan faktörlerdir. Bu faktörler ücretler, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi şeyleri içerir. Bu etmenler iş görenin tatminsizliğini gidermekte fakat tam bir doyum sağlayamamaktadır. Hijyen faktörleri çalışanları motive etmekten ziyade asgari doyuma ulaştırmayı sağlar (Ulukuş, 2016, s. 249). Hijyen faktörleri çalışanın haklarını koruması ve temel ihtiyaçlarını karşılaması yönüyle gereklidir fakat tam bir motivasyon sağlayamadığı için yeterli değildir (Efil, 1998, ss. 101-102).

Motive edici faktörler, iş görene yeteneklerini kullanabileceğı çalışma ortamının sağlanması, mesleki hayatında başarılarının takdir edilmesi ve bunların kariyerinde ilerlemesini sağlaması, liyakate önem verilmesi, çalışanın hayallerini destekleyen bir ortam ise çalışma ortamının kendisi de motivasyon kaynağı olabilmektedir şu şekilde sıralamaktadır (Omirtay, 2009, s. 31).

Herzberg ve arkadaşları, kötü çalışma koşulları veya düşük ücret gibi nedenlerle işinden memnun olmayan birinin işinden, yöneticisinden ve çalıştığı yerden soğumaya başlayabileceğini söylemeye çalışıyor. Be nedenle astların işverenlerinden ve işinden uzaklaşıp mutsuz olmaması için önceden tedbirler alınmalıdır. Birey sadece hijyen faktörleriyle ya da motive edici faktörlerle tam motivasyona ulaştırılamaz. Tıpkı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi önce insanların temel ihtiyaçları olan hijyen faktörleri sağlanmalı daha sonra işsel motivasyon beslenirse tam bir motivasyon sağlanabilecektir (Eren, 2011, s. 545).

Alderfer'in Erg Teorisi

ERG teorisi, adını Alderfer tarafından öne sürülen üç gereksinimden almıştır: var olma (existence), ilişki veya birlikte olma (relatedness) ve gelişimdir (growth). Alderfer'in teorisi, insanların daha yüksek seviyeli hedeflere ulaşmadan önce daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğini öne sürmesi bakımından Maslow'unkine benzer. Bunun yanında Herzberg'in kuramıyla da ortak yönleri bulunmaktadır. Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş basamağı üçe indirmiştir. Ayrıca Maslow'un hiyerarşisindeki gibi bir basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden bir üst basamağa geçilmez ve geri dönülmez fikri ayrılan noktalardan olmuştur. Alderfer'in kuramında belirli bir sıra izlenmez. Örneğin ilişki ihtiyaçları ne kadar giderilirse, var oluş ihtiyaçları o kadar kendini gösterir. Aynı şekilde, gelişme ihtiyaçları ne kadar karşılanırsa ilişki ihtiyaçları o kadar önem kazanmaktadır (Sökmen, 2014, s. 196). Yani bir üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar çok doyuma ulaştırılırsa alt basamaktaki ihtiyaçlar da o seviyede önem kazanmaktadır. Alderfer'in kuramında birey aynı anda hem var oluş ihtiyacı hem de gelişme ihtiyacı duyabilmektedir.

Tablo 2.1: Alderfer'in ERG Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Karşılaştırılması

Alderfer'in ERG Teorisindeki Adımlar		Maslow'un Teorisindeki Adımlar
(E) Existence	Var olma	(Güvenlik) + (Temel ve Fiziksel)
(R) Relatedness	İlişkili olma	Sosyal
(G) Growth	Gelişme	(Kendini Gerçekleştirme) + (Saygı, Statü)

Tablo incelendiğinde Alderfer'in belirlediği üç temel ihtiyaç şöyle açıklanabilir (Koçel, 2005, s. 643):

Varolma İhtiyacı: Maslow'un en alt düzeyinde bulunan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Yeme, içme, uyku, cinsellik, güvenlik gibi fiziksel gereksinimlerden oluşmaktadır.

İlişki İhtiyacı: Maslow hiyerarşisindeki sevgi ihtiyacının da bu gruba karşılık geleceği söylenebilir. İnsanlarla ilişki kurma ve bulunduğu ortamda kabul görme, bir gruba ait hissetme, takdir edilme ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

Gelişme ihtiyacı: kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

Alderfer bu kuramında literatüre kazandırdığı bir diğer husus ise gereksinimlerin sürekli ve dönemsel ihtiyaçlar olarak ayrılması olmuştur. Sürekli ihtiyaç insanı devamlı motive eden faktörlerdir. İçsel motivasyon unsurlarını buna örnek verebiliriz. Başarı ihtiyacı sürekli bir ihtiyaçtır. Dönemsel ihtiyaçlar ise isminden de anlaşıldığı gibi dönem dönem ihtiyaç duyulur ve karşılandıkları anda motivasyon özelliğini kaybeder. Buna örnek olarak yeme, içme ihtiyacını gösterebiliriz (Baysal,1996, s. 115).

MC Clelland Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland'ın başarı güdüsü teorisine göre motivasyon, başarıya ulaşma isteği tarafından yönlendirilir. Bu kurama göre motive olmuş bir bireyin tek amacı sadece para ya da ödül değildir. Kendini belli bir alanda kanıtlamak, fark yaratarak başarısını ispatlamak onun için çok önemlidir. Bir yönetici için başarılı olmak şirketinin kar etmesi kadar önem taşır (Barutçugil, 2004, s. 377).

McClelland bu kuramında bireyin başarıya ulaşabilmesi için üç ihtiyaç olduğunu savunmuştur. Bu üç gereksinim şöyle açıklanabilir (Northcraft & Neale, 1990, s. 141):

İlişki kurma ihtiyacı: Başkalarıyla ilişki kurma ve kişiler arası güçlü ilişkiler kurma ihtiyacı, gelişim ve sosyalleşme için önemlidir.

Güç kazanma ihtiyacı: Otorite ve güç ihtiyacı, bireyleri başkalarını kontrol etmeye iten şeydir. *Birlikte olma ihtiyacı:* Güçlerini elde ederek veya geliştirerek, amaçlarına ulaşmayı umarlar.

Bu gruptaki kişiler, rekabet ortamından ziyade, şirkete bağlılığın ve arkadaşlarla yakın ilişkilerin vurgulandığı işbirlikçi bir ortamda çalışmayı tercih etmektedirler. Sosyalleşmeyi ve gruplara katılmayı vurgulayan şekillerde davranma eğilimindedirler.

Başarı motivasyonu kişisel gelişimle bağlantılıdır. Bir birey ne kadar motive olursa, gelişme ve büyüme olasılığı o kadar artar. Bu teorinin, personel seçim ve yerleştirme kararlarını bilgilendirmek için kullanabilen yöneticiler için önemli çıkarımları vardır. Başarı ihtiyacı yüksek olan personelin, bu ihtiyacı karşılayabilecekleri rollerde istihdam edilmesi sağlanarak, motivasyonun sürdürülmesi ve maksimize edilmesi kolay olacaktır (Tınaz, 2000, s. 32).

McClelland'a göre ihtiyaçlar, bireyin benzersiz ihtiyaçlarına bağlı olarak değiştiğinden, tek ve doğru bir ihtiyaçlar hiyerarşisi yoktur (Özkalp & Kirel, 2001; Eren, 2012). Çünkü bir birey aynı anda hem ilişki kurma hem güç hem de birlikte olma ihtiyacı gösterebilir. Bu durumda hiyerarşiden söz etmek doğru olmayacaktır. İnsanların yaşadıkları çevre, iş ortamı, imkânları, ihtiyaçları her zaman aynı değildir. Bu durumlar kişiden kişiye değiştiği için bireylerin ihtiyaçlarının da değişkenlik göstereceği düşünülmektedir.

2.5.2. Dışsal Faktör Teorileri

Dışsal faktör kuramları, dış etkenlere odaklanan motivasyonu anlamaya yönelik başka bir yaklaşımdır. Bu teori, dış faktörlerin motivasyonu nasıl etkileyebileceğini açıklamaya çalışır. Bilişsel süreçlerin motivasyon üzerindeki etkisine, kişiye davranışı nasıl kazandıracığına, kalıcılığına odaklanılmıştır (Toker, 2006, s. 29).

Edimsel Koşullanma Teorisi

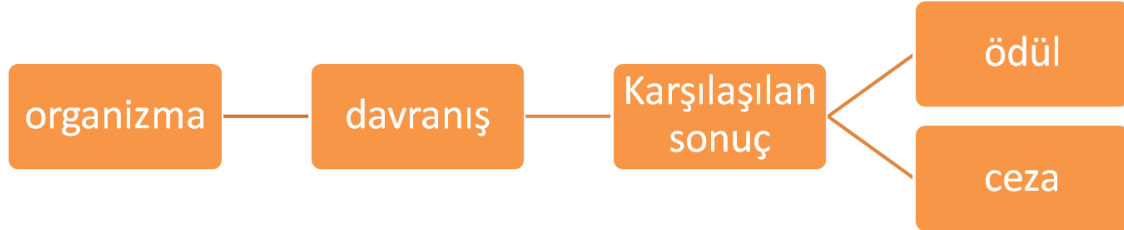
Skinner tarafından şekillendirilen bu tür koşullandırmanın temel düşüncesi, davranışın karşılığında gördüğü tepkiye göre şartlandırıldığıdır. Skinner'ın geliştirdiği bu kuramı örgütlere uygulamak gerekirse bir teşkilatı oluşturan bireylerde davranış değişikliği istenirse, bireylerin davranışın sonunda karşılaştıkları tepkilerin değiştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Koçel, 2010).

Bu kurama göre bireylerin, gösterdikleri olumlu davranış için hemen ödüllendirilmeleri durumunda, istenen davranışları tekrar etme olasılıklarının daha yüksek olmaktadır. Bir davranış ödüllendirilmez veya cezalandırılırsa, davranışın tekrarlanma olasılığı azalır hatta davranış sönebilir (Eren, 2001, s. 540).

Skinner, edimsel koşullandırma deneylerinde, 'Skinner kutusu' adı verilen, çevreden yalıtılmış, ses ve ışık geçirmeyen bir cihaz kullandı. Bu kutu, fare kola

bastığında belirli miktarda yiyecek veren bir mekanizmaya sahiptir. Kaldıraç ayrıca, hayvanın kaldıraca basma sayısını gösteren bir kayıt sistemine de bağlıdır. Böylece belirli bir sürede verilen tepkilerin sayısı belirlenir ve denek asla insanla temas etmez (Atkinson, vd., 1995).

Şekil 2.3: Sonuçsal Şartlandırma Süreci



Kaynak: Tamer Koçel, (2010).

Liderler olumlu pekiştirme, bitirme, cezalandırma ve olumsuz pekiştirme olmak üzere dört farklı davranış sergileyerek olumlu davranışlarını sürdürebilir bir hale getirebilirler

Olumlu pekiştirme: Pekiştirme süreci, istenen davranışın devamını teşvik etmek için ödüller vermeyi içerir. Takdir ve prestij gibi içsel ödüller mutluluğa yol açarken, zam, ikramiye ve terfi gibi dışsal ödüller de etkili olabilir (Yüksel, 2000, s. 147).

Olumsuz Pekiştirme: Cezaya başvurmada istenmeyen davranışlarda bulunan kişiyi engellemek için kullanılabilecek çeşitli yöntemler vardır. Bu tür bir yöntem, yaptıkları hataları belirtmek ve eylemlerinin neden olduğu zararı açıklamak ve ardından bu hataları tekrar etmelerini önlemek için önlemler almaktır (Önen & Tüzün, 2005, s. 62).

Son Verme: Kişinin davranışının durması veya ortadan kalkmasını sağlamak için olumlu pekiştireçten uzak durmaktır (Soykenar, 2008, s. 26).

Cezalandırma: Sonucunun olumsuz olduğu bir davranış sergilendiğinde olumsuz davranışı ortadan kaldırabilmek için kullanılır. Örneğin sınıfa sürekli geç kalan bir öğrencinin teneffüse çıkmasına izin verilmemesi cezaya örnektir (Bektaş, 2010, s. 42).

Bu kuramı görev yaptığı örgütte motivasyonu sağlamak isteyen bir yönetici, örgütün arzu edilen ve edilmeyen davranışları açık ve net bir şekilde tanımlamalı ve

personeli bu davranışlar konusunda bilgilendirmelidir. İstenen davranışları teşvik etmek için mümkün olan her durumda ödüller kullanılmalı ve istenmeyen davranışlara hemen yanıt verilmelidir (Koçel, 2015).

Skinner'ın bu kuramından hareket etmek gerekirse örgütteki bireyler içsel olarak ortaya bir şeyler koymak isterler. Bu yönde çabalayan bir iş gören yönetici tarafından ödüllendirilirse çalışan bu davranışını yineleme yöneliminde olacağı aşikardır. Aksine iş görenin çabasını, başarısını karşılıksız bırakan ya da ödül yerine ceza veren bir lider varsa çalışandaki bu olumlu davranışlar ortadan kaybolacaktır. Yönetici verimli bir çalışma ortamı istiyorsa çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmalı bunun için iyi nedir kötü nedir çalışanlardan beklentileri nelerdir açık bir şekilde beyan etmeli gerektiği durumda tekrarlamalıdır. İşveren bunları yapmadan çalışanına bildirmediği bir olumsuzluktan dolayı ceza verirse bu durum motivasyonu yönetici haklı olsa dahi düşürecektir. Çalışan ödüllendirilmesi gereken bir davranış sergilediği halde yönetici çalışanını uzun bir zaman sonra ödüllendirdiğinde ya da olumsuz bir davranış sergilediğinde hemen cezalandırmak yerine bir zaman sonra cezalandırmayı yapsa da bu durum davranışla ilişkilendirmeyi zayıflatacağı için motivasyona katkısı olacağından bahsedilemez. Bu yüzden yönetici olumlu, olumsuz ne yaşanırsa anında dönüt sağlamalıdır (Sökmen, 2014, ss. 199-200).

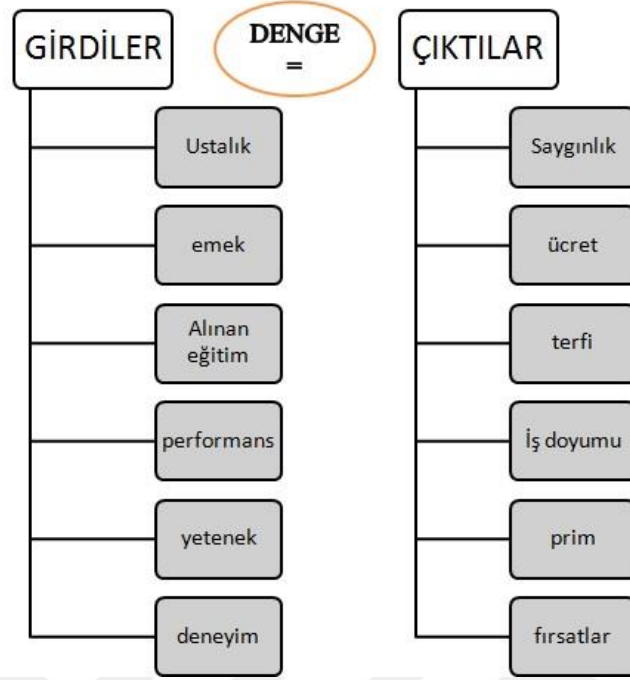
2.5.3. İçsel Faktör Teorileri

İçsel faktör teorileri, düşünceler ve duygular gibi motivasyona katkıda bulunan içsel faktörlere odaklanır. Bu teoriler, dış etkenlerden ziyade bireye odaklanır (Riley, 2005, s. 3).

Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik teorisi, kişinin kendi başarılarını başkalarının başarılarıyla karşılaştırması fikri üzerine kuruludur. Bireyler başarılarının karşılığındaki değerin diğerleriyle aynı olmadığını gördüklerinde, açığı kapatmaya çalışmak için motive olurlar. Eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik bu dürtü, davranış şekillendirmede güçlü bir güç olabilir (Önen & Tüzün, 2005, s. 52).

Şekil 2.4: Adams'ın Eşitlik Kuramındaki Girdi ve Çıktı Dengesi



Kaynak: Vehbi Çelik (2011).

Adams, bireylerin kendilerini sürekli olarak benzer performans seviyeleri için ödül alan diğer kişilerle karşılaştırdığına inanıyor. Bu karşılaştırma olumsuz ise, kişi çabasının sonuca değmediğini düşünecek ve bu da motivasyonunu azaltacaktır. Ancak bireyin bu sürece getirileri ile süreç sonundaki çıktısının karşılığında aldığı ödül arasındaki denge eşit ise denklikten söz edilebilir. Motivasyonun devamı için bu denkliğin bozulmamasının önemli olduğunu vurgulamaktadır (Şahin, 2003, s. 113).

Kuramın dayandığı dört temel kavram vardır (Erdoğan, 2011, s. 59);

Birey: Örgütte çalışan yaptığının karşılığında aldığı ödülün eşit olup olmadığını analiz eden kişi

Diğer kişilerle karşılaştırma: Bireyin çalıştığı örgütte kendisi ile benzer işleri yapan ve ödüllерinin dengesini karşılaştırdığı kişilerle

Girdiler: Bireyin gösterdiği faaliyetlerde sahip olduğu yetenek, tecrübe, kişisel özellikleri

Çıktılar ya da Sonuçlar: Bireyin gösterdiği performansının karşılığında aldığı ödül, terfi, primler.

Adams'ın kuramının dayandığı temeller göz önünde bulundurulduğunda eğer iş görene gösterdiği performansın karşılığını adaletli ve istikrarlı ödül verilirse çalışanın motivasyonu, çalışma isteği bununla beraber örgüte bağlılığı ve işletmedeki verim artacaktır. Aynı işi yapıp aynı çıktılara sahip olan çalışanlara eşit ödül dağılımı yapılmadığında bu durum çalışanın motivasyonunu, örgüte bağlılığını ve bunun sonucunda işteki çabasını düşürecektir. Çalışanın gerçekleştirdiği iş sonucunda karşılığının fazlasıyla verilmesi de yine dengeyi bozacağı için çalışanda çabalamasına gerek olmadan ödül alabileceği düşüncesi yerleşecek ve böyle bir çalışandan da yüksek bir verim almak mümkün olmayacaktır. Sonuç olarak çalışan her kim olursa yaptığı işin karşılığı eşit ve adil bir şekilde verilmesiyle örgüt motivasyonunu artırmak mümkün olacaktır (Eren, 1998, s. 460).

Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un motivasyon teorisine göre, oyunda iki anahtar kavram vardır: valens ve beklenti. Değerlik, bir kişinin belirli bir sonucu ne kadar tercih ettiğini, başka bir deyişle, onun peşine düşmeye değer olup olmadığını ifade eder. İnsanlar, neyin değerli bir sonuç oluşturduğu konusunda farklı görüşlere sahip olabilir, ancak Beklenti Teorisi açısından önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil, algılanan değeridir. Başka bir deyişle değerlik, bir kişinin belirli bir sonuçtan almayı umduğu tatmin düzeyidir. Buna göre, herhangi bir sonucun kişiyi motive etme gücü, o sonuca ulaşarak elde etmeyi umduğu olumlu sonuçlara bağlıdır (Sur, 2013, s. 155).

Victor Vroom'a göre kişinin, herhangi bir iş için çaba göstermesi iki etmene bağlıdır. Bunlar valens yani kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyiş yani ödüllendirilme olasılığıdır. "*değer × beklenti = motivasyon*" şeklinde bu kuramı formüle edecek olunursa bir bireyde hem ödülü arzulama seviyesi hem de beklenti seviyesi yüksekse motivasyon da yüksek olacaktır. Bu durumda iş gören kendini tamamen işine verecek bilgi, beceri ve yeteneklerini en yüksek seviyede kullanmaya çalışacaktır. Ancak eğer çalışanın ödülü arzulama derecesi ya da ödülü beklentisi çok düşük ya da hiç olmazsa motivasyon da otomatik olarak çok düşük olacak ya da hiç olmayacaktır (Newstrom & Davis, 1997, s. 151).

Bu kuramda üç temel kavram bulunmaktadır (Koçel, 2010):

Valens: Birinin çabaları karşılığında alacağı ödülü ne kadar istediğinin bir ölçüsüdür. Ödülün değeri, farklı insanlar için farklı şeyler ifade eder hatta bazıları bu ödülü çabaya hiç değmeyecek olarak görebilir. Ödülün arzulama derecesi, -1 ile +1 arasında bir sayı olarak temsil edilebilir ve daha yüksek bir sayı, vadedilen ödül için daha büyük bir arzuyu gösterir.

Bekleyiş: Beklenti, geçmiş deneyimlere veya bilgilere dayalı olarak belirli bir sonucun meydana gelme olasılığına ilişkin bir inançtır. Bir kişi çabalarının ödüllendirileceğini beklerse, daha fazla çaba gösterme olasılığı yüksek olacaktır. Ya da tam tersi çabalarının karşılıksız kalacağına ne kadar inanırsa motivasyonu ve iş kalitesi düşecektir. Bu nedenle beklenti ne kadar yüksek olursa bireyin motivasyonu da doğru orantılı olarak artacaktır.

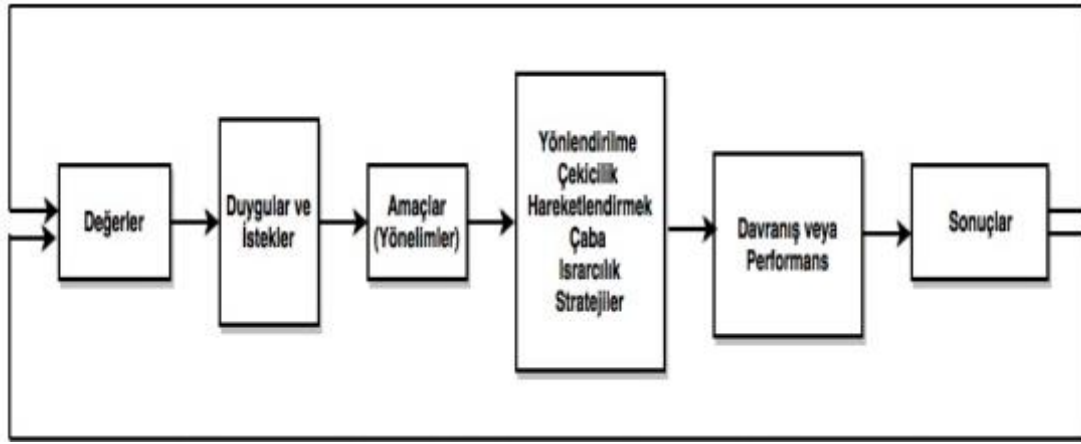
Araçsallık: Bir çalışanın işinde sergilediği performans çeşitli yollarla mükafatlandırılabilir. Örneklendirmek gerekirse bir işçinin saatte dizdiği tuğla sayısının ödeme almasında dizdiği tuğla sayısı birinci aşama olarak adlandırılır. Birinci aşamanın sonucu ikinci kademe sonuçlar için araçsallık ifade eder. İşçi için sadece dizdiği tuğla sayısının bir önemi yoktur. Birinci kademe sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikinci kademe sonuçlara ulaşmasını sağladığını bilmek ve daha fazla çalışınca daha fazla ücret alacağını bilmek haliyle birinci aşama sonuçlarına ilgisini olumlu olarak artıracaktır.

Locke'nin Amaç Yönelimi Teorisi

Locke tarafından geliştirilen teori, çalışanların kişisel hedeflerinin iş başarılarında belirleyici bir faktör olduğunu belirtir. Hedef belirlemenin önemi vurgulanmakta ve bu hedeflere ulaşmanın çalışanlar için motive edici bir faktör olduğu savunulmaktadır. Locke, daha yüksek hedefler koyanların bu hedefler için daha çok çalışarak başarıya ulaşma olasılığının daha yüksek olduğunu savunmuştur. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düştüğünü belirten Locke, örgütsel ve bireysel hedeflerin açık bir şekilde belirlenmesi ve bu örgüt vizyonunun tüm çalışanlar tarafından onaylanması gerektiğini savunmuştur (Güney, 2017, ss. 328-329). Bu yüzden örgüt hedefleri belirlenirken gerçekçi olunması gerekmektedir. Örgütün hedefleri açık, anlaşılır bir şekilde ifade edilmelidir. Eğer amaçlar genel yargılar taşırsa bu durum hedefleri yoruma açık bir hale getirecektir bu durumda amaçların benimsenmesini

önleyecektir. Hedeflenen amaçlar kolay erişilebilir olmamalıdır. Çünkü basit bir hedefe ulaşmak çok kolay olacak ve ilerisi için bir çaba gösterilmeyecektir. Örneğin bir kahve firmasının vizyonunun "Türkiye'nin en sevilen kahvecisi olmak" olarak belirlemesi hedefi büyütecek, çalışanları bu hedefi gerçekleştirme yolunda hırslandıracak ve daha çok çalışmaya yönlendirecektir. Tüm bunların yanında yöneticinin örgütü için belirlediği hedefler eğer çalışanların bireysel hedefleriyle uyumlu değilse bu durum da motivasyonu olumsuz şekilde etkileyecektir. Bu durumun yaşanmaması için yöneticinin çalışanları iyi tanıması, hayallerinin ne olduğunu iyi analiz edip örgütüne uygun idealler belirlemesi gerekmektedir (Eren, 1993, s. 379).

Şekil 2.5: Locke'nin Amaç Yönelimi Teorisi



Kaynak: Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein (2011).

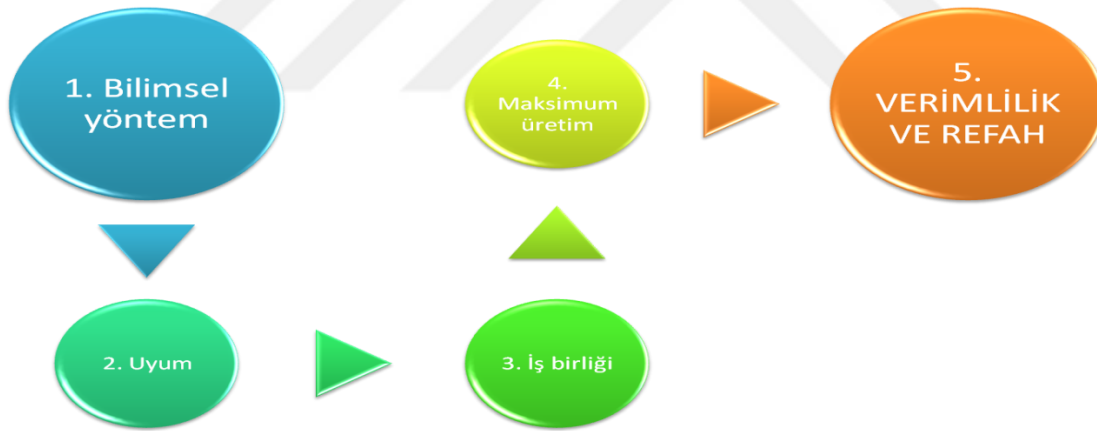
Hedef yönelimi teorisi, davranışın iki kognitif belirleyicisi olduğunu varsayar: değerler ve hedefler. Kısacası, bir hedef, bir kişinin kasıtlı olarak gerçekleştirmek istediği şey olarak ifade edilir. Locke ve Latham'a göre değerler duygusaldır ve kişinin deneyimlerinden kaynaklanır. Değerler ise bireyin yaşadıklarıyla entegre faaliyetler yürütme isteği oluşturur. Ek olarak, hedefler diğer sistemler aracılığıyla davranışı etkiler. Örneğin, hedefler motive edici ve zorlayıcı olabilir, bu da potansiyel enerjiyi harekete geçirebilir ve daha fazla çaba gerektirebilir. Bir hedefe ulaşılmazsa ya da hedef gerçekleştirildiği halde haz ve motivasyon meydana getirilmediği zaman ise çalışanlar için beklentinin boşa çıkmasına ve motivasyonun düşmesine neden olabilir (Lunenburg & Ornstein, 2011, s. 490).

2.5.4. Yönetimsel Teoriler

Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi

Frederick Winslow Taylor'ın 1911'de yayınladığı "bilimsel yönetim ilkeleri" isimli çalışmasında bir iş yerinde çalışanları en iyi nasıl yönetebileceğini inceledi. Taylor'ın bu çalışması yönetim bilimi açısından önemli bir gelişmeydi. Bu model, çalışanlara kendilerinden beklenenleri, işlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğini, eldeki göreve en uygun araç ve yöntemlerin kullanılarak söylenmesini sağlamaya odaklanmıştır. Tylor tarafından geliştirilen ilkeler, zaman etüdü, parça başına ödeme ve planlama ile performansın ayrılmasını içermektedir. Bu kuramda Tylor bilimsel yönetimin uygulamalarda kullanılması, işçi alımı ve gerektiğinde çalışanlara eğitimler verilmesi, yönetici ve işçi iş birliğinin sağlanması ve çalışanlar arasındaki görev dağılımının adil bir şekilde sağlanması gibi diğer önemli konulara da dikkat çekmiştir (Mankan, 2011, ss. 95-97).

Şekil 2.6: Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi



Kaynak: Frederick Winslow Taylor (2011, s. 39).

Şekil 2.6 incelendiğinde bilimsel yönetimin ilkeleri şöyle özetlenebilir (Taylor, 2011, s. 39):

Bir çalışanın yapmaya çalıştığı işin tüm bölümleri için köhne kalıplaşmış yöntemler yerine bilimsel bir yöntem geliştirilir.

Çalışanlar, bir göreve atanmak ve mümkün olan en mükemmel şekilde yetiştirilmek yerine, bilimsel olarak işe alınır, eğitilir ve geliştirilir.

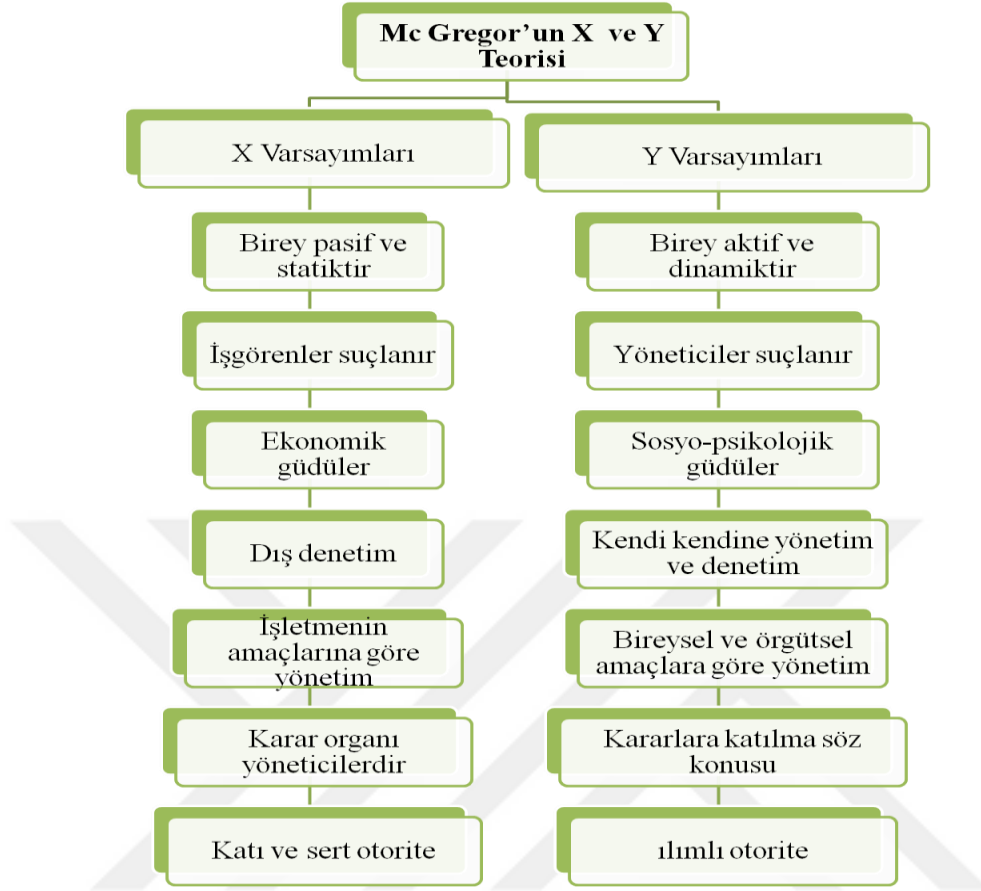
Çalışmaları bir bütün olarak ve en son bilimsel standartlara uygun olarak geliştirmek için çalışanlarla uyumlu bir iş birliği oluşturulur.

Planlamadan sorumlu yönetici ve planları uygulamaktan sorumlu çalışan olmak üzere, yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iş bölümü olmalıdır. Bu, her iki rolün de etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaya yardımcı olacaktır.

MC Gregorun X ve Y Teorisi

İnsanlığa bakmanın iki farklı yolu vardır. Bir yönetici her karar verdiğinde veya bir eylemde bulunduğunda, bunu insan doğası ve davranışı hakkındaki varsayımlarına dayandırır. X Teorisi, insan unsurunu pasif bırakarak otoriter bir davranışı dikte eder. Bu teori, insanların çalışmayı sevmediğini, insanların sorumluluktan kaçtığını ve insanları iş yapmaya zorlamanın gerekli olduğunu varsayar. Bununla birlikte, Y Teorisi, çoğu insanın çalışmaktan zevk aldığını özdenetim sahibi olduklarını, sorumluluk alabileceğini ve hedeflere ulaşmak için kendi iradesiyle karar verme yetkisini kullanma becerisine ve arzusuna sahip olduğunu, ancak bunu yapmak için ödüller gibi pekiştireçlerle motive olmaları gerektiğini söyleyen daha hümanist bir yaklaşım benimsemektedir (McGregor, 1960, ss. 47-48).

Şekil 2.7: Mcgregor'un X ve Y Teorisinin Karşılaştırılması



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu & Melek Tüz (2003, s. 25)

Yapılan açıklamalar ışığında X ve Y yönetim teorileri, işletmelerin nasıl çalıştığını anlamak için taban tabana karşıt varsayımlar olduğunu gösterdiği söylenebilir. X teorisi geleneksel yeniliğe kapalı kesin ve otorite sahibi bir yönetim tarzını benimserken, Y teorisi daha yapıcı, bireysel ve örgütsel hedeflere daha uygun hale getirilmiş bir yönetim tarzı benimsediği düşünülmektedir. X teorisinin çalışanlara odaklanmasının aksine, Y teorisi verimsiz çalışmadan yöneticilerin sorumlu olduğuna işaret ettiği varsayılmaktadır.

Oichi'nin Z Teorisi

Z Teorisi felsefesi ortaya atılmadan önce geleneksel X Teorisi (çalışanları işten hoşlanmayan ve işten kaçmaya çalışan kişiler olarak gören) ve Y Teorisi (çalışanları aktif ve sorumlu olarak gören) yaygın olarak bilinen yönetim anlayışıydı. Z Teorisi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını birleştiren bir yönetim yaklaşımıdır. İlk olarak Chester Barnard, Elton Mayo ve Philip Selznick tarafından tartışılan örgüt kültürü

kavramı, yönetim biliminin tanıtılmasında da kilit bir faktör olmuştur. Yöneticilerin ve çalışanların sorumluluğu paylaşımlarına ve karar alma süreçlerine katılmalarına izin vermiştir (Clayton, 1992, s. 298).

Daft bu kuramın varsayımlarını şöyle ifade etmiştir (Başaran, 1999, ss. 52– 53):

Çalışanların uzun süreli çalıştırılmak üzere işe alınmalıdır. Çünkü kısa süreli istihdamla alınan bireyden verim almak pek mümkün olmayacaktır. Karar verme sürecinde tüm çalışanlar onları alakadar eden kararlara katılmalıdır. Karar verme sürecine katılan işgören kararı daha kolay benimseyecektir. Çalışanların örgütsel görevlerinin yanında kişisel sorumlulukları da olmalıdır. Bu sayede örgütte kimlerin daha verimli çalıştığı kimlerin iş sorumluluğuna sahip olduğu daha rahat gözlemlenebilecektir. Çalışanlar sık sık değerlendirilip sık sık terfi ettirilirse bu durum çalışan motivasyonunu düşürecektir. Öncelikle sık sık denetim çalışanda bir gerginliğe sebep olurken sık sık terfi ise hedefe ulaşmanın kolaylaşmasıyla değerini kaybedecektir. Bu yüzden çalışanlar az denetlenmeli ve terfileri yavaş olmalıdır. Doğal teftiş kapalı, formel analiz açık olmalı. Çalışanlar görevleri hakkında tutarlı seviyede uzmanlaştırılmalıdır. Astlarla iletişim iş yerinde sürekli, dışarıda ise mesafeli olmalıdır.

2.6. Motivasyonun Önemi

Motivasyon yöneticiler, çalışanlar ve örgütler için farklı nedenlerle önemlidir. Çalışanlar için motivasyon, başarı ve örgüte katkı sağlamak için önemlidir. Yöneticiler için arzulanan başarıya ulaşmak açısından motivasyon önemlidir. Örgütler için hedeflere ulaşmak için motivasyon gereklidir. Performans yetenekle motivasyonun buluşmasıyla yüksek olur. Yetenekleri oldukça yüksek olsa dahi bir bireyin motivasyonu sıfır ise performansta sıfır olacaktır (Taştan, 2002, s. 15).

Değişen dünya ve değişen ihtiyaçlar örgüt çalışanlarının gereksinimlerini haliyle de motivasyon araçlarını değiştirebilir. Sürekli değişen ihtiyaçlar sağlandığında işgören doyuma ulaşacak ve verimli çalışacaktır ancak bir çalışanın giderilmeyen ihtiyaçları sorun haline gelecektir. Herkesin ihtiyaçlarının analizi zor olabilir. Fakat örgüt hedefleri için imkanlar çerçevesinde değişen ihtiyaçlar takip edilmeli ve motivasyon araçları sürekli güncellenmelidir (Eren, 2011, s. 531).

2.7. Yöneticiler Açısından Motivasyon Önemi

Yöneticilerin, iş performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu için çalışan motivasyon düzeylerinin farkında olmaları gerekir. Çalışanlar motive olmazsa, kaliteli iş üretmeleri olası değildir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarını neyin harekete geçirdiğini anlamaları ve olumlu motivasyonu teşvik eden bir ortam yaratmaları çok önemlidir (Koçel, 2005).

Yöneticilerin, üretken ve etkili olmalarını sağlamak için çalışanları motive etmesi gerekir. İşlerinin rekabetçi kalmasını isteyenler, çalışanların işlerine bağlı ve mutlu olmasının gerekli olduğunu bildikleri için motivasyona odaklanmayı tercih ederler. Başarılı bir yönetici, çalışanlarını organizasyonun hedeflerine ulaşmak için gereken seviyeye motive edebilen kişidir (Gökçe & Atabey, 2001, s. 228).

Yöneticilerin başarısı ile çalışanların motivasyon düzeyi arasındaki yakın ilişki sonucunda modern yöneticilerin örgütlerinin devamlılığını sağlayabilmeleri için motivasyon konusunda oldukça bilgili ve pratik olmaları gerekmektedir. Örgütün başarısı, örgütün temel taşı olan çalışana bağlıdır. Çalışanın başarısı ise yöneticisi ile olan ilişkisi ve motivasyon düzeyine bağlıdır. Örgütün verimli olmasını ve örgütsel bağlılığın oluşmasını isteyen bir yönetici çalışanlarını yakından tanımalı ve ihtiyaçlarını takip ederek bu eksikliklerini karşılamaya çalışmalıdır. Bu sayede motivasyon düzeyi yüksek olacaktır (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 5).

2.8. Çalışanlar Açısından Motivasyon

Yöneticilerin, çalışanların özelliklerini ve onları neyin motive ettiğini doğru bir şekilde anlamak için onları yakından gözlemlemesi ve sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturması gerekir. Bunun yanında işverenin işgöreni tanıdığı kadar diğer işgörenlerin de birbirlerini tanımaları önem taşımaktadır. Bu, potansiyel sorunların belirlenmesine yardımcı olacak ve yöneticilerin uygun motivasyon araçlarını uygulamasına izin verecektir (Karaman, 2010, s. 126).

İhtiyaçları karşılanamayan ve bunun sonucunda motive olamayan çalışanlar, yaptıkları işten heyecan duymakta zorlanırlar ve bu da performansın düşmesine neden olabilir. Bunun nedeni, motivasyon ve performansın yakından bağlantılı kavramlar olmasıdır. Çalışanlar motive olmadığında, bu onların yeteneklerinde düşüşe yol açabilir. Bu, özellikle işlerinde anlam bulmakta zorlananlar için geçerlidir (Kurt, 2005).

İhtiyaçları karşılanmış bir çalışan örgütünü benimseyecek bununla birlikte örgüt amaçları kendi amaçları halini alacaktır. Bir bireyin örgütün bir parçası olduğunu hissetmesi gerekir. Bunun için onu düşünen, ihtiyaçlarını, duygularını gözeten bir yöneticisinin olduğunu bilmeye ve bunun rahatlığı ile çalışabilmesi gerekmektedir. Öncelikli ihtiyaçları karşılanamayan bir birey haliyle işlerine de odaklanamayacaktır. Hatta insan olarak değer görmediğini hissettiğinde ilk fırsatta bu işinden ayrılmayı düşünecektir (Akçakaya, 2004, s. 187).

2.9. Kaynak Özetleri

Güngördü (2022) tarafından yapılan "liderlik tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi: Kuzey Kıbrıs turizm sektörü üzerinde bir araştırma" isimli çalışmada, Kuzey Kıbrıs'ın Girne bölgesindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan 429 kişi katılmıştır. Katılımcılardan veri toplamak için sosyodemografik bilgi formu, çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve liderlik stilleri ölçeği kullanılmıştır. Bulgular, liderlik ve motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ve liderlik tarzlarının, özellikle dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonunu pozitif olarak yordadığını göstermiştir.

Kutlucan (2022) tarafından yapılan " İşyerinde liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi: örgüt içi iletişim araçlarının rolü" adlı çalışmada 105 kişiye liderlik algısı ölçeği ve iş tatmini ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş odaklı lider davranışının motivasyon üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Ardil (2019) tarafından yapılan " Liderlik Stillerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması" adlı çalışmada Araştırmanın örneklemini Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde 301 hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda servis sorumlularının toplam liderlikleri ile hemşirelerin içsel motivasyonları, dışsal motivasyonları ve toplam iş motivasyonları arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ekşi (2019), "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışmada Edirne (Türkiye) ilinde MEB'e bağlı Resmi ve Özel Okul Öncesi Eğitim kurumlarında görev yapan 105 Okul Öncesi Öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen

sonuçlara göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerle çalışan okul öncesi öğretmenlerinin motivasyonları daha yüksek çıkmıştır.

Vural (2016), " Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Rize İli Örneği" adlı çalışmada Rize ili ve ilçelerinde görev yapan 480 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin yaş, cinsiyet, kıdem, okul kademe türü gibi bilgilere göre farklılık göstermediği, motivasyonda ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Liderlik stillerinden dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Kütükcü (2021) " Algılanan Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü ve İşgören Motivasyonu İlişkisi " adlı çalışmada farklı çalışma kollarından 468 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre Otokratik Liderlik seviyesi ile örgüt kültürü arasında zıt bir ilişki olduğu, biri artarken diğerrinin azaldığı gözlemlenmiştir. Demokratik, dönüşümcü, serbest bırakıcı, etkileşimci liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasında ise olumlu yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Fidan (2019) " Liderlik Stiline Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi" adlı çalışmada İstanbul ilinde 400 beyaz yakalı üzerinde uyguladığı araştırma sonucunda Liderlik stili, çalışan motivasyonu ve örgütsel vatandaşlığını pozitif yönde etki ettiği gözlemlenmiştir. Çalışma ortamındaki yöneticinin liderlik tarzı çalışanların toplam çalışma sürelerini etkilediği tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Yurdakul (2007), " Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi " adlı yüksek lisans tezi araştırmasını İstanbul Büyükçekmece ilçesindeki 279 öğretmen üzerinde yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticisinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Özgün (2018) "Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki" adlı yüksek lisans tezi araştırmasında örneklem olarak Malatya'da bulunan 30 okulda 2016-2017 eğitim-öğretim yılında görev

yapan 311 öğretmen alınmıştır. Araştırma sonuçlarından elde ettiği bulgulara göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının artması öğretmen motivasyon düzeyinin de artmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Demir (2018) "Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi" adlı doktora çalışmasında Hatay il merkezinde ortaokullarda çalışan 781 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında "Motivasyonel Dil Ölçeği" ve "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Yaptığı araştırmada elde ettiği verilere göre okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil öğretmen motivasyonunun %27.4'ünü yordadığını tespit etmiştir. Araştırmanın nitel kısmında 15 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın nitel bulgularına göre okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarının öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmasına etki eden faktörlerin aitlik oluşturuç, cesaretlendirici ve yönlendirici dil olmak üzere üç dil edimini bir arada ne şekilde kullanabildiklerini ortaya koymaktadır.

Soykenar (2008) "Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde örnek bir uygulama" adlı yüksek lisans tezinde 191 sağlık personeli ile yaptığı çalışmada dört gruba ayrılan motivasyon faktörlerinin yaşa, mesleğe, meslek kıdemine, cinsiyete göre sağlık personelin motivasyonunu farklı derecelerde etkilediğini, diğer taraftan ücret, maddi ödül, bağımsız çalışma, görev nedeniyle toplum içersinde kazanılan saygınlık, çalışılan kurum için önemli bir iş yapıyor olmak, kendini mesleğinde ispatlama gibi bireysel faktörlerin motivasyonda daha etkili olduğunu saptamıştır.

Akbolat, ve diğerleri (2013) "Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi" adlı araştırmalarında Çalışmaya 452 sağlık çalışanı katılmıştır. Dönüşümcü liderliğin motivasyon ve duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılığın birbirini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmışlardır.

Ak (2010) tarafından yapılan "Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma: Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği" adlı yüksek lisans çalışmasında bir otomotiv yan sanayi firmasında 123 mavi yakalı personele birlikte çalıştıkları liderlerini değerlendirdikleri bir liderlik stilleri anketi ve farklı motivasyon

boyutlarını değerlendirdikleri bir anket uygulamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre vizyoner liderlik stiline sahip liderlerin ekiplerin genel motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu bir etki sağladığı, kumandacı liderlik stiline ise motivasyon düzeyine olumsuz anlamda etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Büyükyavuz (2015) "Liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi: Konya sağlık kuruluşları çalışanları örneğı" isimli yüksek lisans tezi çalışmasında Konya ilinde seçilmiş devlet hastaneleri ve bu hastanelerin bağı olduğu genel sekreterlik biriminde görev yapan 158 sağlık personeline anket uygulanmıştır. Araştırmaya konu olan yöneticilerin demokratik, babacan, karizmatik, liberal, dönüşümcü, otokratik ve işlemsel liderlik düzeyleri arttıkça çalışanların motivasyon düzeyleri de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Liderlik stilleri ve motivasyon düzeyleri ve ilişkilerinin incelenmesi sonucunda çalışanların motivasyonu ile en çok ilişkisi bulunan liderlik stilleri demokratik katılımcı liderlik ve babacan liderlik, en az ilişkisi bulunan liderlik stillerinin ise sırasıyla otokratik liderlik ve liberal liderlik olduğu tespit edilmiştir.

Rowley(1996) yaptığı çalışma sonucunda okul yöneticisinin liderlik stili, dışsal ya da maddi pekiştireçler, öğrenme kültürü, eğitim düzeyi, çalışanların sahip olduğu deneyim ve örgüt kültürünün öğretmen motivasyonunu en çok etkileyen faktörler olduğu sonucuna varmıştır.

Ugar (2019) "okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki" adlı çalışmasında İstanbul/Beylikdüzü ilçesinde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Özel/Devlet, ilkokulu, ortaokulu ve liselerde görev yapmakta olan 405 Öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik uygulamaları düşük düzeyde, öğretmenlerin motivasyonları orta düzeydedir. Okul müdürlerin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yalçınkaya, ve diğerleri (2021) "Okul müdürlerinin liderlik tarzları ve inisiyatif davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi" adlı çalışmalarında Manisa il merkezindeki liselerde görev yapan 406 öğretmen amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Okul

yöneticilerinin kişisel inisiyatif alma davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiler açısından yapılan analizlerde, bu değişkenlerin anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu; benzer şekilde okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmen motivasyonunun içsel faktör boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla kurulan regresyon modelinde, liderlik tarzlarının tüm alt boyutlarının öğretmenlerin içsel motivasyonunu yordadığı belirlenmiştir. Bu araştırma, okul yöneticilerinin kişisel inisiyatif davranışlarının öğretmen motivasyonu ile doğrudan ilişkili olduğuna ve öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek öğretim kalitesini etkilediğine dair kanıtlar sunmuştur.

Aksel ve Elma (2018) "Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki" yaptıkları çalışmalarını 493 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; Öğretmenlerin motivasyon algıları ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paaıs ve Pattiruhu (2020) "Motivasyon, Liderlik ve Örgüt Kültürünün Memnuniyet ve Çalışan Performansına Etkisi" adlı araştırmalarının örneklemini 155 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda iş motivasyonu ve örgüt kültürünün performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ancak çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Liderlik, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahipken, performansı etkilemediğini tespit etmişlerdir.

Demirkol (2019) "sınıf öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik motivasyon düzeyleri" adlı çalışmasında 51 ilköğretim kurumunda görev yapmakta olan 1270 sınıf öğretmeni örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma sonunda sınıf öğretmenlerinin yerleşim yeri, öğrenim durumu ve sınıfta bulunan öğrenci sayısı değişkenlerine göre motivasyon düzeyleri arasında her dört boyutta da anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Sınıf öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda sadece Mesleği Özümseme boyutunda anlamlı farklılık çıkmadığı, geri kalan üç boyutta da farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre öğretmen motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması sonucunda sadece Meslekten Kaçınma boyutunda anlamlı farklılık olduğu, doğum yeri ve yaş değişkenlerine göre ise sadece bu boyutta anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Malik, ve diğerleri (2016) tarafından yapılan "Pakistan'da telekom sektörü çalışanlarında liderlik stillerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi" adlı araştırmada 72 yönetici ve 144 çalışan örneklem olarak alınmıştır. Araştırmanın bulguları, liderlik stilleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Andriani, ve diğerlerinin (2018) "Dönüşümcü Liderlik ve İş Motivasyonunun Öğretmen Performansına Etkisi" adlı araştırmalarının örneklemini Palembang'daki SMK Negeri' de görev yapan 193 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu, iş motivasyonunun da öğretmenler üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Razak, ve diğerleri (2018) tarafından 50 kişi üzerinde yapılan "PT'de liderlik tarzı, motivasyon ve iş disiplininin çalışan performansına etkisi. ABC Makassar Örneği" adlı çalışmada liderlik tarzının etkisi, motivasyon ve iş disiplini çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Normianti, ve diğerleri (2019) tarafından yapılan "Endonezya, Labuan Amas Selatan'daki İlköğretim Öğretmenlerinin Performansı ile Müdür, Öğretmen Motivasyonu, Öğretmen Organizasyonu Taahhütleri ile Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin İlişkisi" adlı araştırmalarında örneklem 178 kişiden oluşmuştur. Araştırma bulgularına göre Müdürün liderliği, öğretmenin iş motivasyonu, öğretmenin örgütsel bağlılığının tanımı yüksek bir sınıflandırmada yer alırken, öğretmenin performansı yeterli bir sınıflandırmada yer almadığı, dönüşümcü liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında doğrudan, müdürün dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında doğrudan, müdürlerin dönüşümcü liderliği ile öğretmen performansı arasında doğrudan, iş motivasyonu ile öğretmen performansı arasında doğrudan, öğretmenin örgütsel bağlılığı ile öğretmen performansı arasında doğrudan, öğretmen çalışma motivasyonu değişkenleri aracılığıyla müdür dönüşümcü liderliğinin öğretmen

performansı ile dolaylı, öğretmenin örgütsel bağlılığı aracılığıyla müdür dönüştürücü liderliğinin öğretmen performansı ile dolaylı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölüm araştırma modeli, veri toplama araçları, örneklem, verilerin hangi yöntemlerle toplandığını ve yapılan analizler hakkında bilgiler vermektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir ve bu bağlamda betimsel ve ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla değişkenin birbiriyle ilişkisinin olup olmadığını varsa ne seviyede olduğunu belirlemeyi hedefleyen araştırma modelidir (Karasar, 2019). Betimsel tarama ise araştırmacıların bir grup insanın bir konu hakkındaki görüşleri ve tutumlarının toplanarak olay ya da olguya ilişkin görüşlerinin neler olduğunu anlamalarına ve açıklamalarına yardımcı olan araştırma türüdür (Karakaya, 2012, s. 59).

Bu çalışmada, betimsel model aracılığıyla okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca bu çalışma, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan ilişkisel bir çalışmadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Erzincan iline bağlı resmi okullarda çeşitli branşlara sahip 3629 öğretmen oluşturmuştur. Örneklemine seçiminde tabakalı örnekleme yöntemi kullanıldı. Tabakalı örnekleme yönteminde evren, temsil yeteneği hesaba katılarak araştırmacının seçtiği cinsiyet, kıdem, okul türü veya medeni durum gibi değişkenlere göre tabakalara ayrılıp bu tabakaların evrendeki oranına göre seçilmesi ile oluşan örnekleme yöntemidir (McMillan & Schumacher, 2014, s. 148). Araştırmanın örneklemini bu yöntemle seçilen 501 öğretmen

oluşturmuştur. Ancak yapılan analiz sonucunda uç değerler olduğu tespit edilerek 13 veri silinmiştir. Bu yüzden araştırma 488 öğretmen üzerinde uygulanmıştır.

Cohen, ve diğerlerine göre (2000), %95 güven aralığı ve 0,05 hata payına sahip olmak üzere örneklem sayısının yeterli olduğu belirtilmektedir. Buna göre evren büyüklüğü 3629 olan araştırmalarda örneklem sayısının en az 347 olması gerektiği uygulanan formül sonucu tespit edilmiştir.

Örneklem hesabında kullanılan formül aşağıda verilmiştir (Karasar, 2014, s. 305):

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

Denklemden kullanılan simgeler;

n : Örneklem büyüklüğü

N : Evren büyüklüğü

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değer

p : İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı

q : İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

d : Hata payı anlamlarını ifade etmektedir.

Tablo 3.1: Evren ve Örneklem Sayıları

	Öğretmen Sayısı	Örneklem Sayısı	Ulaşılan Öğretmen Sayısı
Anaokulu	257	25	41
İlkokul	949	91	137
Ortaokul	1188	114	144
Lise	1235	117	166
Öğretmen toplamı	3629	347	488

Tablo 3.1' de görüldüğü üzere okul öncesi eğitim kademesinden 41, ilkokuldan 137, ortaokuldan 144 ve ortaöğretimden 166 olmak üzere toplam 488 öğretmene ulaşılmıştır. Örneklemde .05 hata payı ile hedeflenmesi gereken en düşük sayının üzerinde öğretmene ulaşılmıştır. Bu bağlamda evreni temsil edebilecek örneklem

sayısına ulaşıldığına karar verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin cinsiyet, yaş, kademe, kıdem ve branş bilgileri Tablo 3.2 de verilmiştir.

Tablo 3.2: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet	F	%
Kadın	353	72.3
Erkek	135	27.7
Yaş		
20-25	70	14.3
26-30	146	29.9
31-35	95	19.5
36-40	89	18.2
41+	88	18.0
Medeni durum		
Evli	315	64.5
Bekar	173	35.5
Branş		
Okul Öncesi	57	11.7
Sınıf	97	19.9
Branş	334	68.4
Okul Türü		
Anaokulu	41	8.4
İlkokul	137	28.1
Ortaokul	144	29.5
Lise	166	34.0
Mesleki kıdem		
1-5	234	48.0
6-11	104	21.3
12-18	69	14.1
19-25	43	8.8
25+	38	7.8
Eğitim durumu		
Lisans	439	90.0
Yüksek lisans	48	9.8
Doktora	1	0.2

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 353'ünün (%72.3) kadın, 135'inin (%27.7) ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların 70'i (%14.3)

20-25, 146'sı (%29.9) 26-30, 95'i (%19.5) 31-35, 89'u (%18.2) 36-40 ve 88'i (%18) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların 315'i (%64.5) evli, 173 (35.5) bekaardır. Katılımcıların 57'si (%11.7) okul öncesi öğretmenini, 97'si (%19.9) sınıf öğretmenini ve 334'ü (%68.4) branş öğretmenidir. Katılımcılardan 41'i (8.4) okul öncesi eğitim, 137'si (%28.1) ilkokulda 144'ü (%29.5) ortaokulda ve 166'sı (%34) ortaöğretim kademesinde görev yapmaktadır. Katılımcılar kıdem yönünden incelendiğinde ise 234'ünün (%48,0) 1-5, 104'ünün (%21.3) 6-11, 69'unun (%14.1) 12-18, 43'ünün (%8.8) 19-25 ve 38'inin (%7.8) ise 25 ve üzeri yıl kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılar eğitim durumu yönünden incelendiğinde 439'unun (%90.0) lisans, 48'inin (9.8) yüksek lisans ve 1'inin (%0.2) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve öğretmen motivasyon ölçeği ile birlikte araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde uygulanan bu ölçekler ve form hakkında bilgiler verilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup katılımcıların demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, okul türü, mesleki kıdem ve eğitim durumu) toplamak için kullanılmıştır.

3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği

Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinin belirlenmesi amacıyla Akan, ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilen Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçek toplam 35 maddeden ve her biri ayrı değerlendirilen 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda 1.,4.,6.,8.,10.,11.,14.,15.,16.,19.,20.,22.,23.,24.,25.,27.,30.,32.,34. ve 35. maddeler olmak üzere yirmi madde, serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda 2.,9.,12.,13.,17.,26.,31. ve 33. madde olmak üzere sekiz (8) madde, sürdürümcü liderlik alt boyutunda 3.,5.,7.,18.,21.,28. ve 29. madde olmak üzere yedi (7) madde bulunmaktadır. 5'li likert tipinde olan ölçekte her madde 1 ile 5 arasında puanlanmaktadır. Buna göre (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum puanlarına karşılık gelmektedir. Yapılan bu araştırmada toplanan

veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin Cronbach's alfa değeri .97, sürdürümcü liderliğin Cronbach's alfa değeri .73 ve serbest bırakıcı liderliğin Cronbach's alfa değeri .90 olarak hesaplanmıştır.

3.3.3. Öğretmen Motivasyon ölçeği

Kılıç ve Yılmaz (2019) tarafından geliştirilen Öğretmen Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yapı geçerliliği için geliştiren yazarlar tarafından açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Ölçek (içsel, dışsal ve yönetsel motivasyon) olarak üç alt boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. İçsel faktörler alt boyutunda (1,4,7,10,13,16,17,18) maddeleri olmak üzere 8, dışsal faktörler alt boyutunda (2,5,8,11,14) maddeleri olmak üzere 5, yönetsel motivasyon alt boyutunda ise (3,6,9,12,15) maddeleri olmak üzere 5 madde bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda ölçeğin alt boyutları için 1. Faktör Cronbach's alpha iç tutarlık katsayısı =.81; 2. Faktör için Cronbach's alpha iç tutarlık katsayısı =.72 ve 3. Faktör için Cronbach's alpha iç tutarlık katsayısı =.70 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam puanı için Cronbach's alpha iç tutarlık katsayısı =.74 olarak saptanmıştır. Bu çalışmada motivasyon bağımlı değişken olduğu için alt boyutları işleme katılmamıştır. Bu çalışmada ölçeğin toplam Cronbach's alpha iç tutarlık katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırma için gerekli olan veriler 2020-2021 eğitim öğretim yılında Erzincan ili Merkez ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmakta olan 501 öğretmenden toplanmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi için uygulanacak olan ölçeklere dair izinler MEB'den alınmış ve sonrasında ölçekler pandemi nedeniyle online ortamda katılımcılara gönderilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada toplanan veriler betimsel istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Bu durum uç değerlerin varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu uç değerlerden sorumlu olan katılımcıların doldurduğu anketler ayrıntılı olarak incelenerek 13 katılımcı tarafından doldurulan anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu nedenle 488 katılımcıdan toplanan verilerinin analiz edilmesine karar verilmiştir. Veriler online toplandığı ve ölçekte hiçbir madde

boş bırakılamayacak şekilde düzenlendiği için kayıp veri bulunmamaktadır. Verilere uygulanacak analizlerin parametrik veya non-parametrik olması gerektiğinin belirlenmesi için öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerinin analizi için normallik testleri yapılmıştır. Bunun için verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri, Histogram ve Q-Q Plot grafikleri incelenmiştir. Alt boyutlara ait puan dağılımlarına yönelik histogram grafiğinde dağılımın çan şeklinde ve ortada yığıldığı, normal Q-Q grafiğinde ise dağılımın bazı yerlerde normal dağılıma ait değerlerden bir miktar uzaklaştığı fakat çizgi üzerindeki değerlerin hayli çok olduğu gözlemlenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2,0 ve -2,0 arasında olduğu görülmüş ve verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010). Verilere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerini gösterir bilgiler Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3: Elde Edilen Verilere İlişkin Frekans Tablosu

	Ortalama	Medyan	Çarpıklık Katsayısı	Çarpıklığın Standart Hatası	Basıklık Katsayısı	Basıklığın Standart Hatası
Motivasyon Toplam Puanı	71.41	70.5	-.029	.111	-.182	.221
Dönüşümcü Liderlik	78.14	80	-1.185	.111	1.626	.221
S. Bırakıcı Liderlik	15.49	15	1.114	.111	1.682	.221
Sürdürümcü Liderlik	17.93	18	.380	.111	.289	.221

Tablo 3.3'te verilen analiz değerleri doğrultusunda araştırma verileri üzerinde parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. Veriler analiz edilirken ikili gruplar arasında olan farkların incelenmesi için t testi, ikiden fazla değişken arasında olan farkların incelenmesi için ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Korelasyon Katsayısı ve liderlik stilleri ile motivasyon arasında yordayıcılık ilişkisinin olup olmadığının anlaşılması için ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, çalışma kapsamında elde edilen verilerin, alt problemler kapsamında analizleri yapılarak tespit edilen istatistiksel verilere ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin, Cinsiyet Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımcılara ait motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analize ait sonuçlar Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Motivasyon Düzeyi	Erkek	135	72.30	9.88	486	1.30	.19
	Kadın	353	71.07	9.12			

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde ($t_{486}=1.30, p>.05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmektedir. Yine tablodaki cinsiyet faktörüne ait aritmetik ortalama ($\bar{X}$) değerlerine bakıldığında erkek ($\bar{X}=72.30$) ve kadın ($\bar{X}=71.07$) öğretmenlerin sahip oldukları ortalama değerlerinin birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir.

Bulgulara göre öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak değişmediği söylenebilir. Öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerdeki motivasyonlarını arttıran ya da azaltan faktörler arasında cinsiyet faktörünün yer almadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin verilen görevleri gerçekleştirirken kadın ya da erkek ayrımı olmaksızın aynı motivasyonla görevlerini yerine getirdikleri söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde, bu bulguyu destekleyen araştırma bulgularına rastlanmıştır (Girgin Çataalkaya, 2019; Gürler, 2020; Karataş, 2020; Urhan, 2018; Yılmaz, 2019). Vural (2016), okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerine olan etkisini incelediği Rize örneklemlili çalışmasında erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerinkinden anlamlı şekilde yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çoban (2019) öğretmenlerin motivasyon düzeylerini mesleki gelişime yönelik görüşleri açısından incelediği araştırmada erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerinkinden yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.2. Öğretmenlerin, Medeni Durum Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımcılara ait motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analize ait sonuçlar Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Motivasyon Düzeyi	Evli	315	71.61	9.86	407.30	.68	.50
	Bekâr	173	71.04	8.32			

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ($t_{407.30} = .68$, $p > .05$) sahip oldukları medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin medeni durumlarına ait aritmetik ortalama ($\bar{X}$) değerlerine bakıldığında evli ($\bar{X} = 71.61$) ve bekar ($\bar{X} = 71.04$) öğretmenlerin sahip oldukları ortalama değerlerinin birbirlerine çok yakın olduğu tespit edilmiştir.

Bulgulara göre öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin evli ya da bekar olma durumlarına göre anlamlı olarak herhangi bir şekilde değişmediği söylenebilir. Medeni durum değişkeninin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz olarak değiştirmedeği söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin medeni durum gibi örgüt dışındaki ve örgütü ilgilendirmeyen kararlarının, örgüt bünyesindeki çalışma ortamlarında sahip oldukları motivasyon düzeylerinde değişikliğe neden olmadığı

söylenabilir. Medeni durum değişkeni, öğretmenin iş ortamındaki görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sergilediği motivasyonu olumlu ya da olumsuz yönde değiştirmedeği söylenabilir. Bunun nedeni olarak öğretmenlerin özel hayatındaki durumları, mensup oldukları örgüt ortamının dışında tuttukları ve örgüt ortamında hayatlarını etkilemesine izin vermedikleri söylenabilir.

Alanyazında öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ele alan araştırmalarda medeni durum değişkenine oldukça az yer verildiği görülmüştür. Karşılaşılan araştırmalardan birinde (Urhan, 2018) evli öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin bekar öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu bulgusunun elde edildiği görülmüştür.

4.3. Öğretmenlerin, Yaş Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar

Katılımcılara ait motivasyon düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analize ait sonuçlar Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
Motivasyon Düzeyi	20-25	70	71.31	8.58	4/483	.20	.94
	26-30	146	71.73	8.22	4/483		
	31-35	95	71.14	10.52	4/483		
	36-40	89	70.81	9.80	4/483		
	41+	88	71.84	10.00	4/483		

Tablo 4.3 incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ($t_{4/483} = .20$, $p > .05$) içinde bulundukları yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin yaşlarına ait ortalama ($\bar{X}$) değerlere bakıldığında, 20-25 ($\bar{X}=71.31$), 26-30 ($\bar{X}=71.73$), 31-35 ($\bar{X}=71.14$), 36-40 ($\bar{X}=70.81$) ve 41+ ($\bar{X}=71.84$) yaşlarına ait ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olduğu tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirine çok yakın ve anlamlılık değerinin yüksek olmasından dolayı motivasyon düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin içinde bulundukları yaşın, sahip oldukları motivasyon düzeylerini anlamlı olarak herhangi bir şekilde

değiştirmedeği söylenebilir. Öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin yaş faktörüne göre değişiklik göstermediği ve öğretmenlerin var olan motivasyonlarını sergilemeye devam ettikleri söylenebilir. Ayrıca genç ya da ileri yaştaki bir öğretmenin aynı motivasyonla çalışabileceği, içinde bulundukları yaşın motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz olarak değiştirmedeği söylenebilir. Diğer yandan öğretmenlerin deneyim kazandıkça işlerine daha fazla motive olmaları beklenmektedir. Yapılacak olan yeni araştırmalarda öğretmenlerin deneyim kazandıkça motivasyonlarının yükselmemesinin nedenleri araştırılmalıdır.

Alanyazın incelendiğinde bu bulguyu destekleyen araştırma bulgularına rastlanmıştır (Girgün Çatakkaya, 2019; Karataş, 2020; Vural, 2016). Ayrıca Çoban (2019) yaptığı araştırmada “Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin” yaş değişkenine göre 31-40 yaş grubu lehinde anlamlı şekilde farklılaştığı bulgusunu elde etmiştir. Görüldüğü gibi bu konuda alan yazında elde edilmiş olan bulgular farklılık göstermektedir.

4.4. Öğretmenlerin, Kıdem Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımcılara ait motivasyon düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analize ait veriler Tablo 4.4’te sunulmuştur.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
Motivasyon Düzeyi	0-5 Yıl	234	71.79	8.51	4/483	.88	.48
	6-11 Yıl	104	71.20	9.91	4/483		
	12-17 Yıl	69	69.75	10.26	4/483		
	18-24 Yıl	43	71.23	10.20	4/483		
	25 Yıl ve Üstü	38	72.84	9.95	4/483		

Tablo 4.4 incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ($t_{4/483} = .88$, $p > .05$) sahip oldukları mesleki kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ait ortalama ($\bar{X}$) değerlere bakıldığında, 0-5 yıl ($\bar{X}=71.79$), 6-11 yıl ($\bar{X}=71.20$), 12-17 yıl ($\bar{X}=69.75$), 18-24 yıl ($\bar{X}=71.23$) ve 25+ yıl ($\bar{X}=71.84$) kıdemlerine ait ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olduğu tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirine çok yakın ve anlamlılık

değerinin yüksek olmasından dolayı motivasyon düzeyinin kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin mesleki kıdem faktörüne göre değişiklik göstermediği ve öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon ile çalışmaya devam ettikleri söylenebilir. Öğretmenlerin içinde bulundukları mesleki kıdem yılının, sahip oldukları motivasyon düzeylerini anlamlı olarak herhangi bir şekilde değiştirmediği söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin mesleklerinde geçirdikleri sürenin artmasıyla elde edecekleri tecrübelerinin de motivasyon düzeylerini olumlu ya da olumsuz olarak herhangi bir şekilde değiştirmediği söylenebilir. Öğretmenlerin mesleğe başladığı ilk günkü motivasyonla çalıştıkları ve geçen sürenin motivasyonlarını artırmadığı ya da azaltmadığı söylenebilir.

Alanyazında bu bulguyu destekleyen araştırma bulgularına rastlanmıştır (Karataş, 2020; Urhan, 2018; Vural, 2016). Gürler (2020) yaptığı çalışmada 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin “mesleki olumlu tutum-mesleki başarı” ve “takdir edilme-mesleki mutluluk” boyutlarında motivasyonlarının diğer gruplardan anlamlı şekilde düşük olduğu bulgusunu elde etmiştir. Ayrıca Girgin Çatalkaya (2020), yaptığı çalışmada kıdem azaldıkça motivasyon düzeyinin de azalacağı bulgusunu elde etmiştir.

4.5. Öğretmenlerin, Okul Kademe Türü Değişkenine Göre Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığına Dair Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda katılımcılara ait motivasyon düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analize ait veriler Tablo 4.5’te sunulmuştur.

Tablo 4.5: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
Motivasyon Düzeyi	Anaokulu	41	73.80	7.96	3/484	2.16	.09
	İlkokul	137	70.61	9.22	3/484		
	Ortaokul	144	70.51	9.69	3/484		
	Lise ve Dengi	166	72.26	9.34	3/484		

Tablo 4.5'te de görüldüğü üzere öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ($t_{3/484}=2.16$, $p>.05$) çalıştıkları okul kademesine göre anlamlı olarak herhangi bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne ait ortalama ($\bar{X}$) değerlere bakıldığında, anaokulu ($\bar{X}=73.80$), ilkokul ($\bar{X}=70.61$), ortaokul ($\bar{X}=70.51$) ve lise ($\bar{X}=72.26$) kademelerine ait ortalama değerlerin farklılaştığı fakat bu farklılaşmanın katılımcı sayılarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Katılımcı sayıları arasındaki farkın çok fazla olması ve anlamlılık değerinin .05'den büyük olması ortalama değerler arasındaki farklılaşmanın rastlantısal olduğunu göstermektedir. Ortalama değerlerin katılımcı sayılarından kaynaklı olarak farklı çıkmasına rağmen anlamlılık değerinin yüksek olmasından dolayı motivasyon düzeyinin okul türü değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu bulgular kapsamında, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünün öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinde değişikliğe neden olmadığı ve öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon ile çalışmaya devam ettikleri söylenebilir. Okul türlerine göre öğretmenlerin görev ve sorumluluklarında farklılıklar olmasına rağmen bu değişkenin öğretmen motivasyonunu olumlu ya da olumsuz herhangi bir şekilde değiştirmedeği söylenebilir.

Alanyazında bu bulguyu destekler nitelikte araştırma bulgularına rastlanmıştır (Vural, 2016; Yılmaz, 2019). Ayrıca Urhan (2018) yaptığı çalışmada anaokulunda görev yapan öğretmenlerin içsel motivasyonlarının ortaokul ve ilköğretimde görev yapan öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğu; dışsal motivasyon ve genel motivasyonlarının ise tüm kademelerden yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir.

4.6. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Liderlik Stillерinin Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Yordayıcısı Olup Olmadıklarına Dair Bulgular ve Yorumlar

Motivasyon ile sürdürücü liderlik, dönüşücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablo da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Motivasyon ile Liderlik Stilleri Korelasyon Katsayıları

		Sürdürümcü	Dönüşümcü	Serbest Bırakıcı
		Liderlik	Liderlik	Liderlik
Motivasyon	Pearson r	-.429*	.636*	-.531*
	p	.000	.000	.000
	n	488	488	488

* Korelasyon $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.6 incelendiğinde motivasyon ve Sürdürümcü liderlik arasında orta düzeyde negatif yönde ($r = -0.429$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = 0.05$) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların motivasyon düzeyleri ve yöneticilerinin sürdürümcü liderlik özellikleri orta düzey bir ilişki ile ve anlamlı olarak biri artarken diğeri azalmaktadır. Motivasyon ve Dönüşümcü liderlik arasında orta düzeyde pozitif ($r = 0.636$) ve anlamlı ($p = 0.05$) bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımcıların motivasyon düzeyleri ve yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri orta düzey bir ilişki ile ve anlamlı olarak birlikte artmaktadır. Motivasyon ve Serbest Bırakıcı liderlik arasında orta düzeyde negatif ($r = -0.531$) ve anlamlı ($p = 0.05$) bir ilişki bulunmuştur.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik özelliklerinin aynı okul türünde çalıştıkları öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeyleri ile arasındaki yordayıcılık ilişkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki var olan ilişkiyi belirlemek, açıklamak ve yorumlamak için kullanılan önemli istatistik yöntemlerindendir (Ural & Kılıç, 2013, s. 253).

Belirtilen liderlik özellikleri ile motivasyon değişkeni arasındaki ilişkinin ayrı ayrı ele alınmasından dolayı veriler üzerinde basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi, aralarında ilişki olan bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenin bulunduğu ve bağımsız değişken yardımıyla bağımlı değişkenin tahmin edildiği bir analiz türüdür (Büyüköztürk, 2017, s. 91).

4.7. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yordayıcısı Olup Olmadıklarına Dair Bulgular ve Yorumlar

Bağımsız değişken olan okul yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özellikleri ile bağımlı değişken olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki

ilişkiyi tespit etmek amacıyla öncelikle veriler üzerinde korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunun anlamlı ($p<.001$) çıkması sonucunda yapılan basit doğrusal regresyon analizine yönelik sonuçlar Tablo 4.7 sunulmuştur.

Tablo 4.7: Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordanmasına İlişkin Bulgular

<i>Motivasyon Düzeyi</i>	B	Sh	β	t	p
(Sabit)	42.65	1.62		26.38	.000
Dönüşümcü Liderlik	.37	.02	.64	18.16	.000
R= .636 R²= .404 F_(1/486)=329.93 p< .001					

Tablo 4.7 incelendiğinde, veriler üzerinde yapılan basit doğrusal regresyon analizi kapsamında okul yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliğinin, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($p<.001$). Tablo 4.7 da görüldüğü üzere okul yöneticilerinin sahip oldukları ve sergiledikleri dönüşümcü liderlik yetenekleri, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin %40.4'ünü açıklamaktadır ($R^2=.404$). Ayrıca okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliliklerindeki bir birimlik farklılaşma, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinde .64'lük bir farklılaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarındaki artışın öğretmenlerin sahip oldukları motivasyonlarını önemli seviyede arttırdığı söylenebilir. Böylelikle öğretmenlerin yapacakları iş ve işlemlerdeki performanslarında yükselme olacağı ve yaptıkları işlerde başarıya ulaşma olasılıklarının artacağı söylenebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, okulun akademik başarısı, projeler gibi birçok alanını doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu etkileyebileceği söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde bu bulguyu destekler nitelikte bulgular ile karşılaşmıştır. Aksel ve Elma (2018) yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ile pozitif yönlü zayıf ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve %6'sını açıkladığı, dönüşümcü liderliğin dışsal motivasyon ile ise pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve %29'unu açıkladığı bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca

dönüşümcü liderlik ile genel motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ve %20.8'ini açıkladığı araştırma bulgularında yer almaktadır.

4.8. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yordayıcısı Olup Olmadıklarına Dair Bulgular ve Yorumlar

Bağımsız değişken olan okul yöneticilerinin sahip oldukları serbest bırakıcı liderlik özellikleri ile bağımlı değişken olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla öncelikle veriler üzerinde korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunun anlamlı ($p < .001$) çıkması sonucunda yapılan basit doğrusal regresyon analizine yönelik sonuçlar Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.8: Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordanmasına İlişkin Bulgular

<i>Motivasyon Düzeyi</i>	B	Sh	β	t	p
(Sabit)	84.23	1.00		84.60	.000
Serbest Bırakıcı Liderlik	-.83	.06	-.53	-13.81	.000
R= -.531 R²= .282 F_(1/486)=190.70 p< .001					

Tablo 4.8 incelendiğinde, veriler üzerinde yapılan basit doğrusal regresyon analizi kapsamında okul yöneticilerinin sergiledikleri serbest bırakıcı liderlik özelliğinin, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları serbest bırakıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($p < .001$). Tablo 4.8 de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin sahip oldukları ve sergiledikleri serbest bırakıcı liderlik yetenekleri, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin %28.2'sini açıklamaktadır ($R^2 = .282$). Ayrıca okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik yeterliliklerindeki bir birimlik farklılaşma, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinde-.53'lük bir farklılaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin sergiledikleri serbest bırakıcı liderlik davranışlarındaki artışın öğretmenlerin sahip oldukları motivasyonlarını azaltacağı söylenebilir. Okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik özelliklerini sergileme sıklığı arttıkça öğretmenlerin motivasyonlarında düşüş yaşanacağı ve öğretmenlerin yapacakları iş ve işlemlerdeki başarı olasılığının azalacağı söylenebilir.

Öğretmenlerde yaşanacak olan motivasyon düşüklüğünün okulun birçok alanını (akademik başarı, okul iklimi gibi) doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyeceği söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonlarında yaşanacak düşüşün okul müdürlerinin, okul yönetim süreçlerini başarıyla sürdürmelerini doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir.

4.9. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Sürdürümcü Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Yordayıcısı Olup Olmadıklarına Dair Bulgular ve Yorumlar

Bağımsız değişken olan okul yöneticilerinin sahip oldukları sürdürümcü liderlik özellikleri ile bağımlı değişken olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla öncelikle veriler üzerinde korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunun anlamlı ($p < .001$) çıkması sonucunda yapılan basit doğrusal regresyon analizine yönelik sonuçlar Tablo 4.9 sunulmuştur.

Tablo 4.9: Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordanmasına İlişkin Bulgular

<i>Motivasyon Düzeyi</i>	B	Sh	β	t	p
(Sabit)	86.45	1.49		58.13	.000
Sürdürümcü Liderlik	-.84	.08	-.43	-10.47	.000
R= -.429 R²= .184 F_(1/486)=109.61 p< .001					

Tablo 4.9 de görüldüğü üzere, veriler üzerinde yapılan basit doğrusal regresyon analizi kapsamında okul yöneticilerinin sergiledikleri sürdürümcü liderlik özelliğinin, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları sürdürümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($p < .001$). Tablo 4.9 incelendiğinde okul yöneticilerinin sahip oldukları ve sergiledikleri sürdürümcü liderlik yetenekleri, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin %18.4'ünü açıklamaktadır ($R^2 = .184$). Ayrıca okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik yeterliliklerindeki bir birimlik farklılaşma, öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinde -.43'lük bir farklılaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktadır. Alan yazın incelendiğinde bu bulguyu destekleyen ya da desteklemeyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin okul içindeki yasal güçlerini ve yetkilerini etkin bir şekilde

kullanmalarına olanak veren ve mevcut düzenin devamını sağlamayı hedefleyen sürdürümcü liderlik stili, öğretmenlerin motivasyonlarını düşürmektedir. Sürdürümcü liderler çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile daha az ilgilenmekte, genellikle alışkanlıklarını ve okul düzenini devam ettirmektedirler. Bu liderler süreçten çok sonuca odaklanan, ödül ve ceza sistemini uygulayan liderlerdir. Bu durumda çalışmanın yapıldığı örneklemdaki öğretmenlerinin geleneksel, geçmişini temsil eden boyutuyla rutin uygulamaları yürüten ve ödül, ceza, pekiştirici gibi dışsal motivasyon kaynaklarını kullanan yöneticiler tarafından daha az motive edildikleri söylenebilir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin sergiledikleri sürdürümcü liderlik davranışlarındaki artışın öğretmenlerin sahip oldukları motivasyonlarını azaltacağı görülmektedir. Okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik özelliklerini sergileme sıklığı arttıkça öğretmenlerin motivasyonlarının olumsuz yönde etkileneceği ve örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını istenilen şekilde yerine getiremeyeceği söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile oluşturdukları iletişim sürecinde öğretmenlerinden sadece itaat etmelerini beklemesi ve öğretmenlerle bürokratik bir ilişki kurması öğretmenlerin motivasyonlarını düşürecek gibi aynı zamanda okul iklimi gibi öğretmenlerin aktif olduğu birçok alanı da doğrudan olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin sergiledikleri sürdürümcü liderliğin, okulun rekabet ortamında geriye düşmesine, okul hedeflerine ulaşamamasına ve çağın gereksinimlerini karşılayan örgüt yapısının bozulmasına neden olabileceği söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve öğretmenlerin motivasyonunun ne düzeyde olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı, motivasyonun cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem ve okul türü değişkenleri açısından farklılık oluşturup oluşturmadığı konuyla ilgili literatür ışığında tartışılıp yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde kadın ya da erkek olmalarının hiçbir önemi yoktur. Türk toplumunda kadının iş hayatına girmesinin üzerinden yıllar geçmiş, erkek ve kadının toplumsal cinsiyet rolleri birbirine yaklaşmıştır. Öğretmenlerin iş yaşamında kadınlar ve erkekler için çeşitli motive edici ve motivasyon düşürücü etkenler vardır ancak motivasyon düzeyleri birbirine çok yakındır. Öğretmenlik mesleği aynı idealler ışığında yapıldığı, cinsiyete göre işlerinde herhangi bir farklılık olmamasından motivasyon düzeyleri arasında da bir fark görülmemiştir.

5.2. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde evli ya da bekar olmalarının önemli bir etkisi yoktur. Evlilik birçok sorumluluğu da beraberinde getirmektedir ancak bekar bireylerin de farklı sorumlulukları vardır. Çalışma hayatında bekar ve evli öğretmenlerin motivasyon düzeyleri birbirine çok yakındır.

5.3. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde sahip oldukları yaşın etkisi yoktur. Toplumumuzda genç öğretmenler idealistlik, ileri yaştaki öğretmenler ise tecrübe ile özdeşleşmiştir. Genç öğretmenlerin yeni mesleki bilgileri ve heyecanları gibi farklı motivasyon kaynakları varken yaşı ilerlemiş olan öğretmenlerin emeklerinin karşılığını alma doyumunu hissetme gibi farklı motivasyon kaynakları vardır. Ancak bu araştırmadaki genç, orta yaşlı ve yaşı ilerlemiş öğretmenlerin motivasyon düzeyleri birbiriyle yüksek oranda benzerlik göstermektedir. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örneklemin yarısına yakının oluşturması bu değişkenin sonuçlarını etkilediği düşünülmektedir.

5.4. Kıdeme Değişkenine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Araştırma sonucunda mesleğinde tecrübeli ya da tecrübesiz olmanın motivasyon düzeyini değiştirmediği görülmektedir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler idealist bir tavırla işlerine daha iyi motive olurken deneyimli öğretmenler de kazandıkları tecrübeler doğrultusunda işlerine daha iyi motive olabilirler.

5.5. Okulu Kademe Türüne Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Farklılaşma Durumu

Araştırma sonucunda anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin işlerine aynı seviyede motive oldukları görülmektedir. Her okul türünde öğretmeni motive eden ve motivasyonunu düşüren farklı etkenlerin olduğu söylenebilir.

5.6. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordama Durumu

Sonuca göre okul yöneticilerinin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin motivasyonları da önemli derecede artmaktadır. Yukl'a göre (1989) dönüşümcü liderler astlarını daha iyi fikirler üretebilmeleri için motive ederler. Araştırmada elde edilen sonuç, dönüşümcü bir liderin özelliklerini açıklayan alan yazına katkı sunacaktır. Özalp (2010, s. 59) ise dönüşümcü liderlerin, iş görenlerin değişen koşullara uyum sağlaması için onlara destek olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Jesus ve

Lens'in (2005) motive olmuş öğretmenlerin değişimlere daha çabuk uyum sağlayacağı ile ilgili görüşleri düşünüldüğünde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri ile birlikte çalışan öğretmenlerin toplumsal değişimlere daha çabuk ayak uyduracağı söylenebilecektir. Öğretmenin yaptığı çalışmaları yakından takip eden, başarılı işler yaptığında tebrik eden, fikirlerine saygı duyan ve değer veren, öğretmenin gelişimini önemseyen, karar verme süreçlerinden öğretmenlerine danışan, örgüt kültürünü sağlamaya çalışan bir yönetici dönüşümcü liderlik özellikleri taşımaktadır. Böyle bir okul yöneticisi, topluma yaptığı işe motive olmuş ve değişimlere ayak uydurabilen, problem çözme yeteneği gelişmiş öğretmenler kazandıracaktır.

5.7. Okul Yöneticilerinin serbest bırakıcı Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordama Durumu

Diğer bir araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin gösterdikleri serbest bırakıcı liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin motivasyonları azalmaktadır. Erol ve Köroğlu'na (2013) göre serbest bırakıcı liderler yetkilerini iş görenlere devreden, iş görenlerden örgüt hedeflerine ulaşmak için kendi aralarında çalışma grupları oluşturmalarını, projeler üretmelerini ve örgüt adına birlikte karar almalarını bekleyen bir tutuma sahiplerdir. Araştırma sonucuna bakılacak olursa yetkilerini öğretmenler arasında paylaştıran, öğretmenlerden bir hedefe ulaşmak için gruplaşmalarını, bu gruplar içinde projeler üretmelerini ve okul adına karar almalarını bekleyen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını düşürmektedir. Bu da okul yöneticilerinin belli bir düzeyde yetki kullanmalarının öğretmen motivasyonunu sağlamak için gerekli olduğunu göstermektedir.

5.8. Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerini Yordama Durumu

Araştırmanın son sonucuna göre okul yöneticilerinin gösterdikleri sürdürümcü liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri düşmektedir. Sürdürümcü liderlik, iş görenlerin ürettikleri hizmete göre ödül ve ceza aldıkları bir yaklaşımdır (Şahin, 2005). Araştırma sonuçları dikkate alındığında okul yöneticisinin öğrenci başarısını dikkate alarak öğretmenleri ödüllendirdiği ya da ekonomik ve psikolojik bir pazarlık içine girdiği okullarda öğretmenlerin motivasyonu düşmektedir (Bass, 1985). Mobbing seviyesine gelebilecek bu uygulamalar öğretmenlerin çalışma

motivasyonlarını düşürerek öğretimin kalitesini aşağı indirecek, öğretmenlerin sınıf içi performansını düşürecek, mesleki olarak yetersiz hissetmelerine sebep olacak hatta okuldan soğutacağı beklenmektedir.



ÖNERİLER

Uygulayıcılara Öneriler

1. Üniversitelerin sosyal bilimler enstitülerinin eğitim yönetimi bilim dallarında lisansüstü öğrencilere dönüşümcü liderlik becerileri kazandırmayı hedefleyen uygulamalı dersler konulmalıdır.
2. Okul yöneticisi olma şartları arasına eğitim yönetimi alanı yüksek lisans programı mezunu olma şartı getirilmelidir.
3. Okul yöneticisi atamalarında ön koşullardan biri olarak liderlik becerileriyle ilgili seminerlere katılma şartı konabilir. Seminerler tamamlanınca yönetici göreve başladıktan sonra aday olarak bir süre uygulamalarıyla değerlendirmeye tabi tutulabilir.
4. Okullarda belli aralıklarla yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmek üzere öğretmenlere ölçekler uygulanmalı, ihtiyaca yönelik eğitimlere ağırlık verilmeli. Ölçek sonuçları yöneticilerle paylaşılmalı.

Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırmada yalnızca dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik özellikleri ele alınmıştır. Yapılacak araştırmalarda daha fazla liderlik stili ele alınmalıdır.
2. Araştırma Erzincan örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Yapılacak yeni araştırmalarda daha geniş örneklemeler seçilmelidir.
3. Öğretmenlerin belirlenen demografik bilgileri incelendiğinde motivasyon üzerinde anlamlı farklara rastlanmamıştır. Yapılacak yeni araştırmalarda incelenen demografik bilgiler çeşitlendirilmelidir.
4. Bu araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Benzer araştırmalarda Farklı araştırma yöntemleri (nitel, karma vb.) ve farklı veri toplama yöntemlerinden faydalanılabilir.
5. Araştırma çalışma grubuna okul yöneticileri, öğrenciler ya da veliler dâhil edilerek farklı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ak, M. A. (2010). *Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma: Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akbolat, M., Işık, O., & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11) 35-50.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2).187-214
- Aksel, N. & Elma, C. (2018). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268.
- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AlRasbi, H. N., & Alrasbi, H. N. (2013). Motivation of Omani schoolteachers. *The University of Edinburgh*
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International journal of scientific & technology research*, 7(7), 19-29.
- Antalyalı, Ö.L. & Bolat, Ö. (2017), Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 83-114.
- Ardil U. (2019) "*Liderlik Stillerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması*" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arıkan, S. (2009). *Kolektif Yeterlik ve Örgütsel Etkinlik: Önceller Ve Sonuçlar* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arıkanlı, A., & Ulubaş, B.A. (2004). *Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Ankara: Tarım ve Köy işleri Bakanlığı Yayını.
- Arslan, D. (2009), *Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri*, (Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Arslan, P.L. (2013). *Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., & Hilgard, E. R. (1995). *Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri/School Principals'leadership Styles According To Teacher Perceptions. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.

- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi* (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Bambale J.A., Shamsudin F. & Subramaniam C. (2011). "Stimulating Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Research For Theory Development: Exploration Of Leadership Paradigms". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 1, pp. 48-69.
- Banger, G. (2016). *Endüstri 4.0 ve Akıllı İşletme*. Ankara: Dorlion Yayınları.
- Barutçugil İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 20-40.
- Bass, B. M. (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Başaran, İ.E. (1999). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (2.Baskı). Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Baysal, A. Can & Erdal Tekarslan, (1996). *Davranış Bilimleri* (2. Baskı) İstanbul: Avcıol Yayıncılık.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Black J. S. & Porter. W.L. (2000). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.,
- Bolat, T., Seymen O. A., Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Budak, G., & Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 1. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Burns, J. M. (1977). Wellsprings of political leadership. *American Political Science Review*, 71(1), 266-275.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (16. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, N. (2013). *Öğretmen Liderliği*. (3. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Can, N. Diken, İ. H., Demir, S., Güngör, H. C. & Ardic, A. (2011). *Sınıfta Etkili Öğretim ve Yönetim*. Ankara: Data Yayın Dağıtım.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*, Prentice Hall.
- Clayton, P. (1992). Japanese Management Theory and Library Administration. *The Journal of Academic Librarianship*. 18(5), 298-301.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods In Education* (5 ed.). London: th Routledge Falmer
- Çakır, G. (2009). *İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya, Eğitim Yayınevi.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (2000), *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (2013). Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(2), 16-45.
- Çelik, V. (2017). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V. (2003), *Eğitimsel Liderlik* (ikinci baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, Ö. (2019). *Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Gelişime Yönelik Görüşleri Bakımından Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- David, J., & Julia, J. (1991). Collins Dictionary of Sociology. Glasgow. HarpesCollins.
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L., (2005). Linking The Big Five Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment As A Moderator. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 839-865.
- Deci, E. L. (1971). Effects Of Externally Mediated Rewards On İntrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.

- Demir, S. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil İle Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Durmaz, H.O. (2007). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış. Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Vipaş Dağıtım A.
- Eğriboyun, D. (2015). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1). 241-275
- Ekşi D. (2019)"Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3), 36-40.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 68-76.
- Erdoğan, İ. (2011). *İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkileri: Edirne Devlet Hastanesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)* (9. Baskı) İstanbul: Beta Basım AŞ. ISBN 978-377-147-0,.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon "Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar"* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erol, G., & Köroğlu, F. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 45-64. *UNLV Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 2, 1-26.
- Eyigün, E. (2015). *Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Fidan E. (2019). " *Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fidan, N., (1985). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*, Ankara: Alkım Kitabevi.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection And Training: One View of The Future. *Administrative science quarterly*, 241-250.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Girgin Çatalkaya, G. (2019). *Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi: Büro Yönetimi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Mersin Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Gökçe, O. & Atabey, N. A. (2001). *Davranış Bilimleri Kitabı* (2.baskı), İstanbul: Dizgi Ofset.
- Güçlü, N., & Koşar, S. (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara:Pegem Atıf İndeksi, 001-461.
- Güdek, R. C. (2016). *Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması*. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gültekin, C. (2012); "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi," (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, S. & Sezgin B. (2012), *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney S.(2006) , *Davranış Bilimleri*(3. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Güney, S. (2017), *Örgütsel Davranış* (4. Baskı). Ankara, Nobel Yayınevi.
- Güngördü C. (2022) , *Liderlik Stillerinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Kuzey Kıbrıs Turizm Sektörü Üzerine Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürler, E. (2020). *Okulların Örgütsel Öğrenmeleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haque, M. F., Haque, M. A. & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1): 60-68.
- Hartog D., Deanne N., Jaap J. Van Muijen & Paul L. Koopman. (1997), Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, s. 19-34.
- Hicks, H., & Gullet, R. (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış (Çev. B. Baykal). *İstanbul: İİTİ İşletme Bilimleri Enstitüsü*.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. W. (1996). *Educational Administration*. NY: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1987). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (3rd ed.).New York: Random House.
- Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel (2015); *Eğitim Yönetimi*, (Çev.: S. Turan), Ankara: Nobel Yayınları.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An Integrated Model for the Study of Teacher Motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 119–134.
- Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, Teknikler ve İlkeler*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karataş, H. (2020). *Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kaya,N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 6(10), 23-38.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirstein, M. (2010). *The Role Of Motivation In Human Resource Management: Importance Of Motivation Factors Among Future Business Persons* (Master's Thesis). Aarhus University. Denmark.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul.:Beta Yayınları.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, (7. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. (10.Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınevi,
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım,
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, (13.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The Effects Of Transformational Leadership On Teacher Attitudes And Student Performance In Singapore. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.

- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A.S., Şahbudak, E. Karta, N. & Şen, E. (2015). *Eğitim Kurumlarında Yönetim Ve Liderlik*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Kutlucan C. (2022) " *İşyerinde Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Örgüt İçi İletişim Araçlarının Rolü*" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kütükcü A. (2021), " *Algılanan Liderlik Stilleri, Örgüt Kültürü ve İşgören Motivasyonu İlişkisi* " (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Locke, E. A. (1996). Motivation Through Conscious Goal Setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117-124.
- Lunenburg F.C., & Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practice*, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2011). Eğitim yönetimi (G. Arastaman, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.(Orijinal çalışma 2012 yılında yayımlanmıştır). Malaysian high performing schools. *International Journal of Educational Management*, 32(3), 479-497.
- Maghraby, M.E.A.H. (2014). Leadership importance in construction productivity improvement. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 3. (3), 114-125,
- Malik, S. Z., Saleem, M., & Naeem, R. (2016). Effect of leadership styles on organizational citizenship behaviour in employees of telecom sector in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(2), 385-406.
- Mankan E. (2011) *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin yayıncılık.
- Mc Laurin R.J. (2006). The Role of Situation in the Leadership Process: A Review and Application. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 5, 97-114.
- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D.C. (1971), *Assessing Human Motivation*, New York: General Learning Press.
- McClelland, D.C. (1975), *Power: The Inner Experience*, New York: Irvington.
- McClelland, D.C.,(1985), *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2014). *Research in Education: Evidence-Based Inquiry, My Education Lab Series*. Pearson.
- Miller, B. P. (2001). *Leadership, Organizational Culture, And Managing Change: A Case Study of North Carolina's Johnston Community College*. North Carolina State University
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). *Organization Behavior*. Singapura: The McGraw-Hill Inc.
- Normianti, H., Aslamiah, A., & Suhaimi, S. (2019). Relationship Of Transformational Leaders Of Principal, Teacher Motivation, Teacher Organization Commitments

- With Performance Of Primary School Teachers İn Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal Of Education Studies*.
- Northcraft G.B. & Neale M.A . (1990). *Organizational Behavior* . Dreyden Press : Chicago
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. New York: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th Edition). SAGE Publications, Inc.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377-403.
- Omirtay, B. (2009). *Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önen, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özalp İ. (2010). *İşletme yönetimi. (5. Baskı)*. Ankara: Nisan Yayınları.
- Özgener, Ş., & Kılıç, G. (2009). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. (21-23) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları No:162
- Özgün, V. (2018). *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkalp, E., & Kirel Ç. (2001). Örgütsel Davranış. *Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları* No: 111: Eskişehir.
- Özler E., N. D. (2013). *Liderlik. Yönetim ve Organizasyon* (Ed. Özalp, İ.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, (2944).
- Paaıs, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Perlman, D. (2012). The İnfluence Of The Sport Education Model On Amotivated Students' İn-Class Physical Activity. *European Physical Education Review*, 18(3), 335-345.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect Of Leadership Style, Motivation And Work Discipline On Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67.
- Reddin W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Redfiedl
- Riley, S. (2005). Riley, Shannon, "Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation applied to the motivational techniques within financial institutions" *Senior Honors Theses & Projects*. 119.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İ. Erdem,). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rowley, J. (1996). Motivation And Academic Staff İn Higher Education. *Quality Assurance İn Education*, 4(3), 11-16.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Sabuncuoğlu Z., & Tüz M (1998) *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset Yay.
- Sabuncuoğlu Z., & Tüz M (2005) *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Organizational Psychology*. Bursa: Ezgi Bookstore.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4. baskı). Bursa :Alfa Aktüel Yayınları.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, J.G. & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior*. Asia: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sezer, Ş., Akan, D., & Ada, Ş. (2014). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 239-249.
- Shanks, N. H. (Ed.). (2012). *Introduction to Health Care Management*. Jones & Bartlett Publishers.
- Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Solmaz, H., (2017). *Okul Öncesi Çocuklarının Liderlik Becerilerinin Geliştirilmesi Konusunda DeneySEL Bir Çalışma: Şimdinin Küçükleri, Geleceğin Büyük Lideri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personel Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analysis review. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Sur H. 2013. *Çalışanların Motivasyonu ve İş Doyumu*. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri Ltd. Şti.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135). 39-49.
- Şeker, S. E. (2014). Maslow'un İhtiyaçlar Piramiti (Maslow Hierarchy of Needs. *YBS Ansiklopedisi*, 1, 35-37.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (9. Baskı). Ankara: Eğitim Yayınevi

- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (3. Baskı), Ankara: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Şerif & Adnan Çelik (2018). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği, (2. Baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Tarım, N. (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Taştan, S. (2002). İnsan Kaynakları Performans Kriterleri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 4(2).
- Taylor, F. W. (2011). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (4. Baskı), (Çev: Akın, H. B.). Ankara: Liberte Yayın Grubu.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tınaz, P. (2000). Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları. *Mercek Dergisi*, 5(19), 29-37.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İş Gören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri- İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torlak N.G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Tuzcuoğlu, S. (2014). Motivasyon (Güdülenme). *Eğitim psikolojisi*, 299-310.
- Tuzcuoğlu, S. (2014). *Lisanslı Olarak Spor Yapan ve Spor Yapmayan Ortaokul Öğrencilerinin Üst Bilişsel Farkındalık Düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ugar, Y. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğurlu, Celal Tayyar (2017), *Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Uludağ, Z., & Tepe, N. (2018). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170.

- Ulukuş, K.S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 247-262.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Urhan, F. (2018). *Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Değişkenlerin Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Vroom, Victor H., & Yetton, Phillip W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press
- Vural, G. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Rize İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wagen Van Der L. (2007). *Human Resource Management For Events*. First Edition. USA: Elsevier Ltd.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Yalçın, S., & Akan, D. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1138-1156.
- Yalçınkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The Effect Of Leadership Styles And Initiative Behaviors Of School Principals On Teacher Motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, V. F. (2019). *Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sisteminin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, A. G. (2001). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of the oryand research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289..
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th edition). Upper Saddle River, N.J.:
- Yüksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Fersa Matbaacılık Baskı.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Nobel Yayınları.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için etik kurul onayı Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu) 22/01/2021 tarihli ve 01-16 numaralı kararı ile alınmıştır.



EKLER

EK 1. Kişisel Bilgi Formu

Saygıdeğer Öğretmenlerimiz; bu araştırma okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığının ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Görüşme formunun değerlendirme kapsamına girmesi için, ankette yer alan tüm soruların cevaplanması gerekmektedir. Bu yüzden lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım

Senanur ÖNDER

Eğitim Yönetimi Yüksek lisans öğrencisi

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-36 ☐ 37-44 ☐ 45+

3. Medeni Durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekar

4. Eğitim Durumunuz

☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5. Branşınız

☐ Okul Öncesi ☐ Sınıf Öğretmenliği ☐ Branş öğretmenliği

5. Meslekteki Kıdeminiz:

☐ 0-5 yıl ☐ 6-11 yıl ☐ 11-17 ☐ 18-24 ☐ 25

6. Görev Yapmakta Olduğunuz Okul Kademesi

☐ Anaokulu

☐ İlkokul

☐ Ortaokul

☐ Lise



EK 2. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ					
Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
Okul müdürümüz;					
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
9. Geri bildirim vermekten kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					

19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermekten kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

EK 3. Öğretmen Motivasyon Ölçeği

Madde No:	Aşağıda öğretmen motivasyonuna yönelik yer alan ifadelerden, lütfen durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1	Kendimi kurumumun önemli bir parçası olarak görüyorum.	5	4	3	2	1
2	Mesleğimle ilgili konularda karar verme yetkisine sahibim.	5	4	3	2	1
3	Bu mesleği seçmekle maddi ve manevi olarak kazançlı olduğumu düşünüyorum	5	4	3	2	1
4	Öğretmenlik mesleği, yetenek ve becerilerimi kullanmak ve geliştirmek için uygun bir meslektir.	5	4	3	2	1
5	Öğretmenlik mesleğini, kariyer hedeflerime hizmet ettiği için seçtim.	5	4	3	2	1
6	Mesleğimde başarılı biri olduğumu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
7	Mesleğimi özgür bir ortamda yaptığıma inanıyorum.	5	4	3	2	1
8	İstediğim hedeflere ulaşmak için inisiyatif aldığımı düşünüyorum.	5	4	3	2	1
9	Öğretmenlik mesleği bana sosyal ve sağlık güvencesi sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
10	Bu meslekte emekli olacağıma inanıyorum.	5	4	3	2	1
11	Öğretmenlik mesleği bana toplumda saygınlık kazandırmaktadır.	5	4	3	2	1
12	Okulumun fiziki yapısı ve donanımı öğretmenlik yapmam için uygundur.	5	4	3	2	1
13	Alanlarında uzman kişilerle çalışmaktan dolayı çok şanslıyım.	5	4	3	2	1
14	Yöneticim ve meslektaşlarımla ilişkilerim oldukça iyidir.	5	4	3	2	1
15	Yöneticimin, çalışmalarına karşı duyarlı olması beni yeni çalışmalar yapmam konusunda cesaretlendiriyor.	5	4	3	2	1
16	Yöneticimin tutum ve davranışları, benim güven ve huzur içinde çalışmamı sağlıyor.	5	4	3	2	1
17	Yöneticim tarafından çalışmalarımın takdir edilmesi beni mutlu ediyor.	5	4	3	2	1
18	Okulumdaki yöneticilerin güvenini kazanmak benim için önemlidir.	5	4	3	2	1

EK 4. MEB Araştırma İzni



T.C.
ERZİNCAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-45468433-605.01-22098983
Konu : Araştırma İzni.

10.03.2021

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün
21.01.2020 tarih ve 1563890 (Genelge 2020/2) sayılı yazısı.

b) Erzurum Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün
17/02/2021 tarih ve E-63274 sayılı yazısı.

Erzurum Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Sosyal Bilimler Eğitimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Senanur ÖNDER'in "**Algılanan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi**" konulu araştırma çalışması yapmak istediklerine ilişkin, ilgi (b) yazısı ve araştırma çalışması ilişikte sunulmuştur.

İlgi (a) Genelge esaslarına göre "İl Millî Eğitim Anket-Araştırma-Tez Çalışmalarını Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenen ilgililerin anket - ölçek çalışmasını ilimiz tüm resmi ve özel okullarımızda/kurumlarımızda uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin EROL
Şube Müdürü

OLUR
10.03.2021

Murat DEMİR
İl Millî Eğitim Müdür V.

EKLER:

- Komisyon Kararı (1 Sayfa)
- Yazı ve Ekleri (19 Sayfa)

EK 5. Ölçek Kullanım İzinleri

Ölçek izni



Gelen kutusu



ben 24 Eyl 2021



İsa yıldırım

Saygıdeğer hocam;

Algılanan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi isimli yüksek lisans tezim için yazarı olduğunuz Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğini kullanmak üzere izninizi talep etmekteyim.

Teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Senanur Önder
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi



İsa yıldırım 24 Eyl 2021



alıcı: ben

Sn. Senanur Önder

Geliştirmiş olduğumuz Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği'ni bilimsel çalışmalarınızda referans göstererek kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar diliyorum.

Dr. Öğr. Üyesi İsa YILDIRIM
Atatürk Üniversitesi
Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Ölçek izni



Gelen kutusu



ben 17 Şub 2021

a ... v



Saygıdeğer hocam;

Algılanan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi isimli yüksek lisans tezim için yazarı olduğunuz Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğini kullanmak üzere izninizi talep etmekteyim.

Teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Senanur Önder
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi



sinan yalçın 17 Şub 2021

alıcı: ben ^



Kimden

Alıcı

Tarih

17 Şub 2021 12:55



Standart şifreleme (TLS)

[Daha fazla bilgi](#)

Akademik etik kurallar çerçevesinde ölçeği kullanabilirsiniz iyi çalışmalar



ben 17 Şub 2021

alıcı: 

Saygıdeğer hocam;

Algılanan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi isimli yüksek lisans tezim için yazarı olduğunuz Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğini kullanmak üzere izninizi talep etmekteyim.

Teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Senanur Önder
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi



sinan yalçın 17 Şub 2021

Akademik etik kurallar çerçevesinde ölçeği kullanabilirsiniz iyi çalışmal...



Durdağı Akan 17 Şub 2021

alıcı: ben ^

Kimden Durdağı Akan Alıcı sena koylu

Tarih 17 Şub 2021 14:58



Standart şifreleme (TLS)

[Daha fazla bilgi](#)

Senanur Hanım,
Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.
Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.
Doç.Dr.Durdağı Akan

Motivasyon Ölçeği İzni



Gelen kutusu



ben 3 Şub 2021

[Redacted text]



Saygıdeğer hocam;

Algılanan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi isimli yüksek lisans tezim için yazarı olduğunuz Öğretmen Motivasyon Ölçeğini kullanmak üzere izninizi talep etmekteyim.

Teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Senanur Önder
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi



Ercan Yılmaz 3 Şub 2021

Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar [Redacted text]



Yılmaz KILIÇ 3 Şub 2021

alıcı: ben



Sayın Senanur Önder,
Tarafımızdan geliştirilen "Öğretmen Motivasyon Ölçeği"ni kaynak göstererek ve bütünlüğünü bozmadan Yüksek Lisan Tezinizde bilimsel amaçla kullanmanızda sakınca yoktur. Kolaylıklar dileğiyle, Dr. Yılmaz KILIÇ.

Motivasyon Ölçeği İzni



Gelen kutusu



ben 3 Şub 2021



Saygıdeğer hocam;

Algılanan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi isimli yüksek lisans tezim için yazarı olduğunuz Öğretmen Motivasyon Ölçeğini kullanmak üzere izninizi talep etmekteyim.

Teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Senanur Önder
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi



Ercan Yilmaz 3 Şub 2021

alıcı: ben



Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar

>, 3 Şub 2021 Çar,
12:23 tarihinde şunu yazdı:

...

--

Prof. Dr. Ercan YILMAZ
N.E. Ü. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı
Meram /KONYA

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Senanur ÖNDER	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Erzincan Üniversitesi
Fakülte	Eğitim Fakültesi
Bölümü	Okul Öncesi Öğretmenliği
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
Yalçın S., & Köylü S.(2019) "Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Artırmada Kullandıkları Stratejiler" ,A. Sinanoğlu, F. Faozi(Ed.),<i>Uluslararası Bilim, Teknoloji Ve Sosyal Bilimlerde Güncel Gelişmeler Sempozyumu Kitabı</i> (ss. 177-182). Önder S., Yalçın S., & Özpolat A. R. (2021)" Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", H. Okay (Ed.), <i>5th International Mardin Artuklu Scientific Researches Conference kitabı</i>, (ss.291- 305).	