

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ TAKIM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI
İLE UYGULAMALI DERSLER ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (KADIKÖY ÖRNEĞİ)

Pınar Aksu Akdeniz

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi

Yeditepe Üniversitesi

2022

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ TAKIM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI
İLE UYGULAMALI DERSLER ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (KADIKÖY ÖRNEĞİ)

Pınar Aksu Akdeniz

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Suat ANAR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Tezi

Yeditepe Üniversitesi

2022

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ TAKIM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI
İLE UYGULAMALI DERSLER ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ (KADIKÖY ÖRNEĞİ)

Onaylayanlar:

Prof. Dr. Suat ANAR
(Tez Danışmanı)
(Yeditepe Üniversitesi)

Prof. Dr. Ayşe Münire Erden
(Yeditepe Üniversitesi)

Prof. Dr. Engin Karadağ
(Akdeniz Üniversitesi)

Onay Tarihi: .../.../2022

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.

Ad Soyad Pınar Aksu Akdeniz



TEŞEKKÜRLER

Yüksek lisans eğitimim boyunca, hem derslerinde verdiği eğitimler için hem de tez yazım sürecim boyunca danışmanlığını yaparak bilgi ve deneyimlerini esirgemedi bana ışık olan değerli hocam Prof. Dr. Suat ANAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda eğitim hayatım boyunca bilgi ve deneyimleriyle beni yetiştiren hocalarıma,

Bu yaşıma kadar bana koşulsuz sevgi göstererek verdikleri güç ve desteklerinden dolayı annem Oya, babam Süleyman ve ablam Neval'e,

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni destekleyen eşim Volkan'a ve tüm bu süreçte sabırlı davranabilen, enerjisiyle ve gülücükleriyle beni mutlu eden minik kızım Açelya'ya teşekkür ederim.



Pınar AKSU AKDENİZ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. Araştırma kapsamında öncelik uygulamalı ders öğretmenlerinin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına karşı olan algılamalarını ölçmek ve bu algılamalar sonucunda uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini ölçmektir. Araştırma kapsamında öncelikle katılımcılara demografik özelliklerini belirleyebilmek adına kişisel bilgi formu verilmiştir ve daha sonra Takım Liderliği Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmanın katılımcıları 2021-2022 eğitim öğretim yıllarında İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan özel ilkokullar ve ortaokullarda görev yapmakta olan uygulamalı dersler öğretmenleri tarafından oluşturulmuştur. Araştırmaya katılım sağlayan öğretmen sayısı 138'dir. Verilerin analizinde SPSS 2022 programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya çıkan verilerde uygulamalı dersler öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ve iş doyum düzeylerine yönelik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Takım liderliği ile yönetilen öğretmenlerin iş doyum düzeyleri daha yüksek seviyelerdedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyum seviyelerinin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarıyla bağlantılı olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul, yönetici, öğretmen, takım liderliği, iş doyum, uygulamalı dersler.

ABSTRACT

The purpose of this research is to evaluate the relationship between the team leadership behaviors of school administrators and the job satisfaction of teachers of applied courses. Within the scope of the research, the priority is to measure the perceptions of the applied course teachers towards the team leadership behaviors exhibited by the school administrators and to measure the job satisfaction levels of the applied course teachers as a result of these perceptions. Within the scope of the research, first of all, a personal information form was given to the participants in order to determine their demographic characteristics, and then the Team Leadership Scale and the Minnesota Job Satisfaction Scale were used. The participants of this research were formed by applied lessons teachers working in private primary and secondary schools in Kadıköy district of Istanbul province in the 2021-2022 academic years. The number of teachers participating in the research is 138. In the research firstly the data were obtained by using the personal information form, the "Minnesota" job satisfaction scale and the team leadership scale. "SPSS 2022" program was used in the analysis of the data. In the data obtained within the scope of the research, it has been seen that the teachers of applied courses have high perceptions of the team leadership behaviors and job satisfaction levels exhibited by school administrators. Teachers who are managed with team leadership have higher job satisfaction levels. When the findings obtained as a result of the research were evaluated, it was observed that the job satisfaction levels of the teachers of applied courses were related to the team leadership behaviors exhibited by the school administrators.

Keywords: School, executive, teacher, team leadership, job satisfaction, practical lessons.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

TEŞEKKÜRLER	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Önbilgi	1
1.2. Problem Durumu	4
1.3. Problemler	6
1.4. Araştırmanın Amacı	6
1.5. Araştırmanın Önemi	7
1.6. Varsayımlar	7
1.7. Sınırlılıklar	8
2. LİTERATÜR TARAMASI	9
2.1. Okul	9
2.1.1. Okul Yöneticileri	9
2.1.2. Okul Yöneticilerinin Nitelikleri ve Görevleri	10
2.2. Takım Kavramı	11
2.2.1. Takım Üyelerinin Özellikleri	12
2.2.2. Takım Türleri	13
2.2.2.1. Resmi Takımlar (Biçimsel Takımlar)	14
2.2.2.2. Dikey Takımlar	14
2.2.2.3. Yatay Takımlar	14
2.2.2.4. Özel Amaçlı Takımlar	14
2.2.2.5. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	15
2.2.3. Etkili Takım Oluşturma Basamakları	16
2.2.4. Takım Çalışması ve Yönlendirme	17
2.2.5. Takım Çalışması ve Amaçlar	18
2.3. Liderlik	19
2.3.1. Liderlik Tarzları	22

2.3.1.1.	Otokratik Liderlik	22
2.3.1.2.	Bürokratik Liderlik	22
2.3.1.3.	Demokratik Liderlik	22
2.3.1.4.	Liberal Liderlik	23
2.4.	Takım Liderliği	23
2.4.1.	Okullarda Takım Liderliği	28
2.5.	İş Doyumu	34
2.5.1.	İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	35
2.5.1.1.	İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	37
2.5.1.2.	İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	38
2.5.2.	İş Doyumunun Önemi	40
2.5.3.	İş Doyumunun Sonuçları	41
2.5.4.	İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	42
2.5.4.1.	Örgütsel Sonuçlar	43
2.5.4.2.	Psikolojik Sonuçlar	44
2.5.5.	İş Doyumunu Arttırmanın Yolları	45
2.5.6.	İş Doyumu Kuramları	45
2.5.6.1.	Kapsam Kuramları	47
2.5.6.1.1.	Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı	47
2.5.6.1.2.	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	49
2.5.6.1.3.	McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	50
2.5.6.1.4.	Alderfer'in ERG Kuramı	51
2.5.6.1.5.	Glasser'in Kontrol Teorisi	52
2.5.6.2.	Süreç Kuramları	52
2.5.6.2.1.	Adams'ın Eşitlik Kuramı	53
2.5.6.2.2.	Vroom'un Beklenti Kuramı	54
2.5.7.	Öğretmenlerde İş Doyumu	55
2.5.8.	Liderlik ve İş Doyumu	57
2.5.8.1.	Eğitim Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu	58
2.6.	İlgili Yayın Ve Araştırmalar	60
2.6.1.	Takım Liderliği ile İlgili Yurt İçerisinde Yapılmış Olan Bazı Çalışmalar	60
2.6.2.	Takım Liderliği ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Olan Bazı Çalışmalar	64
2.6.3.	İş Doyumu ile İlgili Yurt İçerisinde Yapılmış Olan Bazı Çalışmalar	67
2.6.4.	İş Doyumu ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Olan Bazı Çalışmalar	71
3.	YÖNTEM	74

3.1. Araştırmanın Modeli	74
3.2. Katılımcılar	74
3.3. Veri Toplama Araçları	76
3.3.1. Minnesota İş Doyumu Ölçeği	76
3.3.2. Takım Liderliği Ölçeği	77
4. SONUÇLAR	78
5. TARTIŞMA	88
5.1. Öneriler	90
KAYNAKÇA	91
EKLER	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Ek A: Anket İzinleri	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Ek B: Etik Kurul Onayı	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Ek C: Savunma Sonrası İntihal Raporu	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZGEÇMİŞ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	20
Şekil 2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	48
Şekil 3. Herzberg'in Hijyen Motivasyonu Kuramı.....	49
Şekil 4. Okul yöneticilerinin takım liderliği düzeyi ve uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki.....	87



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Özelliklere Göre İstatistiksel Veriler	74
Tablo 2. Normallik Testi	78
Tablo 3. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı ve Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	79
Tablo 4. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaşına Göre Dağılımı ve Varyans Analizi Sonuçları	79
Tablo 5. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı ve Varyans Sonuçları	80
Tablo 6. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı ve Varyans Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 7. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Branşına Göre Dağılımı ve Varyans Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 8. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Branşına Göre Tukey Sonuçları	83
Tablo 9. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı ve Varyans Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 10. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Gelir Durumlarına Göre Tukey Sonuçları	85
Tablo 11. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Verdikleri Kademeye Göre Dağılımı ve Varyans Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Düzeyi ve Uygulamalı Ders Öğretmenlerinin İş Doyumları Arasındaki İlişki.....	86

1. GİRİŞ

1.1. Önbilgi

Okullar gelişim için bilginin üretildiği, yaygın hale getirildiği korunduğu, nesillere aktarımı yapıldığı ve bireylerin talep ve gereksinimlerine yönelik eğitim veren kuruluşlardır. Okul ortamlarında çalışan kişilerin moralleri, motivasyonları, verimliliği ve iş doyum düzeylerinin seviyeleri okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir.

Ortak hedefler doğrultusunda örgütlerde bulunan insanların bir arada kalmasını ve aynı yolda yürümesini desteklemekte en önemli faktör liderliktir. Liderlik kavramı ile alakalı günümüze kadar kurumsal ve pratik anlamda çalışmalar yürütülmüştür. Liderlik tarih boyunca var olan bir husus olmuştur. Zamana baktığımızda vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı olarak pek çok liderlik anlayışı vardır.

Küreselleşen dünyanın yaratmış olduğu rekabet ortamı, değişen çevresel durumlar ve bunların yarattığı problemler, örgütsel yapıları ciddi anlamda etkilemektedir. İnsanlarda var olan ben merkezci düşünce yapısı, yerini artık “biz” merkezli düşünme yapısına bırakmıştır. Bu durum aynı örgütte çalışan insanlarda işlerine bağlılık oluştururken takım çalışmasına olan önyargılar kırılmaktadır. Biz merkezli düşünce yapısı ile takım oluşturma ve sürekli gelişim gösterme örgütler için stratejik bir önem kazandırmış ve takımlar halinde çalışma prensibini oluşturmuştur.

Takımlar ortak hedefler doğrultusunda ilerleyen ve hedefe başarıyla ulaşmak için birbirleriyle sıklıkla iletişim kuran iki ya da daha fazla insanın oluşturduğu birimler olarak tanımlanabilmektedir. Bu takımların üç temel unsuru vardır. İlki takımı oluşturabilmek için en az iki insan gereklidir. İkinci unsur, takım içerisinde bulunan insanların birbirleriyle etkileşim düzeyi yüksek olmalıdır. Üçüncü unsorda ise takımda bulunan bireylerin bir amaç uğruna hareket etmeleri ve bu amacı paylaşmış olmaları gerekmektedir.

Liderlik; aynı hedef için beraber ilerlediği ekiple iletişim halinde olan, karar aşamasında takım içerisinde bulunan tüm işgörenlerin fikirlerine başvuran, onlara güvenen ve bu bağlamda sorumluluklar veren kişi olarak tanımlanmaktadır.

Liderler bulundukları kurumun ilke ve vizyonlarını benimseyerek hareket eden, gelişimi sürekli hale getiren, takım için iletişimi kuvvetlendiren ve kişilerin birbirlerinin fikirlerine saygı duymasını sağlayan kişilerdir.

Okullarda bulunan yöneticilerin takım liderliği vasıfları arasında değişen ve gelişen çevresel faktörler karşısında ne yapması gerektiğini iyi belirleyen, değişime hızla adapte olarak hedefe ulaşımı sağlayan, takım içerisindeki insanların sergiledikleri tutumları anlayan, değerlendiren ve istekleri göz önünde bulunduran kişilerden oluşması gerekmektedir. Liderlerin, bireylerin davranışlarını, kişilik özelliklerini, duygusal iniş ve çıkışlarını, takım içerisindeki enerjilerini, iletişim, motivasyon, karar alma, kültür, hakimiyet, yetki ve topluluk politikasını doğru analiz ederek bir yaklaşım sergilemesi oldukça önemlidir.

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerine karıştırılan iki farklı unsurdur. Yöneticiler standart liderler olarak görülmektedirler ancak günümüz liderlik özellikleri ile farklılıkları vardır. Çağdaş yaklaşımları ele alan yönetim biliminde iki kavramın farklılıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin en büyük özellikleri tutum, düzen ve kurallar koymaktır. İyi yönetici kurallar koyar ve bu kurallara işgörenler tarafından uyulup uyulmadığını kontrol eder. Yöneticilerin işgörelere vermiş olduğu işler önceden belirlenmiş olup herkesi sergileyeceği iş yapısı belirli sınırlar içerisinde tutulacak şekilde kişilere aktarılır ve aynı şekilde işleyiş beklenir. Yönetici işle ilgili akışı belirler, tarif eder ve verilen kesin kararlar doğrultusunda hareket edilmesini bekler. Lider ise bu durumların tam aksine iş planını tüm takımla belirler ve iş bölümü yapar. İş akışında herhangi bir problemde tüm takımdan çözüm odaklı olmalarını bekleyerek değişime açıktır. Liderlik kavramında takım halinde bir vizyon edinmek, bu vizyon doğrultusunda iş planı yapmak ve tüm bireylerin aktif bir şekilde işleyiş içerisinde bulundurmak önemlidir. Takımların gelişim gösterebilmesi için iyi liderlere ihtiyaç vardır.

Liderlik tarzları örgütsel bağlılığı desteklerken işgörenlerin iş doyum düzeylerini etkilemektedir. Bireyler liderlerin sergiledikleri davranışlar doğrultusunda iş doyumuna ulaşmakta ya da tam aksine iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar. İşgören insanların iş yaşantılarında yaşadıkları durumlara karşı gösterdikleri negatif ya da pozitif davranışlar kişilerin iş doyumunu olarak düşünülmektedir. İş doyumunu insanların işe karşı olan tavırlarını etkilemektedir. Çalışan kişilerin iş doyum seviyelerini yüksek tutmak için iş yaşantılarından bekledikleri bazı faktörler vardır. Bu faktörler içerisinde kişilerin aldığı maaş, gördüğü değer, iş yükü, çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim, sosyal ve çevresel olarak iş ortamı ve

yönetici tavrı gibi önemli etkenler mevcuttur. Kişiler iş ortamında yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla yeterli iletişimi kuramıyorsa, kişiler arası davranışlarda huzursuz edici durumlar varsa, gelir seviyesi düşük ancak iş yükü fazlaysa ve çalışma ortamında konfor sağlanmamışsa kişilerin iş doyum düzeyi düşük olmaktadır. Aynı zamanda iş verenlerin sergiledikleri davranışlar işgörenlerin iş doyum düzeylerini etkilemekte ve örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır.

Liderlik ve iş doyum arasında oldukça önemli bir bağ vardır. Çalışanların iş doyum seviyeleri yüksek ise işe olan bağlılık ve hedefe ulaşma amacına yönelik davranışları da oldukça yükselmektedir.

İş doyumunu aktif bir süreçtir. İşverenlerde çalışanların iş doyum seviyelerini yükselttikten sonra bunun devamlılığını getirmelidirler. Kişilerin iş doyum seviyeleri hızla çıkabileceği gibi hızla düşebilir. Bu sebeple işverenler çalışanların istek, arzu ve gereksinimlerini göz önünde bulunduracak şekilde liderlik etmelidirler.

İş, kişilerin hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri yerdir. İnsanların işlerine karşı olan olumlu ve olumsuz davranışları oldukça önem taşımaktadır. Kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlığının bozulmaması sadece birey tarafından değil, kurumun iş akışı içinde önemlidir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere göstermiş oldukları davranışlar büyük öneme sahiptir. Okul yönetimi öğretmen, öğrenci, veli, memur ve okul içinde bulunan tüm personeli doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticileri liderlik içeren bir yaklaşım sergiler ve iş akışında öğretmenlerin yanında bu şekilde bulunurlarsa, öğretmenlerin iş doyum seviyeleri pozitif yönde etkilenecektir.

Araştırmasını yapmış olduğum bu çalışmada okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde yapmakta olduğum araştırmanın problem durumuna, amacına, araştırmanın önemine, varsayımına, sınırlılıklarına ve gerekli tanımlara yer verilmiştir.

1.2. Problem Durumu

Öğretimin en önemli parçasını öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin aldıkları branş eğitimleri, mesleki yeterlilikleri ve sahip oldukları donanımları çalıştıkları kurumlarda mesleklerini yapma imkanı sunmaktadır.

Öğretmenlik mesleğinin ifa edilme sürecinde belli bir maddi kazanç sağlamanın yanı sıra öğretme eyleminin oluşmasında sergilenen emekle ortaya çıkan öğretme manevi hazzını da vermektedir.

Yaşantımızın önemli parçalarından birisi de çalışma hayatımızdır. İş ortamında yaşadığımız pek çok olay vardır ve bu olaylar günlük yaşantımızı etkilerken aynı zamanda uzun vadede insanlarda olumlu ve olumsuz birçok duygunun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Öğretmenlik mesleği zaman zaman yaşanan olaylar sebebiyle sıkıntılı bir hal almaktadır. Toplumların içinde bulunduğu problemlere çözüm aramak, gelişen teknoloji karşısında öğrencilerin yaşadığı karmaşayı ve duygu durum değişikliklerini onlara aktarmak ve bu duruma entegre etmek öğretmenlerden beklenen davranışlar arasında yer almaktadır. Bunların haricinde öğretmenlerden beklenen bir diğer görev ise öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini desteklemek adına ebeveynlere rehberlik etmek ve okul aile birliği ile iş birliği içinde olarak çocukların eğitim öğretim yaşantıları konusunda destekte bulunmaktır. Eğitim öğretim alanında faaliyetlerini gösteren bir öğretmen bunun yanı sıra yönetim kadrosuyla, öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle, okulda çalışan eğitim dışında görev yapmakta olan işgörenlerle ve okul çevresiyle bir bütün halinde ilerlemeli ve çalışmalarını buna göre yürütmelidir. Öğretmenlerin sürekli çevresiyle iletişim halinde olması çok yönlü bir iletişim becerisi gerektirmektedir. Bu iletişimin güçlü ve etkileyici olması için öğretmenlerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olması şarttır. Aksi halde, çalışma hayatında olumsuz durumlarla karşı karşıya gelebilirler. Eğitim ortamlarında yaşanan problemler ve sorunlar nedeniyle, öğretmenlerin mental sağlıklarının ve çalışma hayatlarının olumsuz yönde etkilenmesinden kaynaklı olarak öğretmenlik mesleği büyük ölçüde yorucu ve yıpratıcı bir meslek olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin öğretmenlik mesleğine başladıkları yıllarda gösterdikleri idealist yaklaşımları birkaç yıl sonra yerini olumsuz duygu ve düşüncelere bırakmaktadır (Işıkhani vd. 2007).

Öğretmenlik mesleğinin maddi ve manevi doyum sağlamanın yanı sıra öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen bir takım faktörlerde yer almaktadır. Bu faktörler

sadece öğretmenlik mesleğinin değil, diğer mesleklerin yapımında da iş motivasyonunu etkileyen faktörlerdir. Temel de 3'e ayrılarak bireysel, içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004).

- Bireysel faktörler; öğretmenlerin kişisel farklılıklarını oluşturan yaş, zeka, kişilik özellikleri, cinsiyet, medeni hal, gelir ve eğitim düzeyidir.
- İçsel faktörler; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği
İşin uygulanırken işgörene sağladığı özerklik
İşin anlamı ve iş ile özdeşleşme
Performansa yönelik geri bildirimler (Terborg ve Davis, 1982)
- Dışsal faktörler; öğretmenlerin çalışmakta oldukları kurumların fiziksel şartları, uygulamalı dersler öğretmenleri için düşünüldüğünde iş güvenliği, terfi alma ihtimali ve süresi, çalışma saatleri içerisindeki iş yükü olarak sıralanabilir (Şengül, 2008 s.48). Kurum iklimi işin sergilendiği kurum çatısı altında olmak kaydıyla okul yöneticilerinin kendilerine olan liderlik davranışları, kurumun yapısı, donanımlar, okulun bulunduğu yer olarak da ifade edilebilir.

Uygulamalı ders öğretmenlerinin okul içerisindeki durumları, sanatsal faaliyetleri, bedensel eğitimi geliştirici veya herhangi bir spor faaliyetini kapsama ihtimali vardır ve bu faaliyet alanları derslere göre çeşitlenebilir. Fiziksel aktiviteleri içerisinde barındıran derslerin eğitimini sergiledikleri için; diğer branş öğretmenlerinden farklılaşan talep ve beklentileri olacaktır. Bu talep ve beklentilerin karşılanması okulun sahip olduğu fiziki/maddi imkanlarla doğru orantılı olsa da okul yöneticilerinin, uygulamalı ders öğretmenlerine karşı sergiledikleri liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonuna ve buna bağlı olarak iş doyumuna doğrudan etki etmektedir.

Araştırmanın temelini oluşturan, okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki de iş doyum düzeylerinin farklılaşmasını etkileyen faktörleri ayrıntısıyla ele almak mevcut problemlerin problemin derinden anlaşılması için alt problemlerin varlığından da söz etmek gerekecektir.

1.3. Problemler

Öğretmenlerin okul yaşantılarında iş motivasyonunu etkileyen pek çok faktör vardır. Bu araştırmada uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş yaşantılarında yaşamış oldukları durumlarla beraber okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına karşı olan algılarıyla iş doyum düzeyleri ve bu iki faktörün birbiriyle olan bağlantısını araştırmak amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu takım liderliği davranışlarının uygulamalı dersler öğretmenleri tarafından algılanması ve bunun sonucunda iş doyumlarına etkisinin incelendiği bu çalışmada altproblemler;

1. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin branşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin eğitim verdikleri kademeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Uygulamalı ders öğretmenlerinin okul yöneticilerinin takım liderliği düzeylerini algılamaları ile iş doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırma sonucunda elde edilmesi beklenen durum; araştırma kapsamında incelemesi yapılan İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan özel ilkokul ve ortaokullarda uygulamalı ders veren öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği

davranışlarını algılamaları neticesinde öğretmenlerin yöneticilerle olan ilişkileri üzerinden iş doyum düzeylerini incelemektir.

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgilerin literatüre kazandırılarak, problemlerine değinilen konulara ışık olmasıdır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Öğretimin en önemli parçasını öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin mesleklerini yaparken sahip oldukları motivasyon ve iş doyumları sadece öğretmenleri değil kurumun tüm paydaşlarını etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin sergilediği takım liderliği davranışlarının uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine olası etkileri üzerinden temellendirilen bu çalışmada öğretmenlerin kendilerini takımın önemli bir parçası hissetmeleri önemlidir. Bu hissin en önemli kaynağı ise okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu takım liderliği davranışlarıdır.

Okul yöneticisi sergilediği davranışlarla öğretmen üzerinde bir etki yaratamaz, öğretmenlerin taleplerini makul ölçülerde karşılayamazsa, öğretmenlerin motivasyonunun düşme ihtimaliyle birlikte mesleğinden kaynaklanmasa da dışsal bir faktör olan kurum ve/veya yönetici kaynaklı olacak şekilde iş doyumunu düşebilir. Bu ihtimalde öğrencinin ve kurumun başarısını etkileyecektir.

1.6. VARSAYIMLAR

Araştırmaya katılım sağlayan uygulamalı dersler öğretmenlerinin anketlere vermiş olduğu cevaplar kişilerin soruları anlayarak, samimi ve içtenlikle yanıtladıkları sorulardır. Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir. Araştırmanın temelini ve nedenini oluşturan okul yöneticilerin sergilemiş oldukları takım liderliği davranışlarının uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyumuna etkisinin büyük ölçüde olduğu inancı çalışmanın başka bir varsayımıdır.

1.7. Sınırlılıklar

Araştırma verileri İstanbul İl Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan ve Kadıköy İlçesinde yer alan özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan uygulamalı dersler öğretmenlerinin katılımıyla ve veri toplama araçlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Araştırmayı yaparken öğretmenlerin uygulamalı ders veren öğretmenlerden seçilmesi de bir diğer sınırlılıktır.



2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölüm, araştırma içerisinde konu edinilen okul, yönetim, takım liderliği davranışları, iş doyumu ve uygulamalı dersler öğretmenleri ile ilgili tanımlar, kuramsal bilgiler, literatür taramaları ve tüm bu başlıklarla ilgili araştırma sonuçlarını oluşturmaktadır.

2.1. Okul

Okul, öğrencilerin öğrenim gereksinimlerini alabildikleri kurumlardır. Okullar, öğretmenler ve okul yöneticileri ışığında öğrencilerin bilgi edinmek için bir araya geldiği öğrenme ortamını sağlamaktadır. Okul kelimesi örgün eğitim kurumlarının dışında bir tek alanda eğitim veren ve topluluk oluşturan çeşitli kurumlar ve yüksek eğitim kurumları için de kullanılmaktadır. Tüm bu eğitim kurumlarında eğitim alan kişilere öğrenci denirken, eğitimi veren kişilere ise öğretmen denmektedir. Okulların idaresi okul müdürleri ve müdür yardımcıları tarafından yönetilmektedir ve tüm bunlar dışında okulda memurlar ve hizmetli kat görevlileri, güvenlikten sorumlu kişiler görev almaktadır. Okulların hedefi bilimsel bilgiyi vermekle birlikte öğrencilere sanat, kültür ve tarih bilgilerini vermektir. Okullarda öğrencilerin bir arada bulunması öğrencilerin ahlaksal ve bedensel gelişimlerini desteklemekte ve bir arada yaşayarak toplum bütününe gelişmesini sağlamaktadır. Okullar hem bir bilgi deposu hem de sosyal faaliyetlerin yerine getirildiği, birlikte yaşamının öğrenildiği kurumlar yani örgütlerdir. (Vikipedi)

Örgütlerin kendilerini kanıtlayabilmeleri için bazı temel gereklilikler vardır. Bunlar örgüt içerisindeki kişilerin birbirleriyle iletişim kurabilecek bireylerden oluşması, hedeflenen ortak bir amaç ve bu amaç uğruna katkı sağlama isteği. Örgütleri oluşturan en önemli faktör insanlardır. İstekler, düşünceler ve inançlar bireylerin davranışlarını etkiler ve amaca ulaşma arzusu onlara yön verir. Bu sebeple kişilerin yaşamının büyük çoğunluğu hedefledikleri amaç uğruna çaba sarf ettikleri örgütlerde geçmektedir (Demir, 2019, s.22).

2.1.1. Okul Yöneticileri

Okul, eğitim sistemi çerçevesinde belirli hedefleri olan çeşitli tutumların sergilendiği ve bireysel becerilerin öğretilip öğrenciler tarafından geliştirildiği ve bilgiye ulaşılan

kurumlardır. Öğrenci merkezli bir akışa sahip olup, bireylerin yaşlılarıyla etkileşim halinde olmasını desteklemektedir. Okul belirli hedefler doğrultusunda, kriterlerini amaca yönelik belirleyerek sıklıkla iyileştirme önlemlerini uygulamalıdır. Bu sistemden sorumlu kişiler öğretmenler olduğu kadar okul yöneticilerini de kapsamaktadır (Yücel, 2019, s.16).

Okul yöneticileri, okul müdürleri ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Bu kişiler okulun eğitim sisteminde büyük rol oynamaktadırlar ve tüm idari süreci yöneterek örgüt üyelerini okul hedefi doğrultusunda birleştirme, herhangi bir problem karşısında çözüme ulaştırma ve tüm eğitimsel süreci takip ederek doğru hedefe ulaşmak gibi amaçları vardır (Bursalıoğlu, 2002, s.3). Okul yöneticilerinin, örgüt üyesi olmakla birlikte öğretmen performanslarını ve verimliliklerini değerlendirerek okul hedefinde istenen amaca ulaşmasını sağlamak gibi sorumlulukları mevcuttur (Korkmaz, 2005, s.401-402).

Eğitim yönetimi, yönetim biliminde alt bilimler arasında yer almaktadır. Eğitim yönetiminin en temel amacı okul yönetimlerini takip etmek ve okullarda sorumlu olan yönetim kadrosuna, okulu en iyi şekilde nasıl idare edebileceklerine dair eğitimler vererek onların uyguladıkları teknikleri takip etmektir. Eğitim yönetimi genel sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi ise kendi örgütü içerisinde olan olumlu ve olumsuz gelişmeleri takip ederek bu durumlardan sorumludur. Okul yöneticisi, tüm çalışanlar arasında iletişim kurarak okul örgütünü ortak hedefe ulaştırmayı sağlayan kişidir (Köse & Uzun, 2017, s.1059).

Okul yönetiminin akademik başarı haricinde farklı görevleri de mevcuttur. Yeni yılda okula ne kadar öğrenci alınacağı, ne kadar öğretmen ve idari personele ihtiyaç olduğu, okulun hangi bölgelerinde tadilata ihtiyaç olduğu ya da gerekli malzemeler listesi gibi farklı konularda da bilgi sahibi olmalı ve bu durumları çözüme ulaştırmalıdır (Atalar, 2017, s.15).

2.1.2. Okul Yöneticilerinin Nitelikleri ve Görevleri

Okul yöneticilerinin sorumlulukları karşısında sergiledikleri davranışlar etkiledikleri örgüt ele alındığında oldukça önemli bir yere sahiptir. Okul yöneticileri öğretmenleri, öğrencileri, okul memurlarını ve velileri yönlendirme ve eğitim hedeflerine ulaştırmada en büyük sorumluluğa sahip kişilerdir. Tüm bunlar kurumdaki eğitim faaliyetlerini doğru bir şekilde geliştirmeyi en büyük hedef haline getirmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinden beklenen bazı nitelikler vardır (Yücel, 2019, s.17). Okul yöneticileri eğitim politikalarını

benimseyerek ve çağdaş eğitim sistemini uygulayarak okulu hedefledikleri sonuca ulaştırmak ile yükümlüdürler. Bu kapsamda yöneticiler için belirlenmiş görevler aşağıdaki şekilde listelenmiştir;

- Okulun amaçlarını ve felsefesini öğretmen, öğrenci ve velilere açıklamak
- Okul politikasını belirlemek ve bireylere tanıtmak
- Okul faaliyetlerinde kullanılmak üzere ihtiyaçları sağlamak
- Demokratik ortamı sağlamak ve örgütü katılımcı hale getirmek
- Eğitim ve öğretim için etkinlikleri planlı hale getirmek
- Çevresel faktörleri ele alarak destek kazanmak
- Okul içi ve dışında eşgüdümülük sağlayarak iletişim kurmak
- Okul içi faaliyet ve gelişmelerden haberdar olmak, değerlendirmek ve dönüt vermek

Tüm bunların dışında okul yöneticilerinin davranışları, yükümlülükleri ve yeterlilikleri adaletli değerler ile birleşmeli ve etik ilkelerle güçlü bir temele bağlanmalıdır. Saygılı, bireylere eşitlikçi bir yaklaşım sergileyen, anlayışlı, etik değerleri benimsemiş ve tüm bunları uygularken öğrenci ve öğretmenler için doğru kararlar alarak, ahlaki davranışlar geliştirerek ve uygulayarak bu davranışların temsilcisi olmalıdır (Ekmen, 2020, s.15).

2.2. Takım Kavramı

Takım kavramının temelinde etkileşim halinde ve aynı hedefe odaklı olan kişilerin bir araya getirilmesi beklenmektedir. Takımlar ast üst ilişkisi içerisinde tek hedefe odaklı performans gösteren ve tüm bu performans sonuçlarından etkilenen insanların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Takımların hedefe giden yolda birbirleriyle iletişim ve iş birliği içerisinde ilerlemeleri, ortak sorumlulukları kabullenmeleri ve sürekli iyileştirme gayretinde olmaları beklenmektedir. Takımlar otoriter yöneticilerin denetimi altında işlerini yapan kişiler değil hedeflenen gaye için gerçekten gayret gösteren kişiler tarafından oluşturulurlar. Takım çalışmalarında yöneticilerin ve takım içerisindeki kişilerin iş ile alakalı konuları sürekli iyileştirmeleri ve herkesin aktif şekilde görev üstlenmeleri beklenmektedir. Bireyleri bir araya getirerek takım oluşturmada ki en önemli faktör kişilerin fikirlerini, talep ve beklentilerini açıkça dile getirebiliyor olmalarıdır. Bu sayede takım içerisinde bulunan

kişiler kendilerini özgürce ifade edebilecek ve takım hedeflerinde karar alma süreçlerinde aktif bir yere sahip olacaklardır (Çankır, 2021, s.22-23).

Takımlar örgüt içinde bulunan bireylerden oluşturulmaktadır ve örgüt içerisinde bir takım oluşturabilmek için bazı kriterler belirlenmiştir. İlhan ve arkadaşları (2004), araştırmasını yürüttükleri bir çalışmada, örgüt içerisinde bulunan kişilerden takım çıkarabilmek için bazı özellikler belirtmişlerdir:

- Bireylerin aynı vizyonda ortak hedefe odaklanması
- İletişim kopukluğu olmaması adına ortam belirlenmesi
- Kişilerin yaratıcı düşüncelerini sağlamak ve verimli çalışma alanı
- Takım içinde bulunan bireyleri görevlendirme
- Takımı sahiplenme
- Hedefi benimseme
- Takım içi sürdürülebilir hareketlenme
- Kişilerin gelişimi için destek verme ve bilgilendirme isteği

2.2.1. Takım Üyelerinin Özellikleri

Belirlenen hedefe varabilmek için oluşturulan takımların içerisinde bulunan kişilerin kişisel özellikleri ve bu kişilerin tecrübeleri, yaratıcılıkları ve yetenekleri önemli bir yere sahiptir. Takımı oluşturan kişilerin tecrübesiz olması takım içi başarıyı düşürebileceği gibi kişilerin motivasyonunu etkileyerek takımın sağlamlığını sarsabilecektir. Oluşturulan takımların içerisinde bulunan üyeler bazen aynı doğrultuda ilerleyemeyebilirler ve bunun sonucunda ortak hedefe giden yolda başarılı olmayabilirler. Bu sebeple takımı oluşturan tüm bireylerde farklı karakteristik özellikler mevcut olsa bile bazı ortak özellikler aranmaktadır (Kerim, 2021, s.6).

- Tartışma ortamında aktif olabilme
- Düşünceleri ve sonuçları araştırabilme
- Ortak hedeflere varabilmek için fikir beyan edebilme
- Fikirlerini belirtirken anlaşılır olma ve ayrıntılı ifade edebilme
- Sonuçlara ulaşabilme
- Takıma aidiyet hissedebilme

- Takım içerisindeki gelişmeleri kabul edebilme
- Çözüm odaklı olma
- Takımı hedefin üst noktasına çıkarabilmek için çabalama
- Kişilerin duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışma
- Takım içi ortak kararlılık gösterme
- Kaynaklardan yararlanma
- Olumlu ve olumsuz eleştiriye açık olma

Takımlar için temel düşünce, takımının performansının iş düzenine ve hedefleri benimsemesine bağlı olsada takımı oluşturan kişilerin kişilik özellikleriyle bağlantılıdır. Takım yeterli çalışmıyorsa ve performans düşüklüğü yaşıyorsa o takımın topluluk olarak işleyişinde sıkıntılar olabilir ve bu durumlar iyileştirilmelidir. Kişiler her zaman iş akışını takip etmeli ve iletişim bağını koparmamalıdır. Takımı oluşturan bireyler birbirlerine saygılı ve hoşgörülü davranarak açık fikirli olmalı ve hedefe giden yolda ortak paydada buluşmalılardır (Çetin, 1998, s1).

Hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilecek bir takım için başarı sağlayabilecek bir takım oluşturulmalı ve bu takım için hedefler herkesin bilgisine sunulmalıdır. Ortaya çıkarılan hedefler ve beklenen başarı durumu takım üyeleri tarafından benimsenmelidir. Takım üyeleri formal ve informal olarak aktif iletişim halinde olmalıdırlar. Takım üyeleri söz hakkına sahip olmalı ve çekinmeden düşüncelerini dile getirmelidirler. Bunların haricinde takım üyeleri çalışma arkadaşlarına saygı göstererek fikirlerini dinlemeli ve karar alma aşamasında orta yolu bulmalıdırlar (Doğan, 2002, s.59).

2.2.2. Takım Türleri

Takımları oluştururken çeşitli takım türleri ortaya çıkmaktadır. Takımları ayrıştırırken örgütün genel yapısının sürdürülebilirliğini sağlayacak takımlar ve işgören kişilerin topluluğa katılımlarında motivasyonu arttıracak takımlar olarak sınıflandırma yapılabilir. Bu şekilde ilerleme kaydedildiğinde ortaya resmi takımlar ve kendi kendini yöneten takımlar çıkmaktadır (Akyüz, 2007 s.27-28).

2.2.2.1. Resmi Takımlar (Biçimsel Takımlar)

Resmi takımlar örgüt üyeleri tarafından hedeflenen işlerin tamamlanması, farklı stratejilerin geliştirilmesi ve uygulamaya konulması gibi amaçlarla ortaya çıkmış takımlardır. Resmi takımlara bir diğer adıyla biçimsel takımlar denmektedir ve örgüt içerisinde bulunan kişilerin desteği ile oluşturulur (Kuyumcu, 2007, s,31).

2.2.2.2. Dikey Takımlar

Örgüt içerisindeki yönetici ve onun astlarından oluşan takımlardır. Bir nevi emir komuta düzeninde ilerlerler. Dikey takımlar bir örgütte bulunan tek bir departmandan oluşan takımlardır. Örneğin; örgüt içinde bulunan muhasebe ya da insan kaynakları bölümü kendi içinde bir takımdır. Kararlar yönetici kontrolünde ele alınarak ilerlenir. (Kerim, 2021, s.20).

2.2.2.3. Yatay Takımlar

Yatay takımlar, hiyerarşik düzende olan ancak farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin bir araya gelmesi ile oluşur. Farklı uzmanlık alanlarından seçilen kişiler bir araya gelirler ve çeşitli görevler üstlenirler verilen görevler tamamlandıktan sonra dağılan görev grupları özelliğini taşımaktadırlar. Yatay takımlar görev takımları ve komite takımları olmak üzere kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Görev takımları, karar verilen bir hedef ya da bir problemi ortadan kaldırmak için, çeşitli uzmanlık alanlarından ya da farklı birimlerden seçilen, hedefe ulaşma ve problemi çözme konusunda birbirleriyle iletişim halinde kalarak eşgüdümlü şekilde çalışabilecek ve sonuca ulaşıldığında dağılabilecek geçici takımlardır. Komiteler ise uzun soluklu bir süreci kapsar ve daima organize olabilecek bir yapıya sahiptir. Komite üyelerinde görevli oldukları uzmanlık alanlarından çok bulundukları pozisyon ve statü dikkate alınmaktadır (Akyüz, 2007, s.28-29).

2.2.2.4. Özel Amaçlı Takımlar

Özel amaçlı takımlarda istenilen en önemli özellik yöneticinin bir takım toplantısında göstermiş olduğu performanstır. Yönetici takımı kontrol etmeli ve toplantı içerisindeki iletişim ağını çekip çevirmelidir. Özel amaçlı takımlarda, kurumsal ve resmi teşkilat düzeninin haricinde özen, zeka ve yaratıcılık ile çalışılması beklenir. Özel amaçlı takımlar hedefe doğru şekilde ulaşılması için profesyonel bir şekilde yönetilmelidir. (Kerim, 2021 s.20).

2.2.2.5. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Bahsi geçen kendi kendini yöneten takımlar 5 ila 10 kişiden meydana gelen takımlardır bir diğer adıyla otonom takımlar olarak da anılmaktadırlar. Kendi kendilerine iş planlarını düzenleyen ve bunu takıma göre idame ettiren bir sistemleri mevcuttur. Otonom takımlar aynı ideal yapıya sahip olan ürünler veya hizmetlerin üretim sürecinde var olmaktadır. Takım içerisinde bulunan bireyler paylaştıkları roller, işin akış süreci, çalışmanın teknik ve yöntemleri, kaliteli sonuçlandırma gibi konularda belirli bir seviyede kendi yorum ve davranışlarını sergileme haklarına sahiptirler. Bu takımlar hedeflenen amaç ile ilgili düşüncelerine sunabilir ve bu fikirleri faaliyete sokmakta yükümlüdürler aynı zamanda tüm amaçların sonuca ulaşabilmesi için yönetici ya da lider görevlendirmesi yapabilmektedirler. Tamamıyla kendi kendilerini yöneten bu otonom takımlar, takım içinde bulunan her bir üyeyi kendileri seçebileceği gibi bu kişilerin nasıl performans sergilediklerine dair değerlendirmeler yapabilirler. (Çankır, 2021, s.25-26).

Sümer (2003 S.19)'in, Molleman (2005)'den aktardığına göre kendi kendini yöneten takımlar, takım içerisinde bulunan üyelerin iş akışında birbirlerini sorumlu tuttukları, nasıl, ne zaman, niçin ve kiminle beraber çalışacaklarını kendileri belirleyen bir işleyişe sahiptir. Bu takımlar yönetici liderliğine bağlı kalmadan kendi sorumlulukları dahilinde iş planı yapan kişilerden oluşan takımlardır. Kişiler yönetim ile işbirliği halindedir ancak kendi hedeflerini kendileri koyarlar buna göre takımda bulunan kişiler bu hedeflerin nasıl başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerini planlarlar (Akyüz, 2007 s.30).

Takımlar sayesinde çalışan kişilerin sürece aktif şekilde katılması; sonuçta bireyler, takım ve örgütün amaçlarına iyi yönde etkileyerek düşük performans gösteren kişilerin iş akışına katılımları ve sorumlulukları üzerindeki denetimleri arttırmak üzere düzenlenir (Şimşek, 2002 s.389). Başarı seviyesi yüksek ve düşük çalışanların bir araya gelmesiyle oluşan takımlarda, düşük seviyeli çalışanların karar verme süreçlerine dahil olarak iş akışı planlama ve genel performanslarında daha başarılı olmaları sağlanır. Bu durum takım içerisindeki bireylerin sürekli iletişim halinde kalarak tüm bireylerin açık bir şekilde fikir alışverişi yapması ile sağlanır (Çetin, 1998, s.44). Kurt'un (2001, s.13), Rao'den (1996, s.480) aktardığına göre kendi kendini yöneten yani otonom takımlar, amaçların sınırları belirlenmiş ve bir kısmının yönetenden oluşturulduğu, geri kalan kısmının ise işleyişi tüm sorumluluklarını alarak kendi içlerinde paylaşan ve hedefe ulaşmak için işbirliği halinde çalışan kişilerden oluşan takımlardır.

2.2.3. Etkili Takım Oluşturma Basamakları

Takım çalışmalarının önemi, örgüt performansının artırılmasında net bir şekilde görülmektedir. Takımları yöneten kısımda liderler, mentörler ve danışmanlar bulunurlar. Bu sayede takımların başarı performansının artırılması ve takım içerisindeki bireylerin aktif bir şekilde işleyişe dahil olmaları beklenir. Takım içerisinde bulunan iş görenlerin, takımlarının başarı performanslarını yükseltmeleri için kendilerinden beklenenleri anlamaları ve uygulamaları beklenir. Kişiler takımdan bağımsız olarak nasıl çalışacaklarını ya da takım içerisinde hangi durumlarda bireysel çalışmalardan vazgeçtiklerini bilmelidirler. Takım çalışmalarında iş görenlerin bireyselliklerini korumaları önemli bir faktördür ancak unutulmamalıdır ki takım çalışmalarında yaratıcılık ve çeşitlilik büyük bir yere sahiptir. Hedeflerin takım üyeleri tarafından anlaşılması ve kabul görmesi etkili bir takım özelliğidir. Takım üyeleri üstlendikleri sorumlulukları ve rolleri alırken takımın performansını nasıl etkileyeceklerini anlamalıdır. Takım üyeleri birbirlerine güven vermeli ve yardımlaşmayı benimsemeli ve düşüncelerini sunarak iletişime açık olmalıdırlar (Çankır, 2021, s.27).

Bir amaç için takım oluşturma planı yapıldıktan sonra takımların oluşturulması çeşitli aşamalara tabi tutulacaktır. Tuckman bu durumu aşağıdaki şekilde listelemiştir.

- Şekillendirme
- Harekete Geçirme
- Standartlara Ulaştırma
- Gerçekleştirme

Şekillendirme aşamasında takımlar bir araya getirilecektir, harekete geçirme aşamasında üyeler görev tanımları edineceklerdir, standartlara ulaşma aşaması olan üçüncü adımda takımların oluşum kuralları ve yöntemleri belirlenecek ve ortak bir iş planı çıkarılacaktır, son aşama olan gerçekleştirmede ise takımlar faaliyetlerine başlayacaklardır (Brestrich, 2000, s.112).

2.2.4. Takım Çalışması ve Yönlendirme

Liderlik, aynı örgütte bulunan bir grup insanı belirlenen hedefler kapsamında bir araya getirerek bu hedefleri başarılı bir şekilde sonuçlandırmak için teşvik etmek ve aktif hale getirebilme yeteneği ve bilgisinin hepsine denmektedir (Eren, 2006, s.431).

Lider tek kişi olarak karar vermek ve buna göre hareket etmek yerine hem kendisine hem takım içerisinde kişilerin birbirlerine destek olabilecek kişilerden oluşan takımlar oluşturmaktadır. Liderler, çalışma hayatında hiyerarşik düzenin olmaması ve yenilikçi düşünce yapısına sahip olarak farklı insanları bir araya getirmeli ve onları birlikte çalıştırabilmelidirler. Kişilerin birbirleriyle uyum sağlayabileceği bir takım oluşturmak fazlasıyla zordur ancak bu şekilde oluşturulmuş takımlar fazlasıyla güçlü olmaktadır. Liderler aktif bir takım oluşturmada başarı yakalamak istiyorlarsa, işgörenlerin açık sözlü olmasına, fikir sahibi olmalarına, problemlere karşı aktif rol almalarına ve liderleri eleştirmelerine ortam sağlayan bir liderlik tutumu sergilemelidirler. Lider, üstünlük sergilemeyen, hiyerarşi yaratmayan, isteklerine göre güç kullanmayan bir davranış göstermelidir ki iş görenlerde buna uygun şekilde davranış ve statü farklılıklarına göre tavır takınılsın (Öğretici, 2006, s.78).

İnce, Bedük ve Aydoğan'ın (2004), Sarıhan'dan (1998, s.279) aktardığına göre, örgütlerin takım çalışmasına gereksinim duymalarını aşağıda sıralanmış maddeler çevrevesinde sıralamak doğru olacaktır:

- Günümüzde var olan hızlı gelişmeler sonucunda yeni bilgi ve birikimler gerektiren ortamların takım bilgisi ve yeterliliklere ihtiyacının olması
- Takım enerjisinin gücünün bireysellikten çok daha üstün olması
- Takım verimliliğinin yüksek olması
- Kalite ve üretim yükseltilmesi
- Gösterilen performansta yüksek kalite sağlanması
- Çalışanların morallerinin yüksek olması
- Çalışanlarda birlik halinde ve özerk olarak hizmet verme bilincinin oluşması
- Örgüte uygun biçimde düşüncelerin paylaşılması
- Bireylerin sadık duygu ve düşüncelerinin gelişimlerine yardımcı olması
- Esnek bir yapıda ve gösterişsiz örgüt ikliminin oluşturulması
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılıklarının ortaya çıkmasında teşvik edilmeleri

- Kararların özelliklerinin artırılması ve problemlerin çözümlerinin kolaylaştırılması

Liderler takım içerisinde bulunan işgörenlere, sorumluluklar verebilen, üst kişilerle beraber çalışabilen ve gerekli olduğunda takıma yönlendirme yapabilen kişiler olmalıdırlar. Takım lideri, hedeflenen başarıyı sağlayabilecek ve herkes için uygun olan ilkeler oluşturulmasına destek verebilecek liderlik özellikleri sergilemelidir. Bu ilkelerde, takım için modellere, hedeflere başarılı bir şekilde ulaşabilmek için ölçütlere, kararların alınması için belirli standartlara ve takım başarısını destekleyebilmek için ödüllendirme gibi yöntemlere başvurulmalıdır (Kerim, 20021, s.11).

Bunların haricinde ise liderlerin nitelikleri aşağıdaki gibi düşünmek mümkündür (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004);

- Liderler kişilerin sevgisini görürler
- Liderler bireylerin iletişimlerini yönetebilen insanlardır
- Lider bireylerin güven ve inancını kaybetmez
- Lider çalışmaya bağlıdır
- Lider vizyon sahibidir buna göre yönlendirmeler yapar
- Lider aktif katılımı sağlayan ve adaletli ortamı oluşturan kişidir
- Lider değişim için alternatif kişidir
- Lider çalışanların başarıları sonucunda mutluluk duyar
- Lider aktarımlar yapar
- Lider örgütte heyecanlı bir yapıyı sağlayan kişidir
- Lider sadece insanlarla birlikte bilimi de yöneten kişidir.

Kerim'in (2021), Cafoğlu'ndan (1996) aktardığına göre okullarda görülen takımlarda yöneticiler, öğretmenler, personeller, öğrenciler ve veliler aktif bir şekilde bulunmalıdır. Takımlar hedefe göre bu kişilerden oluşabilirler. Sınıf içinde öğrencilerin oluşturduğu takımların liderleri öğretmenler olmalıdır (Kerim, 2021, s.11).

2.2.5. Takım Çalışması ve Amaçlar

Argıç'ın (2002, s.24-25), Bounds ve diğerlerinden (1995) aktardığına göre takımların kendilerine ait hedefleri olmalıdır. Bu hedefler takım üyelerinde takımın kuruluş amacını ve neyi başarmak istediklerini gösterir. Takım üyeleri hedefleri anlamalıdır Hedefler için

oluşan düşünce yapısını, kişisel hamleleri ve toplantıların amacını kavramalıdır. Hedeflerin uzun süreli ya da kısa süreli olması görülmeksizin takım üyeleri tarafından benimsenmeli ve kişiler buna uygun şekilde çaba sarf etmelidirler. Takımların amacı takım içerisinde bulunan kişilerin yetenekleri ve takımın var olan kaynaklarına uygun şekilde belirlendiğinde, takım üyelerinin hedefe ulaşma konusunda düşünceleri daha yapılabilir olarak düşünülmektedir. Bu durum üyeleri motive ederek başarısızlık korkusu oluşmasına engel olacak ve güven duygusu oluşturacaktır.

Takım çalışması ile ilgili olarak yapılmış olan tüm tanımlar kişilerin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmesi durumunu anlatmaktadır. Etkili takımlarda takım amaçları ve bu amaçlarla bağlantılı olan hedeflerin başarılı bir şekilde sonuçlanması onlar için oldukça bağlayıcı ve önemlidir. Takımlarda bulunan üyeler takım hedeflerinin, takım başarısının önemli bir yapısı olduğuna ve başarıya ulaşmak için kişisel sorumluluklarının haricinde birbirlerine karşı da sorumlu olduklarını benimsemişlerdir. Takımların hedefi, üyelerin beraberce sarf ettikleri çaba sonucunda başarıya ulaşmalarıdır. Takım hedeflerini benimseyen bireyler, önceliklerinin takım hedefleri olduğunu bilirler. Başarılı bir takım, içinde bulunduğu çalışanların hedef ve amaçlarına ulaşabilmek amacıyla motivasyonlarını yüksek tutan ve buna uygun şekilde performans gösteren kişilerin bir araya gelmesiyle oluşur (Tuna, 2003, s.12).

2.3. Liderlik

Liderlik, insanların birlikte yaşamaya başladığı zamanlardan günümüze kadar uzanan bir kavramdır. Liderlik çeşitleri, son dönemlerde önemi ortaya çıkmış bir durumdur ve sürekli olarak yönetim tarzlarıyla karşılaştırılmaktadır. En kısa tanımıyla liderlik, kişilerin karar vermedeki sürecinde etkili rol oynamaktır. Liderlik kişilere yardım ederek, yol göstererek amaçlara ulaşma başarısıdır. Lider ise bu durumu gerçekleştiren kişidir (Eğribayun, 2015, s.31).

Liderlik çeşitli şartlara bağlı olarak, bazı ortak hedeflere ulaşabilmek için bazı kişilerin özel ya da iş ortamında bulunan diğer kişileri kararlarında etkilemek ya da yönlendirme yapmak olarak tanımlanmaktadır. Belirli topluluklara liderlik yapmak isteyen kişilerde sorunlarla başa çıkabilme vasfının olması gerekmektedir. Bilim insanları tarafından ortaya çıkarılan çalışmalarda ya da yaptıkları gözlemlerde lider ve grup üyeleri kişilerin

etkileşimini, liderlerin farklı özelliklerini, yaratıcılıklarının ve gruptaki kişilere davranış şekillerini incelemişlerdir. Bu sayede geçmişten bugüne uzanan bir liderlik süreci ve çeşitliliği ortaya çıkmıştır (Çankır, 2021 s.57).

Liderlik kavramına bakıldığında, belirlenmiş hedefler için doğru kişilerin bir araya getirilmesi ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için bu kişileri aktif hale getirme becerisi denilmektedir. Bennis & Nanus 1985 yılında yaptıkları ortak çalışmada liderler ve yöneticiler arasındaki farkı “ Yöneticiler işleri doğru yapan kişilerdir, liderler ise doğru işi yapanlar ” şeklinde açıklamıştır. (Bennis, 2001).

Liderler, oluşturdukları gruplara eşitlikçi ve adaletli bir yaklaşım sergilemelidirler. İş gören kişileri demokratik bir şekilde doğru planlama yaparak yol gösterici olmalı ve ekip içerisindeki kişilerin çalışmalarını görerek motive edici katkılarda bulunmalıdırlar. Çünkü liderliğin başarıya giden yolda takımın içinde bulunan kişilerin davranışları, motivasyonları ve yüksek performans gösterebilmeleri için güçlü bir yeri vardır (Kerim, 2021 s.14).

Liderler takımın içinde bulunan öğelerle aynı düzende ve sistemde çalışmalıdırlar. Takımlar birbirlerine bağlı bir bütünü oluştururlar bu sebeple takım içerisindeki bir kişinin verimsizliği bu bütünü tamamen sarsabilir ve verimliliğini düşürebilir. Bu sebeple, üyeler içinde bulundukları takım için her daim kendilerini geliştirmeli ve takım lideri de ortaya konan bu gayreti görerek üyeleri takdir ve motive etmelidir (Doğru, 2016 s.25).

Her liderin yapması gerekenler arasında; ortak bir düşünce yapısına, kişilerin eş güdümlü iletişimine, yardımlaşma ortamının sağlanmasına ve paylaşım içinde olan bir takım oluşturma ve hedefe ulaşmak için güçlü fikirler üreterek, bilgilenme ve motivasyon düzeyini yüksek tutmak yer almaktadır. Liderler bireylere takım halinde çalışmayı benimsetmelidirler. Lider üyelerin problemleri ile ilgilenirken kimse ile arasına mesafe koymaz ve herkese eşit şekilde davranır aynı zamanda üyeler arasında kurulan iletişim bağını olumlu bir şekilde ortaya çıkmasına destek sağlar (Akyüz, 2007 s.50).

Son yıllarda en çok göze çarpan liderlik stili, bireyin kendini iyi yönetmesi ve etrafındaki insanlara örnek olabilmesidir. Liderler kendinden beklenen liderliğe uygun davranışları sergileyen ve kişileri pozitif yönde yöneterek ve etkisi altında bırakarak yöneten kişilerdir. Gerçek beklenti ise; kişilerin öncelikle kendilerini iyi yönetmeleri ve kendilerinin lideri olmaları, kendi sorumluluklarını bilmeleri beklenir. Bir takımın göstermiş olduğu başarı

aslında liderinde başarısını ortaya çıkarır. Liderliğin beklentileri sabittir ancak liderlik unsurları takım ve iletişim biçimine, takıma bağlılığa göre değişebilir (Kerim,2021 s.14).

LİDER	YÖNETİCİ
Yeniliklerle ilgilenir	Örgütün dağılmamasını sağlar
Teşvik edicidir	Yönetir
Konuşma içeriklerini kendisi oluşturur	Hazırlanan konuşma içeriklerini okur
Motive edici otoriterdir	Bürokratik bir otorite kurar
Bireyleri heyecanlandırır	Mutlu ortamı korur
Vizyonu vardır	Bütçe ve listeleri vardır
Hedefe bağlı buna uygun güç kullanır	Ödül ve ceza sistemine uygun güç kullanır
Güdüleyicidir	Kontrolcüdür
İlham kaynağıdır	Düzenleyicidir
Keşfettirir	Eşgüdümleyer

Şekil 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar (Tokay,2015 s.44).

Yukarıda yazan bilgiler yorumlandığında, lider kişilerin yönetici kişilere göre insani özellikleri ve duyguları daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ve bu doğrultuda liderlik davranışlarında da bu tutumları sergiledikleri görülmektedir. Tabloya baktığımızda liderlerin yönlendirici özelliklerine karşı yöneticilerin yönetme özellikleri olduğunu söyleyebiliriz. Yine tabloya göre liderlerin örgüt üyelerine bağlı olarak bir yönetim şekli uygular ve örgütte bulunan kişilerin performanslarını yükseltmek amaçlı etkili bir tutum sergiler bunun yanında yöneticilik görevi olan kişiler ise kendi özelliklerine göre otorite kurar ve buna göre yönetim şekli uygular (Tan, 2012, s.144).

2.3.1. Liderlik Tarzları

Liderlik ve lider kelimelerinin tek bir tanımı yoktur. Bununla birlikte dört farklı liderlik kuramı vardır.

2.3.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, karar verme yetkisini işgörenlere bırakmadan tüm süreci kendisi yönetir ve işgörenlere danışma gereksinimi duymazlar. İşgörenler genellikle bu durumdan rahatsızlık duyarlar. Bu şekilde yönetim sağlayan liderler çalışanlara ceza ve ödül sistemi uygularlar. Bu tarz liderlerin bulunduğu kurumlarda işgörenler oldukça mutsuzdurlar (Gedikoğlu, 2015, s.41).

2.3.1.2. Bürokratik Liderlik

Bu liderlik tarzında, çalışanlar yasalara ve güncel mevzuata uygun şekilde yönetim şekliyle karşı karşıyadırlar. Bürokratik liderlik tarzını benimsemiş liderler tüm süreci yönetirken geçerli prosedür ve politikaları uygularlar. Talis'in 2010 yılında yapmış olduğu araştırmaya göre Türkiye'de okullarda bürokratik liderlik sisteminin hakim olduğu ortaya çıkmıştır (Talis Türkiye Ulusal Raporu, 2010).

2.3.1.3. Demokratik Liderlik

Bu tarz liderlik stillerinde lider, çalışan kişilerin duygu, düşünce ve karar vermedeki etkilerine önem verir. Demokratik liderlik anlayışında ilerleyen bir kurumda tüm çalışanlar iş ile ilgili tüm sürece hakimdirler bu sayede iş akışında avantajlı olurlar ve pek çok konuda karar verme sürecine aktif bir katılım gösterebilirler. Yönetim şekli demokratik liderliğe dayanan kurumlarda çalışanlar arası rekabet çok az olup işbirliği ve başarı odaklı olmak ön plandadır. Demokratik lider, çalışma alanlarında kişiler arası istişareye önem verir öneriler ve yeniliklere her zaman olumlu bakar. Bu kurumlarda çalışanlar mutludur. Ast-üst ilişkisi göz ardı edilerek çalışanları kurumsal hedeflere yönlendiren avantajlı bir liderlik şeklidir. Demokratik liderlik yapan kişiler astları denetlemez ve tüm çalışma süreci boyunca aktif bir şekilde çalışanlar beraber iş başında olurlar. Demokratik liderlik açık iletişimin etkili bir şekilde kullanıldığı herkes için ortak paydada buluşularak kararların verildiği bir liderlik stilidir (Gedikoğlu, 2015, s.42).

2.3.1.4. Liberal Liderlik

Bu liderlik tarzında, liderler çalışanları denetletmez, müdahale etmez, yönlendirme yapmaz ve karar verme aşamalarında en az şekilde katılırlar. Liberal liderlik şekli, kişilerin yeterliliklerinin ve iş birliklerinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında geçerliliğini sürdürebilir. Bu liderlik tarzında kişiler kendi kendini yönetebilirler, kişisel gelişimlerini kendileri gözlemleyen ve belirleyen, yöneticiler tarafından denetlenmek istemeyen daha rahat bir ortamda çalışmak isteyen kişilere uygun bir liderlik tarzıdır. Liberal liderler, iş görenlerin kararlarına ve çalışma planlarına karışmazlar. Bu tarz yönetim şekillerinde başarı düşüktür ve bir süre sonra kaos ortamı ortaya çıkar. Çalışanlar bir yönlendirmeye maruz kalmadıkları için çalışma planlarında yönlerini şaşırabilir ve verimliliği düşürebilirler (Gedikoğlu, 2015 s.43).

2.4. Takım Liderliği

Takımlar için liderlik faktörü çok önemli bir yere sahiptir. Bir takımın performansı, takım liderinin performansı ile doğrudan bağlantılıdır. Lider takım için belirlenmiş olan tüm süreci yönetir ve takımın başarıya ulaşmasında ki en önemli faktör olan iletişim, yüksek motivasyon ve takım içi bağlılığı dinç tutan kişidir. Etkili bir lider, etkili bir takım demektir. Takımların birlikte çalışmasında, kişilerin takımı benimsemesinde ve ortak hedef yolunda ilerlemesinde liderin etkisi çok fazladır. Takım lideri, takım halinde çalışma mantığını ve takımın sürdürülebilirliğini nasıl idame ettireceğinin mantığını benimsemelidir. Takım çalışmasının mantığını benimsememiş bir liderin başarı elde etmesi oldukça güçtür (Kuyumcu, 2007 s.54).

Takımlar belirli hedeflere ulaşmak için insanların bir araya getirildiği topluluklardır. Belirlenmiş hedef için ortak iş planı üzerinden ilerlenir ancak takım içinde bulunan bireylerin kişisel sorumlulukları da mevcuttur. Takım çalışması, takım üyelerinin sürece aktif bir şekilde dahil olması ve göstermiş oldukları her performansın değer görmesi ile birlikte ortaya bir takım çalışması kültürü çıkarmaktadır. Takımlar kişilerden oluşturulurlar. Takım içerisinde bulunan bireylerin güçlü ya da zayıf oldukları yönleri vardır. Takım çalışması bireylerin kendilerinde bu durumları fark etmesine ve bu yönlerini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Takım halinde bütünleşme ve işbirliği sağlamak bireylerin kendi gelişimleri içinde oldukça önemlidir. Bütünleşme ve işbirliği etkili bir lider sayesinde

gerçekleşmektedir. Takım çalışmalarında lider kişi kontrolcü değil daha çok kişiler üzerinde etkili olabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Takımların başarılı ya da başarısız olmasında en temel unsur etkili bir liderden gelmektedir. Takımların çalışma kültürlerini liderler oluşturur. Bu sebeple liderin takım üyeleriyle işbirliği halinde olması, iletişimi güçlü tutması ve eleştirel yaklaşım gösterirken kişilere adaletli ve motive edici olması, kendisine gelen eleştirilere açık olması ve üyelere karşı açık sözlü olması, empati becerisinin yüksek olması ve özgüvenli bir kişi olması gerekmektedir (Yirci ve Demir, 2019 s.170-171).

Liderlerin takım üyeleriyle güvenli bir bağ kurması, iş planı çıkarması ve kişiler arası iletişim için ortam sağlaması temel hedeflerdir. Takım lideri hedefe ulaşmadaki iş planını tasarlar ve gerçekleşmesi için üyelerle birlikte çaba gösterir. Lider, üyelerin özgüvenlerini ortaya çıkarır ve daha etkili bir çalışma performansı göstermelerini sağlar. Takım çalışmasında üyelerin performansını görmezden gelen bir lider başarıya ulaşamaz. Cartwright-Zander, takım lideri takım üyeleri üzerinde etkiler bırakan bireylerdir, liderliğin önemi bu özelliklerle bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Kerim,2021 s.15-16).

Takımlarda iki ya da daha fazla lider bulunabilir. Takım lideri hem bir üye gibi çalışırken hem de takıma liderlik edebilir. Çok boyutlu liderlik anlayışında dört farklı tipte liderlik tipi bulunmaktadır (Gordon, 1999, s.41).

Yönlendirici:

- a) Bireyleri iş planına ortak eder
- b) Takım üyeleriyle eşit ve etkili bir iletişim kurar
- c) Takım yönetimini ve kontrolleri sağlar, toplantıları idare eder
- a) Takım üyelerine öğretici yaklaşımda bulunur ve otoriteyi korur
- d) Takım üyeleri liderin istek ve yönlendirmesine saygı gösterir

Destekleyici:

- a) Takım üyelerinin liderle iletişimi çok kuvvetlidir
- b) Üyeler liderin sözünü ciddiye alırlar
- c) Lider takımı olumsuz etkileyebilecek olan dış faktörlere karşı önlem alır
- d) Lider karar verdiği tüm hususları üyelere açıklar
- e) Takım üyelerine yönlendirici, savunucu ve denetleyicidir
- f) Liderin dönütleri olumlu ve motive edicidir

Koçluk Edici:

- a) Takım toplantılarına katılır ve üyelerin tüm süreç içinde kendilerini göstermeleri için olanaklar sağlar
- b) Takımın başarılı ve başarısız yönlerinin ortaya çıkmasına destek olur
- c) Takım üyelerinin faaliyetlerini takip eder
- d) Yöntem öğretir
- e) Teşvik ve motive eder, takımı destekler
- f) Ortak kararlar alınır ve herkesin katılımının önemini belirtir
- g) Takım performansını arttırıcı imkanlar tanır

Delege Edici

- a) Takım ve liderin iletişimi en az düzeydedir
- b) Takımı oluşturan kişiler lidere hürmet gösterirler
- c) Lider takıma hedefi belirler ve geri çekilir
- d) Üyeler rahattırlar
- e) Üyeler karar vermeye teşvik edilir
- f) Kişiler arası iletişim kuvvetlidir
- g) Takım üyeleri toplantıları etkili yürütür, takım dışından gelen bildirimleri paylaşırlar

Takım liderleri, takım içerisinde bulunan üyelerin kişisel özelliklerini, yeteneklerini, uzmanlık alanlarını bilmelidir. Lider takım halinde çalışmanın verimliliğine güvenmeli ve takım üyelerinden kaynaklı ortaya çıkabilecek çatışmalara müdahale edilmeli, iletişime önem vererek demokratik bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

Liderin takım üyelerini doğru seçmesi takım performansı için yüksek önem taşır. Başarı hedefinde çaba gösterecek olan üyelerin güçlü ve zayıf yönlerini bilen lider, herhangi bir problemle karşılaştığında olaya hızlı müdahale edebilir ve kendi arzusu üzerine takımı rahatlatarak önlemler alabilir. Lider takım için sorunları ortadan kaldırarak pozitif düşünce yapısını daima canlı tutmalıdır (Kerim, 2021, s.16-17).

Takımın başarı elde etmesi için liderin dikkat etmesi gereken birkaç husus daha vardır. Takım belirli bir vizyona sahip olmalı ve bu vizyonu benimsemelidir. Takım lideri ve üyeleri tarafından ortak kurallar konulmalıdır. Takım üyeleri her konuyu tüm açıklığıyla konuşabilmelidirler (Kuyumcu, 2007, s.57).

Liderler takımlar için bir rehberdir üyelere önerilerde bulunarak onlara doğru yolu göstermelidirler. Liderler takım içinde bulunan kişileri çok iyi tanıyabilmelidir.

Gayret gösterilen konu ve amaç her ne ise lider günümüz şartlarına hem kendisini hem üyeleri adapte etmeli ve takımı buna göre yönlendirmelidir. Gelişen, dönüşen, bilgi ve deneyimler takım üyelerinin uzmanlıklarını arttırmalarına destek olacaktır (Gürer, 2002, s.91).

Lider, takım için belirlenen amaçlar doğrultusunda var olan durumu belirleyip gelecek zamanda takımın başarısını nerede görmek istiyorsa takım için ona uygun bir vizyon belirlemelidir. Kurulan bu vizyon, üyelerin göstereceği gayretleri ve çalışma disiplinlerinin ne durumda olacağını belli ederken kişilerin üstlendiği sorumlulukları da yansıtmalıdır. Takım lideri, takımın hedefe başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayacak durumları bilmeli ve kişileri ileriye taşıyacak yaklaşımlarda bulunmalıdır (Ardıç, 2001, s.2).

Preffer, takım liderlerinin etkili olmasında aşağıdaki özellikleri taşımasının gerektiğini belirtmektedir (Argıç, 2002, s.34-35).

- Sonuca ulaşabilmek
- İyi idare edici
- Üyelere saygılı
- Motivasyon sağlayıcı
- Net ve belli düşünme yeteneği olan
- Anlaşılır konuşan
- Özet bilgilendirmede anlaşılır
- Hevesli
- Taraf tutmayan
- Sabır sahibi
- Yenilikçi düşünebilen
- Düşünceli
- Üyelere söz hakkı veren
- Herkesi dinleyen
- Gerekli konularda strateji geliştiren
- Net
- Ortak çalışmayı benimseyen

- Sorular soran
- yenilikçi düşünen
- Kendini bilen
- Zor durumları anlayabilen
- Kendisini eleştiren
- Yaratıcılık sahibi
- Üyelere cesaret veren
- Empatik davranabilen

Keçecioğlu ise takım liderlerinin etkili olabilmesinde, düşünme yapısı, davranışlar ve yeteneklerin olması gerektiğini belirtmiştir (Keçecioğlu, 1998 s.64-65).

- Kurumların en verimli kaynağı çalışanlardır
- Bireylerde sonsuz bir büyüme, gelişme ve öğrenme dürtüsü vardır. Liderler bireylerin bu dürtülerini karşılamak için onlara ortam sağlamalıdır
- Performansı başarılı olan bir takıma liderlik yapmak yetenek gerektirir
- Takım üyeleri sürekli gelişim göstermelidirler
- Lider iş akışını sürdüren tüm üyeleri dinlemelidir. İş gerçekleştiren kişiler işgörenlerdir
- Kişiler eğitim ve bilgilendirilmelerle kendi kararlarını verme bakımından geliştirilirler
- Problemlerin kaldırılması, araç gereçlerin sağlanması, takımlara direkt bilgi aktarımı sağlanması, bireylerin gereksinimleri ve liderin üstüne düşen görevleri sorması gibi konularda takım üyelerine yardım sağlamak için lider hep bir kaynak olmalıdır
- Liderlerin rolü bir öğretmen, eğitimci ve danışmanla aynı özelliktedir
- Bireyler değişimin sağlanmasında görevli oldukları sürece değişime destek olurlar
- İşgörenlerin iş akışında aktif olmasını sağlamak program değil iş sürecidir
- Liderlerin tutumları kendi kendini idame ettirme inancıyla bir olmalıdır. Lider yeni düşünce yapısının bir simgesidir.
- Lider işgörelere yetki ve sorumluluk vermelidir ancak işgörenlerin eğitimini ve gelişimini tamamlamadan sorumlulukları üzerlerine bırakmamalıdır
- Bireylerin kendi kendini yönettiği tüm süreçte iş değişiklikleri olabilir ve lider yeniliklere kapalıysa kimse değişmek için çaba harcamayacaktır

- Hatalar her zaman vardır. Takım üyelerinin yaptıkları hatalardan ders çıkarmaları sağlanmalıdır
- Bireylerin paylaştığı bilgilere eleştirel yaklaşmamak gerekir çünkü her yeni bilgi gelişim ve dönüşümü destekler
- Lider yeni davranışları anlar, yorumlar ve emeğinin karşılığını verir

Takım halinde çalışmak, iletişim, sadakat ve tartışma yönetimi aşamalarını kapsamaktadır. Takım performansını, takım içi birliktelik, iletişim ve uygun çatışma yönetimi artırmaktadır. Lider tüm bu süreçleri etkileyici bir şekilde yönetebildiği zaman takım başarısının artmasını sağlayacaktır. Takım liderinin önceliklerinden biri de, üyelerin gereksinim duyduğu bilginin giderilmesidir. Liderler, bilgiyi ayrıştırarak takım için yalın hale getirerek onlara iletir. Bu bilgiler ışığında takımını cesaretlendirir (Kuyumcu, 2007, s.60).

Lider, liderlik rolünde kontrolcü ve emredici bir tavırla değil daha çok işleri kolaylaştırıcı, değişim sağlayıcı ve geliştirici olmalıdır (Kaldırım, 2003 s.39).

Wilson ve Wellins'e göre başarılı takımları güçlü liderler kalkındırır, takımlar ve liderler birbirleriyle bağlantılı güçlü olurlar (Kayıkçı, 1999 s.583).

2.4.1. Okullarda Takım Liderliği

Okul, eğitim işlerini kapsayan ve farklı isimlerle bilinen bütün sistemi içine alan genel bir tanımlamadır (Başaran, 1996 s.11). Okulun başında tüm yönetsel hareketliliği sürdüren okul yöneticileri vardır ve okulun hedefleri doğrultusunda işleyişi yürütmekte ve gelişimi sağlamakla yükümlüdürler.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ilk görevleri öğrencilerin yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmek, problem çözme yeteneğini sağlamak, bilgiye ulaşma yollarını öğretmek, esnek düşünce yapısı oluşturmak, karakterli, aktif bireyler yetiştirmektir.

Okulların bütünlük sağlayarak takım çalışması ile eğitim için tüm hususları geliştirip programlayarak işbirliği içerisinde çalışmaları kaçınılmazdır (Çetin, 2001, s.24).

Ülkemizde incelemesi yapıldığında, okul yöneticileri yöneticilik vasıflarının yanında iyi bir lider olmak zorundadırlar. Yöneticilerin bu vasıflarının yanında liderlik imajını oluşturabilmesi oldukça zor olduğunu ancak okul hedefleri ve işgören ihtiyaçlarının

karşılayabilecek kadar örgüte bağlı ve yönetici tarafın olması gerektiğini, okul içerisindeki bireylerin uyumlu insan ilişkilerinin sağlandığı ve yürütüldüğü bir ortam sağlanmasının gerektiğini vurgulamışlardır (Bursalıoğlu, 1999, s.208).

Okul yöneticilerinin hem liderlik hem yöneticilik sorumluluklarının olması, her yöneticinin liderlik vasfının olduğu gibi bir düşünce yaratmaktadır. Bu durum uygulama kısmında oldukça güçtür.

Bu noktada Çelik (2003), yöneticilik sorumlulukları ve liderlikle ilgili çeşitli araştırmalarda bazı sınırlılıkların ortaya çıktığını, okulların çevresel ve örgütsel taraflarına yeterli dikkatin verilmediğini vurgulamaktadır. Okullarda etkili bir takım lideri olabilmek için, destekleyici, yönlendirici, bütünleştirici ve güdüleyici bir etki bırakmak gerekmektedir.

Tüm bu takım liderliği özelliklerini gösterebilmek için okul yöneticilerinin belirli kişilik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Argıç, 2002, s.6).

1996 ve 1997 yılları arasında hazırlanmış olan Dünya Sosyal Bilimler (ISSCL) raporunda, okul yöneticilerinin liderlik alanları altı başlık altında toplanmıştır (Şişman ve Turan, 2004, s.102-103).

- Genel okul toplumunun başarısı için, okul topluluğunca paylaşılan, sahip çıkılan bir öğrenme bilincine hakim olup bu bakış açısını programlayan, geliştiren ve uygulayan,
- Öğrencilerin başarısı için, öğrenme arzusuna ve akademik gelişmeye yönelik bir okul kültürü ve öğretim programlarını savunan, geliştiren ve sürdürülebilir kılan,
- Etkili bir öğretim ortamı ve çevresi sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir kılmak için okulun sahip olduğu tüm kaynaklarından etkili bir biçimde yararlanabilen,
- Öğrencilerin başarısı için aile ve tüm çevreyle iş birliği halinde, farklı talepleri karşılayan ve toplumsal kaynakları okula yönlendirebilen,
- Öğrencilerin başarıları için kararlı, adaletli ve ahlaki yapıda bir liderlik uygulayan
- Öğrencilerin başarıları için siyasi, toplumsal, yasalara uygun, kültürel yapıyı kavrayan bir kişidir.

Okul yöneticilerinin, yöneticilik alanında eğitim almamış olmaları kendilerinin bir çok sorumluluk ve rol yerine getirmelerini gerektirmektedir. Yöneticilerin bu durumları

eğitimsel bir sorundur. Yöneticiler öncelikle okul yönetimini kapsayan bilimsel bir eğitimden geçirilmeli ve bilgilendirilmelidir (Balcı, 1999, s.215).

Okullarda yöneticiler takım ile beraber olmak ve takımdaki kişilerle ortak iş planında çalışmakla yükümlüdürler. Öğretmenler ve öğrenciler, takım çalışmasıyla başarıyı yükseltecek çalışmalar yürütmelidirler (Çetin, 2001, s.34). Okul örgütlerinde öğretmenler kurulu, sınıf öğretmenler kurulu, sınav komisyonu, zümre öğretmenler kurulu, satın alma komisyonu adı altında takım çalışması gerektiren bir çok topluluk vardır. Takım çalışması ile tüm çalışanların işe hakim olması okuldaki personel arasındaki problemleri yok ederek, pozitif bir yönetim anlayışı sağlayacaktır. Sorunları çözme ve karar verebilmede yönetimden sorumlu kişilerin takımlarla birlik olması ve beraber çalışması okul başarısını artırarak önemli bir etki oluşturacaktır (Tuna, 2003, s.3).

Okulların temel amacı; etkileyici bir öğrenme ve öğretmenin sağlanmasıdır. Bu sebeple öğrenen takımlar, okul misyonu ve yapısına uyumludur. Öğrenen öğretmen lider rolü, yönetimin kendi mesleğinde sergilediği en uygun roldür (Çelik, 2004, s. 210).

Hills, çevresel faktörlerin okulu desteklemesini sağlayan, hem de öğretmenlerini çevresel baskıya karşı koruyan yönetim anlayışının lider rolünde başarılı olduklarını belirtmiştir (Kuyumcu, 2007 s,66).

Okullarda yöneticiler takımlarla birlikte çalışmak sorumluluğundadırlar. Bununla birlikte öğretmenler de öğrencilerinin kendi içlerinde takım çalışmalarını artırmaya yönelik teşvikte bulunmalıdırlar (Çetin, 2001, s.34).

Özler ve Koparan (2007)'nın, Katzenbach vd. (1998, s.23)'den aktardığı üzere takımlara dört nedenden ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenler:

- Takımlar, takıma dahil olan bir kişinin yetenekleri ve deneyimlerinden daha yüksek performans sağlayarak tamamlayıcı yetenek ve deneyimler elde ederler. Yetenek ve deneyimlerin bir arada bulunması; takımların farklı zorluklara karşı gelebilmesi için destek sağlar.
- Takımlar, hedefleri beraber gerçekleştirebilmek için etkili bir iletişim diline hakim olmalıdırlar. Takımlar, farklılık gösterebilen olay ve taleplere karşı esnek davranabildikleri için değişime karşı hızlı adapte olabilmektedirler.
- Takımlar, başarı elde etmek, kazanç sağlamak ve yönetim ayağını geliştirebilmek için aktif bir çalışma ortamı yaratmalıdır.

- Takımların yüksek başarısı üyeler için bir mutluluk kaynağıdır. Takımın başarılı olması motivasyonu artırmaktadır.

Sosyal olan okul takımları etkili karar verebilme sürecini iyi yöneten takımlardır. Okul yönetimi takım lideri rolündedir ve takımları hedeflere ulaştırmayı, takım içinde yaşanacak sorunları çözmeyi, takımı yönetmek ve yönlendirmek için etkili olan kişidir (Elma, 2002).

Milli Eğitim Bakanlığı takım liderlerinin görevlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Tuna, 2003, s.21).

1. Planlama yapabilmek
2. Koordine edebilmek
3. Hiçbir etki altında olmadan yönetim sağlamak
4. Yönetimsel desteği elde edebilmek ve uygun zamanlarda yöneticileri davet edebilmek
5. Takım içindeki tüm üyelerin aktif çalışma içerisinde olmalarını sağlamak
6. Okuldaki iş gören kişileri çalışmalarla ilgili bilgilendirmek
7. Problem çözme politikalarını uygulamak
8. Kamuoyu oluşturma amacıyla gerekli duyurular yapmak
9. Yeni gönüllüler edinmek
10. Takım üyelerine destek sağlamak
11. Takım üyelerinin gerekli eğitimleri ile ilgilenmek
12. Takım üyeleri için faaliyetler sağlamak ve kontrol etmek

Eğitim örgütlerinde ortak bir vizyon olmalıdır. Ortak vizyon, okulda çalışan herkesin üzerine düşen sorumlulukları ve rolleri benimsemelerine destek olacak bir tanımdır. Kişilerin benimseyeceği şekilde bir ortak vizyon geliştirmek liderin yetenekleri arasındadır (Kerim, 2021 s.24)

Elma, takımlar halinde çalışmanın okullara sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Elma, 2002):

- Okulda verilen eğitim sayesinde değişimi sağlama
- Eğitimde değişime karşı olan duruşu esnetme
- Sorunlara yenilikçi yaklaşım ve yaratıcı bakış açısıyla çözümler yaratma
- Okuldaki çalışan ilişkilerini geliştirme

- Eğitime, yönetime ve örgütsel başarıya dair sonuçlara varma
- Okul içerisinde yenilikçi ve geliştirici aktiviteler düzenleme
- Örgüt için işi anlamlı bir hale getirme
- Katılım ve paylaşım ortamı olan kurumsal kültür oluşturma
- Kurumsal zekayı ön planda tutabilme
- Bireysel verimi kurumsal verim haline çevirme
- Başarılı eğitim ve öğretim hizmeti sağlama

Belirtilen bu faydaları sağlamak için okullarda uygulanan takım çalışmaları nasıl hazırlanmalıdır ?

Öncelikle okulda alt sistemler belirlenir ve takımlar oluşturulur. Kerim'in, Başaran (1996)'dan aktardığına göre okulların alt sistemler beş farklı kategoriye ayrılmıştır:

1. Üretim alt sistemleri: okullarda hedefleri üretim alt sistemleri sağlar.
2. Alışveriş alt sistemleri: okul ile etrafı arasındaki iletişim ağını alışveriş alt sistemleri sağlar
3. Uyarılma alt sistemleri: okulun toplumsal uyumunu sağlar ve yıpranmasını önler
4. Yaşatma alt sistemleri: okul yaşamını idame ettirmesini sağlar, tüm görevler yaşatma alt sistemlerinde idame edilir
5. Yönetim alt sistemleri : programlama, topluluk oluşturma, beraberlik, iletişim, kontrol gibi yönetsel süreçleri kapsayan yöneten alt sistemleridir

Okul yöneticileri en başta kendisini takım lideri olarak belirler ve belirtilen bu alt sistemlere göre çalışanlardan takımlar oluşturabilir.

Okullarda oluşturulan takım veya takımların, liderlik vasfına uygun, uyumlu, çalışmaktan sıkılmayacak kişilerin bilgisinde oluşturulması, diğer takımlarla iletişim ağını kolaylaştırır, sorunları ortadan kaldırır ve hedeflere ulaşmayı hızlandırır (Çetin, 2001, s.37).

Eğitim örgütlerinde takım üyelerinin; takımın etkin, hürmetli ve vazgeçilmez üyeleri olduklarının bilincine varmaları gerekir. Takım üyelerini hedefe odaklı olmaları gerekir. Karar verme ve sorun çözme aşamalarında, takım içindeki bireylerin destekleri sağlanırsa eğitim örgütlerinde takımlar hedeflerine ulaşabilirler (Çetin, 2001, s.35).

Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda, okullarda kurulan takımlarda tüm problemlere yönelik farklı takımlar kurulabilir ya da birbirine benzeyen problemler için benzer takımlara sorumluluklar verilebilir (Tuna, 2003, s.7).

Okullarda takım kurmanın en mühim tarafı, bilgi aktarma etkinlikleri ve belirli bir vizyon oluşturmaktır. Takım liderlerinin, takım vizyonunu üyelerle paylaşması oldukça önemlidir.

Okul yöneticilerinin birlikte çalıştığı takımlar, öğretmenler, veliler ve önemli yerlere sahip kişilerde olabilirler. Bu takımlar okuldaki tüm sorunlara hakim olmalıdırlar ancak yeterli bilgi yoksa okul yöneticisi üyeleri bilgilendirmelidir. Adaletli bir şekilde liderlik görevini yapan yönetici, tüm takımların sevgi ve hürmetini kazanır (Kerim, 2021 s.27).

Okullarda yürütülmekte olan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler toplantıları, şube öğretmenler kurulu, sınav komisyonları, belirli gün ve hafta etkinlikleri planlama oluşturulan takım tarafından yürütülebilir.

Okullarda yapılan faaliyetlere bakıldığında takım çalışmalarını gözlemleyebiliriz ancak bazı durumlarda takımlarda birliktelik göremeyebiliriz. Bu durumu Murgatroyd (1985) ve Torrington da (1989) yaptıkları çalışmalarda belirtmişlerdir (Çetin, 2001, s.37).

- Okullarda bulunan takımlar süreç üzerinde az ancak yönetimden beklenen görevler üzerinde çok etkiye sahiptir
- Okullarda oluşturulan takımlarda ön yargılı bir yaklaşım söz konusudur bununla birlikte takımlar konuları ve prensipler üzerinde tartışmaya fazla zaman ayırırken, sorunları çözme, çözümü formüle etme ve yenileme gibi çalışmalara az zaman tanırırlar.
- Takımlar sosyal faaliyetlere olan gereksinimleriyle fazla ilgilenirken, takım üyelerini tanıma, geliştirme ve yorumlama ile ilgili konulara daha az zaman harcarlar.

Tüm bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, okula bağlı olan takım çalışmalarının tümünün eğitim konularına odaklanması gerektiği kanısına varılmıştır. Takımların eğitimdeki aktif faaliyetleri detaylı bir incelemeyle yükseltilebilir. Okullar bir sistem olarak düşünüldüğünde, eğitim faaliyetlerinden birinin aksamasında tüm programın etkileneceği, takımdaki liderin ya da okul liderinin programın sekteye uğramasını önlemek

gerekmektedir. Bu durum yardımlaşma ve iş birliğine bağlı bir liderlik anlayışıyla çözüme ulaşabilecek bir durumdur.

2.5. İş Doyumu

İş, kişilerin yaşantılarını idame ettirebilmeleri için gerekli olan ekonomik gelirin sağlandığı yaşamın temel fonksiyonlarından birisidir. Çağdaş ve endüstriyel toplumlarda iş hayatı oldukça önemlidir. Çalışma hayatında yapılan işin özellikleri ve çevresel faktörler kişilerin iş doyumuna veya doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Eroğlu, 2019 s.21).

Yaşantımızın çok büyük bir bölümü çalıştığımız işlerde geçmektedir bu sebeple iş hayatı örgütsel ve toplumsal yönden önemli bir yere sahiptir. Bireylerin kişilik özelliklerine göre olmayan işlerde çalışmaları, yaptıkları işle alakalı beklentinin karşılanmaması ve sosyal açıdan eksikliklerin olmasından dolayı, bireylerin çalıştıkları işlere uyum sağlayamamakta ve bununla birlikte ortaya iş doyumsuzluğunu çıkarmaktadır. İş doyum kavramı, kişilerin işleriyle ilgili duygusal düşünceleri ve işe bağlılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu duruma göre iş doyum, işgörenlerin iş yerlerinden beklentileri ve işlerine olan olumlu ya da olumsuz tavırlarını göstermektedir (Eröz, 2019 s.15).

İş doyum yüksek olan işgörenlerin iş yerlerine olan katkılarının daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. İş doyum kavramının iş yerlerine açısından önemi çeşitli nedenlerle bağlanmıştır. İş doyum aynı zaman hayata karşı bakış ile bağlantılıdır bu sebeple kişilerin fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarını da etkilemektedir. Bunlar insani unsurlardır. İş doyumunun işgörenler üzerinde direkt bir etkisi gösterilememiştir ancak iş doyumsuzluğu kişilerde stres, kaygı ve motivasyon düşüklüğü gibi durumlara sebep olduğu için çalışan kişilerde verimsizliğe yol açmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş doyum bireyler ve toplum huzuru için sağlanması istenen bir durumdur. İş doyumunun artmasıyla işverenlerin başarısının artması doğru orantılıdır. İşgörenler işe olan yeteneklerini gösterir ve verilen sorumlulukları başarıyla yerine getirirlerse iş doyum düzeyleri artacaktır. İşgörenler sergiledikleri işlerin karşılığında işverenlerden geri bildirim aldıkça iş doyum düzeyleri artacaktır. Bununla birlikte çalışanın özgüven seviyesi yükselecek ve yetersizlik duygusu ortadan kalkacaktır. İş doyum kavramı çalışanın örgüte olan bağımlılığını arttırmaktadır. Bu neden işten ayrılma oranı oldukça düşüktür. İş doyum

düzeyi yüksek olan bir örgüt yönetici ve işgörenler açısından arzularına ulaşmışlardır. Bu gibi örgütlerde işbirliği seviyesi yüksek ve örgüt içinde yardımlaşma anlayışı yaygındır (Yücel, 2019 s.42).

Demir'in, Yüksel (2005)'den aktardığına göre, örgütlerin etkili ve verimli olmalarında örgüte bağlı çalışan yaklaşımları ve gösterdikleri performansla bağlantısının yüksek olduğu belirtilmiştir. İş doyumu da, kişilerin çalıştıkları kurumlara karşı sergiledikleri tutumla karşılık bulduğundan, örgüt ve bireyler için büyük etkiye sahiptir. İnsanlar çeşitli duygular hissederler tüm bu duyguları hissetmek çevresel ve içsel faktörlerle oluşmaktadır. Bu duygular özel ve iş yaşantımızı etkilemektedir. Kişilerde oluşan öfke, kin ve durdurulma gibi negatif duygular davranışlarımızı etkilerken örgüt iklimini de olumsuz yönde etkilemektedir. Korkmaz (2005)'e göre bu gibi durumlar liderler tarafından çözüme ulaştırılmalı ya da en az seviyede tutulmalı ve çalışanların iş doyum durumuna etki etmemelidir.

Eğitim kurumlarında işgörenlerin motivasyonu, eğitimde başarının sağlanabilmesi için gereklidir. İşgörenlerin motivasyonunu yükseltmek için gerekli önlemlerin sağlanması lazımdır. Bu önlemlerin temelinde, yöneticilerin astlarına yönelik örnek teşkil eden davranışlar sergilemesi ve işgörenlerin heyecanının dinç tutacak bilinçli davranışlar göstermesi gereklidir. Bireylerin mesai arkadaşlarıyla olan iletişimi, topluluk içinde değer görmesi, statü ve astların davranışları kişilerin motivasyonunu etkilemede en etkili temeldir. Ast ve üstlerin birbirleriyle olan kişisel ve toplumsal paylaşımları olduğunda, sağlam bir örgüt iletişimi oluşmaktadır (Demir, 2019, s.45).

2.5.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş görenlerin çalışmaktan aldıkları doyum çalıştıkları kurumların etkisine göre değişiklik gösterebilir. Kişiler örgütlerden karşılanan ihtiyaçlarını değerlendirirken başka bireylerin düşüncelerinden etkilenebilir. Örgütte bulunan diğer kişiler çalışma arkadaşlarının iş doyumu düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilirler. Bunların dışında, iş kalitesi, gelir düzeyi, terfi imkanı, takdir edilme, çalışma koşulları, kontrol edilme, çevre ve çalışanların kişilik özellikleri de bireylerin iş doyum düzeylerini etkilemektedir (Başaran, 2008, s.265-266).

İş doyumunun sağlanmasına, artmasına ya da azalmasına sebep olan bireysel ihtiyaçlar ve değerlerle iş doyum düzeyini etkileyen faktörler çalışanlara göre değişiklik gösterebilir. Bu faktörlerin ne kadar etkili olduğu da kişiden kişiye değişir. Kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, kıdemi, statüsü, kişilik özellikleri ve kültürel farklılıkları kişilerin iş doyum düzeylerinde farklılıklar olmasının temelinde yer almaktadır. Bu faktörler bireylerin karakteristik bireysel özellikleri ve hayatlarını devam ettirdikleri toplumsal yapıya bağlı ve bireylerin çalışma ortamlarından ortaya çıkan faktörlerdir. Bu faktörlerin bireylerin iş doyum düzeylerini ne derecede ve nasıl etkilediği; bireylerin ihtiyaç, tavır ve değerlerine göre bireysel farklılıklar göstermektedir (Kerim, 2019, s.29).

İş dünyası iş ile ilgili deneyim sağlamakla birlikte çalışma ortamında farklı duyguların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu duyguların ortaya çıkması kişilerin işlerine olan duygusal ve zihinsel bazı tutumlar yaratmaktadır. Bahsedilen tecrübelerin negatif yönde olması çalıştığı yerden mutsuz ve memnun olmayan bir işgören ortaya çıkarır. Tecrübeleri olumlu yönde olan bir işgören ise tam tersi olarak işine bağlı, mutlu ve belirli bir iş doyumuna ulaşabilmektedir. Bu sebeple işgörenlerin iş doyum düzeyleri hem bireysel hem de işi ile ilgili pek çok faktörden etkilenmektedir (Eğinli, 2009 s.34).

Yıldız'ın, Ceylan'dan (1998) aktardığına göre iş doyum düzeylerini etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir:

1. Bireysel Faktörler: Kişinin Cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni hali, karakteri, zeka ve yetenekleridir.
2. Sosyal Faktörler: İşgörenin çalıştığı kurumda düzenli olmayan etkileşim ve kurallardır.
3. Kültürel Faktörler: Davranışlar, inançlar ve değerlerdir.
4. Örgütsel Faktörler: İş ve işin özellikleri, yükselme, yönetim şekli, çalışma koşulları, gelir düzeyi, iş arkadaşları ile iletişimi, kurumsal sistem, sosyal haklar ve kazançlardır.
5. Çevresel Faktörler: Ekonomik, sistematik ve yasal işleyiş etkileridir.

2.5.1.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

İş doyumunu tanımını kişilerin beklenti ve davranışlarıyla ilgili olması bakımından kişisel bir mevzu olarak yorumlayabiliriz. İşgörenin karakteristik özellikleri, yaşı, medeni durumu, sosyal hayatı, gelir düzeyi, eğitim seviyesi gibi farklılıklar yaratan sebeplerle insanların iş doyum düzeyleri değişiklik göstermekte ve bireyselleşmektedir.

Yaş: İş doyumunu kişilerin yaşından etkilenebilmektedir. Kişilerin işe ilk başladığı yaş ve zamanla gösterdiği tavırları farklılık gösterebilirler. Tecrübe edindikçe olgunlaşan kişiler daha ulaşılabilir hedeflere yönelirler.

Bilgili'nin, Davis'den (1984) aktardığına göre genç işgörenler çalışma şartları ve terfi alma isteğiyle yüksek beklenti içine girdikleri için çalışma hayatlarının başlangıcında iş doyumuna ulaşamaz ancak ilerleyen yıllarda bu doyuma ulaşabilirler. İş doyumunu iş hayatının başlangıcında düşüktür ancak orta yaş seviyelerine ulaşıldığında iş doyum düzeyi yükselir (Bilgili, 2019, s.8).

Cinsiyet: İş doyumunu etkileyen diğer bir etken ise kişinin cinsiyetidir. İşgörenlerin cinsiyetleri işlerine karşı sergiledikleri tutumlara ve işle ilgili yorumların değişiklik göstermesine sebep olabilir. Bunun haricinde kadın ve erkek işgörenlerin adaletli ve eşitlik barındıran şekillerde çalıştıkları zaman iş doyum düzeylerinde bir farklılık ortaya çıkmamıştır (Eğinli, 2009, s.39). Bireyler yaşadıkları toplumlar itibariyle kadın ve erkek olarak farklı büyütölmüşler, farklı davranış ve sorumluluklar edinmişlerdir. Bundan dolayı kadın ve erkeklerin işlerinde farklı beklentiler ve bakış açılarına sahip oldukları görölmüş ve davranışlarında farklı tepkiler ortaya koydukları gözlemlenmiştir (Akbulut, 2015 s.45).

Medeni Durum: Kişilerin medeni durumların iş doyumlarına olan etkisi yapılan çalışmalarda görölmüştür. Genellikle evli olan bireyler bekar olanlara göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görölmüştür. Bunun temelinde evlilik yaşantısının kişilere düzenli ve sorumlulukları olan bir hayat sunması görölmektedir. Evli işgörenlerin işlerinden ayrılma ve devamsızlık durumları daha az görölmüştür (Bilgili, 2019, s.10).

Eğitim Düzeyi: İşgörenin iş doyum düzeyine etki eden bir diğer faktör kişilerin eğitim düzeyidir. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin, eğitim seviyesi düşük olan çalışma arkadaşlarına göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu

gözlemlenmiştir. Bireyler eğitim düzeylerine uygun olmayan şekilde çalıştıklarında iş doyum seviyeleri düşmektedir aynı zamanda işveren tarafından becerilerinin üzerinde bir performans beklendiğinde de stres ve kaygı düzeyleri artarak yine iş doyumlarında düşüklük yaşarlar (Eğinli, 2009 s.40).

Kıdem: Canpolat'ın Davis'den (1984) aktardığına göre yaşı ilerlemiş işgörenlerin sahip oldukları deneyimler sonrasında işleriyle uyumlu hale geldikleri ve bununla birlikte iş doyumlarının arttığını belirtmektedir (Canpolat, 2019 s.30). İş hayatında kıdemi düşük olan bireylerin iş doyum seviyeleri kıdemli işgörelere kıyasla daha alçaktır. Çalışma süresi boyunca göstermiş oldukları başarıların karşılığını alamayan işgörelerin iş doyum düzeyleri düşmektedir (Yıldız, 2021 s.39).

2.5.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş doyum düzeylerini etkileyen bir diğer unsur ise örgütsel faktörlerdir. Kişilerin bireysel faktörleri haricinde bulundukları örgütle alakalı çeşitli faktörlerde mevcuttur. Örgütsel faktörler işin genel içeriği, işgörene sağladığı imkanlar, çalışma koşulları gibi konuları kapsamaktadır. Bu faktörler örgüt dışından gözlemlenebilen, ölçülebilen ve kıyaslama yapılabilen özelliklerdir (Yücel, 2019 s.49). Çalışan kişilerin isteklerinin sağlanması ve iş doyumuna ulaşılmasında örgütün çalışana verdiği örgütsel imkanlar önemli role sahiptir. İş niteliği ve işgören talepleri uyumlu olduğunda kişilerin iş doyumunu sağlar. İşverenin sunduğu imkanlar işgörenin örgüte karşı olan davranışlarını etkiler. Örgütler ortak hedefe varmak amacıyla çaba sarf eden yapıdadırlar. Yükselmenin, gelişmenin, büyümenin, kar elde etmenin ve değişimin sağlandığı örgüt yapılarında çalışanların iş doyum seviyeleri etkilenmektedir (Gündüz, 2008 s.31-32).

İşin Niteliği: İşin genel özellikleri, iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Hedefleri ve planlamaları net olan işler çalışanlar bakımından tercih sebebidir çünkü işin kendisinin net olması çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmeleri ve anlamalarına imkan tanır bu durum kişilerin iş doyumlarını yükseltir (Kerim, 2019 s.31). Dikkat toplayıcı bir iş, işgörenin iş doyumunu üzerinde oldukça etkili bir kavramdır. Çalışanların başarı arzusu, zoru başardıkları zaman görülmeleri iş doyum seviyelerini arttıracaktır. Bunun aksine işverenlerin işgörelenden kendi kapasitelerinin üstünde bir performans beklemeleri çalışanları strese sokacak, kaygı seviyesini arttıracak ve başarısızlığa sebep olarak iş doyum düzeyinin azalmasına etki edecektir (Oktar, 2019 s.29).

Maaş ve Terfi: Çalışanların iş doyumuna ulaşmalarındaki bir diğer sebep ise gelir düzeyi ve terfi imkanıdır. Ülkemizde gelir seviyesi, kadın çalışanlara göre erkekler için daha önemli olmakla birlikte bu durum evliler ve bekarlar olarak da farklılık göstermektedir. Terfi alma imkanı, işgörenlerin iş doyum düzeylerini etkilemede büyük role sahiptir. Terfi imkanının fazla olması, eşitliğin ve terfi imkanının işgören tarafından bilinmesi, kişilerin doyum düzeylerini arttıracaktır. Terfi almanın anlamı bireyden bireye değişmektedir. Terfi bazı işgörenlerde statü kazanma ya da fazla kazanç imkanını düşündürürken, bazılarında sosyal gelişme, başarı elde etme gibi anlamlar taşıyabilir. Her bireyin terfi imkanlarına olan görüşü farklılık gösterdiği için iş doyumuna ya da doyumsuzluğa değişiklik gösterir (Başaran, 2006 s.60).

Çalışma Şartları: Bireylerin etkili ve başarılı bir şekilde çalışması için iki önemli örgütsel faktörde çalışma ortamı ve çalışma koşullarıdır. İşverenlerin örgütün hedeflerine varmalarını sağlamak ve işgörenlerin belirlenen hedeflere ulaşmalarına katkıda bulunmak için uygun çalışma ortamını sağlamak ve uygun çalışma koşulları oluşturmaları gerekmektedir (Yıldız, 2021 s.42).

Çalışma Ortamı ve Arkadaşları: İş doyumunu sağlayan bir diğer faktör ise kişilerin çalıştığı ortamlardır. Çalışma ortamı, işin fiziksel ortamı ile ilgili olan ısı, nem, gürültü ve bu gibi durumların işgörenlerin konforuna uygun şekilde olmasıdır. İşgörenler temiz ve düzenli bir alanda işlerini gerçekleştirmek isterler. İşinden ve iş ortamından mutlu olmayan kişilerin iş doyum seviyesi düşecektir. Stressiz ve güven veren ortamlarda çalışmak iş doyum seviyesini artırmaktadır (Eröz, 2019 s.21).

İnsanlar çalışma ortamlarında bulunan kişilerle belirli seviyelerde arkadaşlık kurarlar. Birey örgütte kendisine tanınmış olan görevleri yerine getirmeye başladığında, çalıştığı ortamda bulunan insanlarla da iletişim kurmaya başlar. İşgörenin dahil olduğu grup iş doyumunu etkilemektedir. İşgören başarılı bir gruba dahil ise ve hayata bakışı kendininkine benzer kişilerle birlikteyse çalıştığı ortamda iş doyum seviyesi artacaktır (Canpolat, 2019 s.31).

Yönetici Yaklaşımı: İşverenler çalışanların iş doyum seviyeleri ile farklı sebeplerden dolayı ilgilenmektedirler. Bazı yöneticiler iş doyum düzeyinin başarı üzerinde net bir etkisi olacağını düşünmektedirler; huzurlu ve doyum düzeyi yüksek bir ortamda çalışanların başarı seviyesi yüksek, yaratıcı, düzenli ve duyarlı olacağını

varsayarlar. Bunun aksine bazı yöneticiler ise çalışanların devamsızlık yapma ve işi bırakma gibi eylemlerinin iş doyum düzeyinin bahanesi olduğunu düşünmektedirler (Aydın, 2000, s.2).

İşverenin çalışanlara olan davranışları, çalışan kişilerin iş doyumlarının seviyelerinde önemli bir yere sahiptir. İşverenin çalışanlar arasında adaletli bir sistem kurması, anlayışlı ve net bir iletişim dili göstermesi çalışanların yüksek iş doyumuna ulaşmasını sağlamaktadır (Eğinli, 2009, s.42). Bunların haricinde çalışan kişilerin işverenlere duyduğu güven iş doyum seviyesini etkilemektedir. Yönetici kişilere güven duyulmaması çalışma şartlarının haricinde iş doyumunu oluşmamasına sebep olabilir (Kerim, 2021, s.32)

2.5.2. İş Doyumunun Önemi

Bir örgüte bağlı olan bireyler, çeşitli beklentilerin karşılanması halinde daha verimli çalışır ve kişisel doyumlarına ulaşırlar. İşgörenler için iş doyumunun önemi iki nedene bağlanabilir. Birincisi üstlerin örgütte bulunan astların iş doyumlarından direkt sorumlu olmaları. İkincisi ise iş doyumunu sağlanan kişilerin verimliliğe olan etkisidir. İş doyumunun düşük olması kişilerin işe olan devamsızlık ve başarı düşüklüğüne sebep olabilir. (Ceylan, 2014).

Kılıç'ın, Kondalkar (2007)'den aktardığına göre iş doyumunu araştırmaları, faaliyet gösteren insan davranışının incelenmesinde en önemli etkenlerden birisidir. İş doyumunu, işgörenlerin örgütlere karşı tutumlarına odaklıdır. İş doyumunun üç önemli sebebi vardır (Kılıç, 2019, s.57):

1. İş doyumunu, işe verilen duygusal tepkilerle gözlemlenebilir, bu sebeple görülemez sadece varsayımda bulunulabilir.
2. İş doyumunu, kişilerin ödüllendirildiği ve kişilerin iş verenden ne beklediği ile ilgilidir. Beklenti ve verilen ödül arasında büyük farklar yoksa, kişi işine karşı negatif davranışlar gösterecek ve bu sebeple başarı düzeyi düşecektir.
3. İş doyumunu iş boyutları ile alakalıdır. Bunlar iş içeriği, maaş, çalışan davranışları ve işte yükselme fırsatları ile bağlıdır.

Çalışanlar kurumlarında kendine adaletli davranıldığını görürlerse, iş doyumlarının karşılanması daha basit olacaktır. İş doyumunu karşılanan işgören ile karşılanmayan işgören arasında başarıya yönelik farklar ortaya çıkacaktır. İş doyumunun sağlanamadığı örgütlerde çeşitli sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bunların bazıları (Şimşek vd., 2004).

- İşe devam etmeme
- Az seviyede bağlılık
- Kaygı, soğukluk ve tartışma
- Fiziksel ve ruhsal sağlık problemleri
- Kuruma ait eşyalara zarar verme
- İşten ayrılma vakalarında artış

İş doyumunu kavramı çeşitli nedenlerle iş hayatında önemli bir yere sahiptir. Başlıca nedenlerin en başında işgörenin işe devam etmemesi ve işten kaçmasıdır bunun sonucu olarak iş değiştirme arzusu olabilir. Bu durum örgüte fazla zarar getirebilir bir durumdur. Bir diğer neden ise iş doyumunu sağlanan kişilerin bedenlen ve ruhen sağlıkları gayet yerindedir. Son neden olarak ise iş doyumunu yaşayan bireyler bu durumu sadece çalıştıkları kurumda değil özel hayatlarına da fazlasıyla yansıtırlar (Özkalp ve Kirel, 2010).

Tüm bu bilgilerle birlikte öğretmenlerin iş doyumunu eğitim sistemi, üstlerin çok çeşitli yönlü liderler olması gerekliliği, yöneticilerin gelişim ve hedeflere ulaşmada teşvik edici kişiler olması, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması gibi önemli faktörler vardır. Bunların dışında kişiler arasındaki ilişkiler, okulların uyguladığı politika ve idare sistemi, fiziksel durumlar, işgörenler arasında eşitlik ve yükselme olanakları öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen temel faktörlerdir. İş doyumunu sadece öğretmenler için değil genel olarak okulu, üyeleri ve öğrencileri etkileyen önemli bir faktördür.

2.5.3. İş Doyumunun Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları kurumlardan aldıkları doyum, tüm yaşantısını da etkilemektedir. Kişi, onun için önemli olan bir konudaki duygu ve düşüncelerinin etrafındaki alanlara da göstererek yaşamına geneller. İşgören kişinin ailevi durumlarını iş ortamına, iş ortamında yaşadığı olayları ve hissettiklerini ailevi ortamına aktarması normal bir durumdur. İşini mutlulukla gerçekleştiren bir işgörenin, bu mutluluğu yaşamının geneline yayacağı

neredeyse kesindir. Tüm bunların haricinde işgören fizyolojik ya da psikolojik anlamda işten doyum sağlarsa bu durum kişiyi pozitif yönde etkileyecektir (Başaran, 2006, s.389).

Kişiler iş doyumuna ulaştığında işyerlerine sağladıkları katkılar artacaktır. İş doyumunu yüksek seviyede olan kişilerin motivasyon ve moralleri yüksek seviyede olur ve sonuç olarak işyerlerine katkıları artar. İş doyumunu oluşturan bireyler çalıştıkları kurumlara hevesli ve yüksek motivasyonla giderek işlerine daha bağlı çalışır, işlerini sever ve isteyerek çalıştıkları için verim oranları artar. İş doyumunu kişilerin verilen görevlere daha hızlı adapte olmasına, işi hızlı öğrenmelerine ve iş kazalarının azalmasına olanak sağlar (Oktar, 2019, s.49).

İş doyum seviyesi ile kişinin sağladığı verimlilik arasında ciddi bir bağ vardır. Üst düzey verimlilik yüksek doyuma sebep olurken yüksek doyumda yine üst düzey verimliliğe neden olmaktadır ancak yapılan araştırmalarda bu iki etkenin birbirlerinin desteklenmesi için belirleyici olmadığını söylemektedir. Verimlilik kavramı daha çok kişilerin; motivasyon, kıdem, yetenek, yaratıcılık ve gelir düzeyi gibi faktörlerden kaynaklanır iken, iş doyumunu; kişiyi bireysel özellikleri, eğitim durumu, yaş, kıdem, iş niteliği gibi faktörlerden etkilenmektedir. Araştırmaların ortaya koyduğu başka bir konu ise üretme durumunun iş doyumunu artırdığı fakat iş doyum seviyesinin üretme düzeyini artırmadığı saptanmıştır (Aksay, 2021, s.59).

İş doyumunun sonuçları, işgörenin fiziksel ve psikolojik sağlığını, çalışma ortamını ve başarısını, toplumsal huzurunu ve ekonomik yapısını etkilemesi bakımından oldukça önemlidir. Günümüz yönetim bakış açısına göre, şirketlerin performans değerlendirmeleri sadece şirket karı, piyasa payı, vergi gibi maddi konuları ele alan değil, insanların ihtiyaçları yönünden de değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. İşveren iş doyum seviyesini herşeyden önce bir sosyal sorumluluk ve etik çalışma disiplinin olarak gerekli hale getirmelidir (Canpolat, 2019, s.33).

2.5.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumumsuzluğu işgörenlerin iş ortamında ya da işin niteliğinden kaynaklı mutsuz olma durumlarıdır ve bu mutsuzluk sebebiyle kişilerin oluşturduğu tepkilerin bir kanıtıdır. Çalışan bireylerin iş doyumumsuzluğu farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Yücel, 2019, s.52).

İş doyumunun sonuçları işgörenin bedensel ve psikolojik sağlığını, topluluğun iş ortamını ve verimliliğini, örgütün huzur ve ekonomik ilerlemesini etkilemesi açısından görmezden gelinemeyecek önemli bir konudur. Topluluklar için iş doyumunu sosyal bir yükümlülük ve etik bir ihtiyaç olarak görülmelidir (Erdoğan, 1994, s.378).

İşgören iş doyumsuzluğunun sonuçlarını pek çok şekilde yaşayabilir çünkü bu süreç bireyler arası farklılık göstermektedir. İş doyumsuzluğu sonuçlarını örgütsel sonuçlar ve psikolojik sonuçlar olarak iki farklı grupta inceleyebiliriz (Canpolat, 2019, s.33).

2.5.4.1. Örgütsel Sonuçlar

İş doyumunu elde edemeyen işgörenler çalıştıkları kuruma karşı başarıları ve tavırları ile örgütü etkileyecek eylemlerde bulunurlar. İş doyumunun örgütsel açıdan neden olabileceği sonuçlar; devamsızlık, işgören devri ve sabotaj olarak üçe ayrılır.

- **Devamsızlık:** Bu durum genel olarak işgörenin işi terk etmesiyle ya da belirli bir gün içinde çeşitli sebeplerden dolayı işe gelmemelerinden meydana gelir. Devamsızlık durumunda işe gelmesi beklenen kişinin, farklı nedenlerle işbaşı yapmama durumu söz konusudur (Eroğlu, 2000, s.336). İş doyumunu ve devamlılık ikilisi incelemeye alındığında; kişilerin baskı görmesi, çalışma koşulları, örgüt iklimi, gelir düzeyi gibi çeşitli sebeplerin devamlılıkla ilgili olup kişilerde motivasyonu sağladığı ancak ailevi sorumlulukların, ulaşım problemlerinin, yetenek gibi unsurların da devamlılık durumunu etkilediği gözlemlenmiştir. İşini sevmeyen, moral ve iş doyum düzeyi düşük ancak sorumluluk anlayışı yüksek olan bireyler işe gelme baskısı ile az devamsızlık yaparken işini seven, ama baskı altında olmayan, düşük moralli, devamlılık konusunda sorumlu hissetmeyen kişiler daha fazla devamsızlık yapmaktadırlar. (Izgar, 2003, s.137).
- **İşgören Devri:** İşgörenin bir kurumda çalışmaya başlayıp sonrasında herhangi bir nedenle işten ayrılmasını ifade eder (Kınalı, 2000, s.224). İş doyumunu düzeyi kişilerin işlerini bırakmaları konusunda belirleyici bir faktördür ancak iş bırakma konusunda ekonomik şartlarda devreye girer. Kişinin ekonomik şartları iyiye, iş doyum seviyesi iş bırakma konusunda oldukça etkilidir. Ekonomik durumu iyi olan birey iş doyumunu sağlayamadığı takdirde işinden daha kolay ayrılmaktadır çünkü iş bulma kaygısı yoktur. Kişinin iş bulma imkanı az ise ve işsiz kalma ihtimali yüksekse, işgören işten ayrılmak yerine iş doyumsuzluğunu yaşamayı tercih etmektedir (Izgar, 2003, s.139).

İşveren yönünden bakıldığında işgören devri bazen olumlu sonuçlar yaratabilir. İşten ayrılan kişi, yetenekli ve iyi bir çalışan ise kurum için olumsuz bir durumdur ancak işe becerisi olmayan ve kötü bir işgören işten ayrılıyor ise bu durum kurum yönünden bakıldığında olumlu bir durumdur (Ünsal ve Telman, 2004, s.65).

- **Sabotaj:** Çalıştığı kurumdan iş doyumunu elde edemeyen işgören olumsuz duygulara sahip olmaya başlar. Bu durum çalışanın kendisine ya da kurumuna karşı olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu gibi durumlarda çalışan üretimi engelleyecek ya da demirbaşlara zarar verecek davranışlar sergileyebilir. Örgütün işten toplu ayrılma ya da farklı şekillerde eylemler yapma kişilerin iş doyumlarını sağlayamadıkları ve bu durumun acısını işten çıkarma gibi kasıtlı ve bilmeden sabote etme durumları söz konusudur (Ünsal ve Telman, 2004, s.65).

Sabotaj durumu sadece çalışılan kuruma değil bazen çalışanın kendine zarar vermesine de sebep olabilir. İşgören bir hata ya da iş kazası yapabilir. İş kazası sonucunda çalışanın sağlık problemi ortaya çıkması ve bununla birlikte sosyal güvenlik anlamında yaratacağı problemler oluşabilir (Canpolat, 2019, s.35).

2.5.4.2. Psikolojik Sonuçlar

İşgörenlerin işten doyum alamaması durumunda yabancılaşma ve stres olarak iki psikolojik problem yaşama ihtimalleri artmaktadır. Yabancılaşma ve stres faktörleri birbirlerini etkileyen iki farklı durumdur. Her iki durumda kişileri etkileyerek iş doyum düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır (Ünsal ve Telman, 2004, s.76).

- **Yabancılaşma:** Yaşamının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçiren bir işgörenin iş doyum düzeyi özel yaşantısını ve sağlığını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyum seviyesinin yüksek olmasını işgörenin mutlu olmasına katkı sağlarken, düşük iş doyum seviyesi işgörenin işini yabancılamasına ve bununla birlikte işe karşı tutumunun kayıtsız ve umutsuz hale gelmesine sebep olur (Akıncı, 2002, s.7).
- **Stres:** Son otuz yılda dünya genelinde büyük ilgi uyandıran bir konu olmuştur. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığını ve iş motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklıdır. Stres insanlarda alkol kullanımına, kalple alakalı sorunların çıkmasına, kazalar ve geçici rahatsızlıklar nedeniyle işgücü eksilmesine neden olmaktadır. Son yirmi yıl içerisinde ülkeler genelinde ortaya çıkan nüfus artışı,

teknolojik gelişmeler, değişim, işsizlik sorunları, ekonomik sıkıntılar gibi pek çok faktör göz önünde bulundurulduğunda bahsedilen bu hastalıkların çok daha ciddi durumlar yaratacağını tahmin edilebilmektedir (Ünsal ve Telman, 2004, s.87).

İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlık durumları ile iş doyum seviyeleri arasında ciddi bir bağ olduğu bilinmektedir. Stresli bir çalışma ortamında çalışan kişilerde psikolojik sorunlar meydana gelmekte ve bunun sonucunda zihinsel ve fizyolojik davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Kınalı, 2000, S.255).

2.5.5. İş Doyumunu Arttırmanın Yolları

1920’li yıllarda giderleri düşürmek için şirketler işleri olabildiğince sadeleştirmişlerdir. Bu durumda iş çeşitliliğini ortadan kaldırmıştır. İş çeşitliliği sadeleştirme uygulaması kişilerde yabancılaşma, sıkıcılık, yorgunluk ve iş kazalarına sebep olmuştur. Bu süreçte işgören kişiler basit işler yapmaları nedeniyle kişisel başarı duygularını kaybetmişlerdir. Kurumla alakalı gerçekleştirilen çalışmalar kişilerin genellikle yeteneklerini en iyi şekilde gösterebildikleri ve kişisel özelliklerine uyum sağlayan kurumlarda çalıştıklarını göstermektedir (Aydın, 2002, s.38)

İş doyumunu ve örgüt başarısını etkileyen başka faktörler ise iş dizaynı ve çalışma ortamının örgütlenmesidir. İş dizaynında, bireylerin kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarını gideren, işin niteliği ve işgörenin memnuniyeti arasındaki bağı ana etken yaptığı görülmektedir. İşgörelere daha fazla yükümlölük verilerek uygulanan çalışmalara iş zenginleştirme adı verilmektedir. İş zenginleştirme uygulamaları çalışanların işle kaynaşması, işte kullanılan yeteneklerin arttırılmasını amaçlar. İş dizaynı; yer değışikliği, iş alanını genişletme ve iş zenginleştirme olarak üç yöntemle uygulanır. İş değışikliği; kişilere yaptığı işten ya da görevden farklı bir iş ya da görev verilerek, kısa zamanda çalışanın sorunlarını azaltmaya, iş hayatında değışiklik oluşturmaya, çalışanın başka yetenekler kazanmasını sağlayan yöntemlerdir (Aydın, 2002, S.41).

2.5.6. İş Doyumu Kuramları

Bireylerin sergiledikleri davranışların temelinde çeşitli arzu ve ihtiyaçlar yatmaktadır. Kişi sergilediği davranışlarını bir hedefe yöneltir ve o hedefe varabilmek için

çaba sarf eder. Hedefine başarılı bir şekilde varan kişi ihtiyaçlarını sağlamış ve doyuma ulaşmış olur (Kerim, 2021, s.33).

İş doyumu teorilerinin kuramsal temelleri motivasyonel kuramlara dayanmaktadır. İş doyumu kavramını çeşitli açılardan konu edinen kuramlar iş doyumu ile alakalı çeşitli değişkenleri ele alarak elde ettikleri verileri anlatmaya çalışmaktadır. Kuramların hepsi verilerin anlaşılabilir olarak açıklanmasında çeşitli katkılar sağlamaktadır. İş doyumu kuramları kapsam ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapsam kuramları ihtiyaçlar ve dürtüler üzerinde dururken, süreç kuramları gelişimsel süreçleri ele almaktadır (Eroğlu, 2019, s.25). Kapsam kuramları bireylerin motivasyonunun dış etkilerden değil tamamen bireysel sebeplerden gelmekte olduğu düşüncesindedirler. Bu kapsamlar, kişinin iş hayatına kendisinin taşıdığı kişisel özelliklerden oluşur; kişinin istekleri, kişiselliği, gereksinimlerinin giderilmesini, motivasyonunu ve tecrübelerini içerir. Kapsam kuramları bireyleri tatmine ulaştıracak isteklerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlar. İş doyumunu sağlayan çeşitli dış ve kişisel faktörlere odaklanılır. Bu kapsamlar aşağıdaki durumları ön plana alır:

1. İhtiyaç ve dürtüler bağlantı ve sürekli hedef davranışlarını yönlendirir.
2. İhtiyaçlar ve dürtüler bir uyumsuzluk oluştuğunda aktif hale gelirler.
3. İhtiyaçlar ve dürtüler öncelik sıralaması yaparlar.
4. Bir ihtiyaç giderildiğinde bu tatmin devamlı motivasyonu sağlamaz.
5. Bütün insanlar aynı gereksinim önceliklerine ve dürtülerine sahiptirler.

Süreç teorisi ise kişilerin motivasyonunun içten geldiğini reddeder. Süreç kuramına göre çalışma ortamı, çalışma ilişkileri, ödüller ve işin niteliği bireylere dışarıdan etki eden faktörlere odaklıdır. Süreç kapsamı motivasyon fikrine karşı işgörenlerin amaçlarına ulaşmak için devam etmeleri gereken süreçlere odaklıdır.

Süreç kapsamı aşağıdaki ilkeleri ön plana alır:

1. İşgörenler başarı odaklı olduğu zaman yüksek çalışma gayreti gösterirler.
2. İşgörenler bağımsızdır ve kendi çözüm yöntemlerini bulurlar.
3. İşgörenler davranışlarını başarılı olarak gördükleri sürece çalışma azmini devam ettirirler.
4. Çaba; amaca varıldığında veya işgörelere amaca ulaşamayacaklarını farkettilerinde sekteye uğrar.

Özetle kapsam kuramı işgörenin motivasyon kaynağını araştırırken; süreç kuramları iş yerinde motivasyonu etkileyen durumları tanımlar (Gülner, 2007, s.169-170).

2.5.6.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları bireylerin davranışlarına “neden” ve “nasıl” sorularını sorar. Bu kapsamlar bireyleri davranışlara yönelten dürtüler ve kişilerin ihtiyaçlarına odaklanır. Bireylerin sergilemiş oldukları davranışların belirli amaçları olması ve bu amaçlar doğrultusunda emek verdikleri düşüncesine yönelen bu kuramlara insani ihtiyaçların karşılanması adı da verilmektedir. Kapsam kuramları başlığı altında beş değişik motivasyon kuramı incelenecektir. Bu kuramlar sırasıyla aşağıdaki gibidir; (Gülner, 2007, s.171).

1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı
3. McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı
4. Alderfer’in ERG Kuramı
5. Glasser’in Kontrol Teorisi

2.5.6.1.1. Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow bireylerin ihtiyaçlarında hiyerarşik bir sıralama olduğunu öne sürmüştür. Maslow’un öne sürdüğü hiyerarşik sistemde bireylerin alt seviyedeki ihtiyaçları karşılandıkça daha yüksek seviyede bulunan ihtiyaçlarla değişirler. Maslow alt seviyedeki ihtiyaçların giderilmeden yüksek seviyedeki ihtiyaçların giderilemeyeceğini savunmaktadır (Gülner, 2007, s.171).

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre kişi gereksinimlerinin sağlanmadığı şartlarda büyüdüğüde iyi ve sağlıklı bir birey olamayacağı belirtilmektedir. Maslow’a göre bireylerin ihtiyacı belirli bir sıraya göre varolmaktadır. Kişi bir ihtiyacı karşılandığında motive olamayacak ve bir üstte bulunan ihtiyacına yönelerek onu gidermek için çaba sarf edecektir. Maslow’un kişilerin ihtiyaçlarını bir sıraya göre açıklayan bu teorisinden sonra çalışanların performans düzeylerini açıklamak için kullanılmıştır (Ataman, 2002, s.440).

Maslow’un oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde bireylerin ihtiyaçları bir nedene bağlıdır ve doyuma ulaşan ihtiyaçlar doyum sağlayan öge olmaktan çıkarak yerine farklı ihtiyaçları bırakırlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998, s.105).

Maslow'un insanları gözlemleyerek ortaya çıkardığı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında, bireylerin temel ihtiyaçlarını beş başlıkta sıralamıştır. Bu teoride bireylerin ihtiyaçları, aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir sistemdedir. Maslow'un sıraladığı ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi şu şekildedir: (Eroğlu, 2019, s.25-26)

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Beslenme, barınma, cinsellik, uyku gibi temel ihtiyaçlar
2. Güvenlik İhtiyaçları: Fiziksel korunma, psikolojik güvenlik, tehlike, yoksulluk gibi durumlardan kaynaklanan ihtiyaçlar. Bu ihtiyaçların giderilmemesi bireylerde fizyolojik zarar ve psikolojik sebeplerden ötürü kaygı ve korku yaratmaktadır
3. Sevgi İhtiyacı: İnsan ilişkileri kurabilme, toplumda yer edinme, dostluk, arkadaşlık, duygusal ilişkiler her bireyin ihtiyacıdır.
4. Saygı Görme İhtiyacı: Bu ihtiyaç düşük ve yüksek saygınlık olarak ikiye ayrılmaktadır. Düşük saygınlık; insanların saygısını kazanma, mevki, tanınma, dikkat çekme, ün kazanma ve prestij gibi ihtiyaçlardır. Yüksek saygınlık; başarı elde etme, çalışma hayatında yeterlilik, özgüven ve özgürlük gibi ihtiyaçlardır.
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin potansiyelini geliştirerek yükseğe çıkarma ve yeteneklerini göstermedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı doyurulmalıdır aksi halde kişilerde düşük düzeyde özgüvene neden olur.

Maslow'a göre yukarıda sıralanmış olan ihtiyaçlar birbirleriyle bağlantılıdır ve gereksinimlere göre sıralanmıştır. Düşük sırada olan ihtiyaç tamamlanmadan yüksek sırada olan bir ihtiyaca geçiş yapılamayacağı söylenmektedir. Bu konuyu aydınlatmak gerekirse bulunan ihtiyacı minimum seviyede karşılayan kişi yüksek sırada olan başka bir ihtiyacı gidermek için motive olabilmektedir (Yıldız, 2021, s.24).

Kendini Gerçekleştirme	Erdemli, Yaratıcı, İçten, Problem Çözücü, Önyargısız
Saygınlık	Özsaygı, Özgüven, Başarı, Başkalarına Saygı Duyma, Başkaları Tarafından Saygı Görmek
Sevgi/Ait Olma	Arkadaşlık, Aile, Mahremiyet
Güvenlik	Beden, İş, Kaynak, Aile, Sağlık, Mülkiyet Güvenliği
Fizyolojik	Nefes Alma, Yemek, Su, Uyku, Sağlıklı Metabolizma

Şekil 2. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramına göre bireylerin giderilmesi gereken ihtiyaçları yukarıda gösterilen şekilde olduğu gibidir (Gülner, 2007, s.174).

2.5.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg bu teorileri iki grupta birleştirmiştir. İlk grup Motive Edici Faktörlerdir. Bu grup altında işin kendisi, yükümlülükleri, yükselme imkanları, mevki, başarı ve ün kazanma gibi faktörler mevcuttur. Kişilere bireysel bir başarı elde etme duygusunu veren bu faktörler kişileri motive edecektir. İkinci gruptaki etkenler ise Hijyen Faktörleri olarak tanımlanan gelir düzeyi, çalışma koşulları, çalışma ortamındaki güvenlik gibi etkenlerdir. Bu etkenler eksikse kişiler motive olmayacaklardır.

Herzberg'in oluşturduğu çift etken kuramında, iş doyumuna ulaştıran etkenler, iş doyumsuzluğunu ortaya çıkaran etkenlerden farklıdır. Doyum ya da motivasyon olmadığında iş doyumunu gerçekleştirmezken bunlar olduğunda iş doyum seviyesi artmaktadır. Herzberg'e göre iş doyum kavramının karşıtı iş doyumsuzluğu değildir (Kerim, 2021, s.34).

Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmada "İnsanlar işlerinden ne ister ?" sorusunu sorgulamışlardır. Bu sebeple 200 mühendis ve muhasebecinin olduğu bir grup çalışanı incelemişlerdir. Herzberg araştırmada işgören kişilerden işlerinde kendilerini iyi ve kötü hissettikleri zamanları anlatmalarını istemiştir. Herzberg bu araştırma sayesinde insanların işlerine karşı olan davranışlarını kategorilere ayırabilmiştir. Araştırma sonucunda bireylerin işlerine karşı olan olumlu düşünceleri ve olumsuz düşünceleri birbirlerinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Gruplarda işgörenlerin işlerine karşı olumlu ve olumsuz iş doyum durumları mevcuttur. Olumlu iş doyumunu sağlayan grupta başarı, tanınma, işin niteliği, yükümlülük ve bilinme gibi unsurlar varken denetlenme, maaş, insan ilişkileri, çalışma şartları gibi unsurlar iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörlerdir (Kılıç, 2019 s.40).

Hijyen Faktörleri	Motivasyon Faktörleri
Kontrol Özellikleri	Terfi Alma
Gelir Düzeyi	Kişisel Gelişim
Çalışma Politikaları	Takdir Görme
İş Şartları	Sorumluluk Alma
Başkalarıyla İlişkiler	Başarı
İş Güvencesi	

Şekil 3. Herzberg'in Hijyen Motivasyonu Kuramı (Kerim, 2021, s.35).

2.5.6.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David McClelland, bireylerin ihtiyaçlarını üç farklı başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar, başarma, ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarıdır. Bireylerin gerçekleştirdikleri mesleklerin en iyi olma arzusunun altında başarma ihtiyacı yatmaktadır. İlişki kurma ihtiyacında, yalnız başına hayatını idame ettiremeyen kişiler ve toplumsal açıdan iyi özellikleri olan kişilerin, farklı kişi ve topluluklarla ilişki kuracağı belirtilmiştir. Bireyler sosyal canlılardır bu sebeple çeşitli insan ilişkileri kurabilmekte ve farklı arkadaş ve dost çevresi olmaktadır. Güç gereksinimi ise bireylerin bulunduğu ortamlara hakim olma isteklerinin sonucunda ortaya çıkar. Güç elinde olan kaynakları genişletebilme, çevresinde bulunan insanları etkileyebilme ve var olan gücünü koruyabilme gibi davranışlardır. Bu sebeple bireyler ya da topluluklar, etraflarıyla olan iletişim ve faaliyetlerinin arttırabilecek ve kendilerini gösterebilecek tüm yolları deneyebilirler (Eren, 2001, s.501).

- **Başarma İhtiyacı:** Başarıyı gösterme, bazı kalıplarla ilgili başarma, başarıyı sağlamak için çaba sarf etme dürtüsüdür. McClelland araştırmalarında başarma ihtiyacı dürtüsünün büyük başarıların, hedeflerini başka insanlardan daha iyi yapma konusunda değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Yüksek düzeyde başarma duygusuna sahip kişiler sorunları çözmek için kişisel sorumluluklar almaya çabalarlar. Zor olanı kolaylaştırıp daha anlaşılır hale dönüştürürler. Başarıyı hiçbir zaman şansa bırakmazlar (Özkalp ve Kirel, 2016, s.288).
- **Güç ihtiyacı:** Başka insanların üzerinde etkili olma isteğidir. Başkalarını kontrol etme, etki gösterme ve hakimiyet kurma arzusudur. Güç ihtiyacı olan insanlar bir işin lideri olmaktan, başka bireylere karşı etkili olmaktan, pozisyon ile alakalı görevleri aktarmaktan ve etkili bir performans yerine elde ettiği saygınlık ve başkalarını etkilemekten çok keyif alırlar (Kerim, 2021, s.38). Güç ihtiyacı bireyin hem kendi görevini hem de başkalarının görevlerini kontrol altında tutma eylemidir. Bu kişiler sergiledikleri işlerde otonom olma konusunda karardır ve yönetimle alakalı yükümlülüklerin peşindedirler (Gordon, 1999, s.123). McClelland, yöneticiler arasında istenen gücün kişisel ve kurumsallaşmış olarak iki şekilde olduğunu söylemiştir. Kişisel güce önem verenler liderlik ve güçlü olmak için uğraşıp kurumsal yükümlülükleri kabul etmemeye yatkındırlar. Düşük kademedekileri canlandırmak için uğraşırlar ve bu kişilerin örgüte değil lidere karşı yükümlü olmalarını isterler (Şimşek vd., 1998, s.109).

- İlişki Kurma İhtiyacı: Arkadaşlık ve yakın iletişim kurmayı hedeflemektedir. İlişki kurma ihtiyacı fazla olan bireyler başka insanlarla arkadaş olabilmek için emek verirler. Bunun haricinde başka kişilerle bağlantı kurma, gruba dahil olma ve sosyal birliktelikler geliştirmeyi amaçlarlar. Bu gibi bireyler çekişme halinde olmak yerine iş birlikçi yaklaşımı tercih ederler (Kerim, 2021, s.38).

2.5.6.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un teorisini 1960'lı yıllarda ele alan Alderfer bu kapsamda yürüttüğü araştırma sonuçlarını açıklamıştır. Alderfer yaptığı araştırma sonucunda varlık, ilişki ve gelişme sözcüklerinin baş harflerini kullanarak ERG(VİG) teorisini geliştirmiştir. Bu teoride bulunan varlık kavramı Maslow'un teorisindeki ekonomik getirilerle çözümlenebilen fizyolojik ve güvenlik kavramlarını içermektedir. Diğer kavram olan ilişki ise Maslow'un sosyal ilişkiler ve saygı görme kavramıyla bağlantılıdır (Kılıç, 2019, s.43). Maslow'un çalışmalarından sonra yapılan çalışmalara katkıda bulunan başka bir düşünürde Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un düşüncelerini farklılaştırarak basit hale getirmiştir ancak Maslow yaklaşımındaki gibi ihtiyaç sıralaması temel alınmıştır. Düşünce aynıdır: düşük seviyede bulunan ihtiyaçlar giderildikten sonra yüksek seviyedeki ihtiyaçların giderilmesine odaklanılmalıdır (Demir, 2019, s.34).

Demir'in, Eren'den (2004) aktardığına göre ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir.

1. Varolma İhtiyaçları; Bireylerin fizyolojik olarak yaşamda var olması ve neslini sürdürebilmesi, tüm bunlar için bütün tehlikelerden uzaklaşarak güvende kalması.
2. İlişkisel İhtiyaçlar; bireylerin iş hayatında ve sosyal hayatında başka insanlarla iyi ilişkiler kurması ve devam ettirmesi ile ilişkilidir.
3. Gelişme ve büyüme ihtiyaçları; insanların kendi potansiyellerini artırmak, kişisel gelişme ihtiyaçlarına katkıda bulunmakla alakalı ilişkidir.

Alderfer ve Maslow'un teorilerinde birbirine yakın ve uzak yönler mevcuttur. Alderfer esas olarak ilişki ve varlık ihtiyaçlarının giderildiği zaman ilk olarak ilişkilerdeki ihtiyaçların, varlık ihtiyaçlarının yüksek seviyede giderilmesini sağlamaktadır. Gelişim ihtiyacının daha az giderilmesi ilişkilerin kuvvetlenmesine neden olmaktadır. Kişilerin üst seviyede bulunan ihtiyaçlarının giderilmemesi, alt seviyede bulunan ihtiyaçların daha fazla artmasına neden olmaktadır. Bu nedenler kişilerde saldırma ve engelleme gibi tepkiler

yaratır. Birey bir hedefini başaramadığında daha önce hiç gerçekleştiremediği başka bir amaca yeniden yönelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010).

Alderfer, ihtiyaçların devamlılık isteyen ve dönemsel olarak ayrıldığını belirtmektedir. İlgi görme ve başarı ihtiyacı devamlılık isterken, giderildiği zaman etkisini kaybeden dönemsel ihtiyaçlar mevcuttur (Yıldız, 2021, s.25).

2.5.6.1.5. Glasser'in Kontrol Teorisi

William Glasser, kontrol teorisinde işgören kişilere istemediği bir şeyi yaptırmanın gerçekleşmediğini belirtmektedir. İşverenler ve liderler, çalışanların kaliteli bir iş çıkarmalarını bekliyorlarsa, o işi yapmaları için işgörelere iyi bir yol sunmalıdır.

İşverenler etkileyici ve yeterli uygulamaları işgörelere aktardıktan sonra onları bu öğrendiklerini hayata geçirmeleri için teşvik etmelidirler. Bu sayede işgörelenler yeni uygulamaları en doğru ve kolay şekilde uyum göstereceklerdir. Glasser işgörelenlerin beş temel arzularının olduğunu söylemiştir;

1. Hayatta kalma
2. Sevgi ve aidiyet
3. Güç ve itibar
4. Özgürlük
5. Sosyallik

Glasser kuramında işveren arkadaşlığı, çalışan fikirleri ve değerlendirilmesi, özgür ifade ve düşünce gücü, mutlu bir çalışma ortamı, kaliteli çalışma ve yüksek doyum seviyesini savunmaktadır (Gölnar, 2007, s.179).

2.5.6.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları kişilerin dış etkilere dolaylı davranışlarının nasıl etkilendiğini, nasıl yönlendirildiğini, nasıl devam ettirildiğini ve durdurulduğunu anlatarak ortaya çıkarır. Bu kuramlar işgörelenlerin motivasyon kaynaklarını, gereksinimlerini gidermek için davranışlarını nasıl belirlediklerini ve uygun tercihi yapıp yapmadıklarını belirler. Süreç kuramları motivasyonun kişiden kişiye değişiklik gösterdiğini ileri sürer (Çalışkan, 2019, s.31).

Süreç kuramının kapsam kuramından farklılığı motivasyonu sadece kişinin içten gelen davranışlarına ve kişinin ihtiyaçlarına yönelik olduğuna göre açıklamaz. Geniş bir çerçevede motivasyon kaynaklarını inceleyen süreç kapsamları, motivasyonda dış etkenlerin etkisini ele alır (Demir, 2019, s.38).

2.5.6.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından ortaya çıkarılan eşitlik kuramı ana etken olarak kişilerin sosyal yaşantısında adalet, haklılık ve doğruluk gibi davranışları motivasyon kaynağı olarak gören bir kuramdır. Kişilerin tavırları ve inandıkları arasındaki devamlılığı belirtmektedir. Bu temelde gözlemlendiğinde, topluluk ile işgören arasındaki bağın işgörenlerin eşitlik ya da eşitliksizlik şeklinde algılanması ve bunun sonucunda motivasyon durumunun ortaya çıkması eşitlik kuramı üzerinden incelenmesi söylenebilir. Eşitlik kuramında işgörenler çalıştıkları kurumlar için sergiledikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucunda sağladıkları kazançları çalışma arkadaşlarının çaba ve kazançları ile kıyaslamak da ve bunun sonucunda eşitlik durumlarına göre motivasyonları etkilenmektedir. Örgüt içinde bulunan bireyler bunu girdi ve çıktılarının dengesi olarak yorumlamaktadır. Girdi öğeleri işgörenler tarafından tecrübe, söz hakkı ve eğitim bakımından yorumlarken çıktı öğeleri yükselme, ün, beğenilme ve gelir düzeyi açısından yorumladıkları söylenebilir (Kılıç, 2019, s.46).

Adams'ın kuramında işgörenler çalıştıkları kurumlarda aldıkları eşit sonuçlara bağlı olarak motive olurlar. Eşitlik kuramına göre ödül dengesini tutturabilmek işgörenleri teşvik edici ve motivasyonun üst düzeyde devamlılığını sağlayan bir etkidir. İşgören başarısı ve iş doyumunu topluluktaki eşitlik ya da eşitsizlik durumuyla doğru orantılıdır. İşgörenler adil bir çalışma ortamında olup olmadıklarını sorgularlar ve bu durumu sosyal karşılaştırma mekanizmasını kullanarak yorumlarlar. İşgören kendisine ve çalışma arkadaşlarına ne kadar adaletli bir yaklaşım uygulandığını kıyaslar. Girdiler aynı iken alınan sonuçlar kişiler arası değişiklik gösterirse kişi adaletsiz bir çalışma ortamında olduğunu düşünür ve iş doyum düzeyi bu durumdan etkilenecek motivasyon düşer. Toplulukta adaletsizlik devam ettiği durumda işgörenlerin iş değiştirme ve maaş artışı gibi istekleri ortaya çıkar bunlar karşılanmadığı zamanlarda iş bırakmalar başlar. Topluluk içinde eşitliğin dengelenmesi işgörenler arasında nefret, kin, hırs, düşmanlık ve çekememezliklerin yaratacağı olumsuz durumları yok etmede etkilidir. Tüm bunlar uygulanırken kişisel farklılıklar unutulmamalıdır (Yıldız, 2021, s.28).

2.5.6.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un ortaya çıkarmış olduğu beklenti kuramına göre kişiler mantıklı davranarak amaçlarında başarı elde etmek için kendilerine verilen fırsatlar arasından kendileri için en uygun olanı seçer ve ona uygun şekilde davranış gösterirler (Ağan, 2002, s.20). Vroom'un beklenti kuramında iki ana etken vardır. Biri kişilerin gösterdiği davranışları ile amaca ulaşma beklentisi ve diğeri ise amacın birey için olan önemi. Bu kuram kişilerin bireysel özelliklerine önem vermektedir. Bu sebeple beklenti kuramı topluluğun ortak özelliklerinden çok bireysel özelliklerine odaklanarak kişilerin nasıl harekete geçtiklerini önemser. Çünkü insanların benimsediği değerler ve ihtiyaçlar birbirinden farklılık gösterirler (Yücel, 2019, s.47).

Bu kurama göre başarı büyük ölçüde ödül alan bir davranışın sonucudur. Beklenti kuramı örgüt içinde sergilenen tutumlardan dolayı bazı hipotezler geliştirmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir: (Eren, 2001, s.528).

1. Bireylerin sergiledikleri davranışlar kişilerin bireysel özellikleri ve dış faktörlerin yarattığı etkiyle ortaya çıkar ve yön bulur.
2. Bireylerin çeşitli ihtiyaç, istek ve hedefleri vardır. Aynı şekilde insanların istediği ödül şekilleri birbirinden farklıdır.
3. Bireyler istedikleri ödüllere ulaşabilmeleri için çeşitli davranış biçimleri belirler ve bunlar arasında uygun olana göre seçim yaparlar.

Bu kuram üç ana etken üzerinde durur : (Gülner, 2007, S.181)

1. Başarı-Ödül-Beklenti İlişkileri: İnsanların bilincinde gösterilen tüm davranışların bazı sonuç ve ödülleri vardır. Kişiler zaman zaman ödül alacağını zaman zaman ise ceza alacağını düşünür ya da bu beklentiyle göreve başlarlar.
2. İstek ya da İhtiyaç İlişkileri: Ödül ve ceza sisteminde her işgörenin ihtiyaç ya da talep miktarı değişkendir. Bu duruma ödülün önemi ya da çekiciliği denebilir. Her bireyin ödüle karşı olan istek seviyesi farklıdır. Kişisel ihtiyaçlar bu duruma sebep olmaktadır.
3. Çaba - Başarı - Beklenti İlişkileri: İşgörenin iş hayatında gösterdiği gayret iki nedene bağlıdır. Birincisi gayretleri sonucunda elde etmeyi planladığı beklentiler, ikincisi ise gösterdiği gayret sonucunda kendinden beklenen başarıyı yakalama ihtimali.

Vroom, iş doyumu kavramını geçmişte kalan iş doyumları değil daha çok gelecekte yaşanacak iş doyumunun beklentisi olarak açıklar.

2.5.7. Öğretmenlerde İş Doyumu

Hizmet sektörüne bağlı olarak öğretmenlerin ortaya koydukları işler karşılığında iş doyumuna ulaşmaları oldukça önemli bir konudur. Hizmet sektörüne bakıldığında, hizmet alan bireylerin mutluluğu hizmet veren kişilerin mutluluğuna bağlıdır. Öğretmenlerin görevlerinde sergiledikleri olumsuz tutumları ve iş doyumuna ulaşmamaları bu hizmetten yarar sağlamaya çalışan kişiler için negatif bir etkilenme yaratır. Öğretmenlerin verdikleri hizmette verim sağlamaları ve etkili olmaları iş doyumunu sağlamalarıyla bağlantılıdır. İş doyumunu başka bireylerde olduğu gibi öğretmenlerde de sadece çalışma hayatını değil tüm sosyal yaşantılarını, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını aynı zamanda verimliliklerini de etkileyen bir faktördür (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s.282)

Her meslek grubunda olduğu gibi eğitim alanında da işgörenlerin sergiledikleri işleri ve iş ortamlarına yönelik pozitif ve negatif düşünceler oluşmaktadır. Öğretmenlerin iş doyum seviyelerini öğrenmek amaçlı yapılan bilimsel araştırmalarda öğretmenlerin tüm zamanlarını öğrenciler ile iletişim halinde geçirmeleri ve öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını giderme gayretlerinin stres ve baskıya sebep olduğu gözlenmiştir (Yücel, 2019, s.53).

Akçamete ve arkadaşlarının, Wolpin ve arkadaşlarından (1991) aktardığına göre öğretmenlerin iş doyum seviyelerini olumsuz etkileyen faktörler arasında iş yükünün fazlaşması, mesleki yeterlilik kaygısı, kalabalık sınıflar, öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayamama stresi gibi durumlar etkili olarak değerlendirilmiştir (Akçamete vd., 2001, s.7).

Öğretmenler bir ülkenin insani yapısını yetiştirme yükümlülüğü olan insanlardır. Kaliteli ve topluma faydalı insanlar yetiştirmede önemli bir yüke sahip olan öğretmenlerin verimli ve mutlu çalışabilmeleri için, gerekli düzenlemelerin yapılıp önlem alınması gerekmektedir. Ülkelerin geleceği için üstün nitelikli kişiler oldukça önemlidir. Bu kişilere eğitim veren kurumlarda, hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için, öğretmenlerin verdikleri emekler karşılığında iş doyumlarının sağlanması lazımdır (Eroğlu, 2019, s.28).

Turan'ın (2004) belirttiği gibi, öğretmenler ortaya koydukları görevlerinin önemi ve toplumsal kalkınma için değerini bilerek ve anlayarak çalışırlarsa hedefleri yüksek, anlamlı, hedefli ve planlı çalışmaktadırlar.

Öğretmenlerin kurumlarda hissettikleri memnuniyet düzeyi arttıkça işgörenlerin performanslarında da yükselme olur, dürtülenir ve bununla beraber verdikleri eğitimin kalitesi yükselerek verimi arttırır (Eroğlu, 2019, s.28).

Öğretmenlik mesleği işin gerektirdiği görevlere bakıldığında oldukça stresli bir meslektir. Stresin bulunduğu yerde iş doyum seviyesinin düşük olduğu belirtilmiştir. Çalışma ortamında hissedilen stres kişilerde fiziksel ve ruhsal olarak reaksiyon gösterirler. Bu durum öğretmenin zamanla bu meslekte ve kurumda çalışma isteğine dair düşüncelerini etkilemeye başlar. Öğretmenlerin iş doyum seviyelerini araştıran bazı çalışmalarda bazı etkenler belirlenmiştir. Bunlar; öğretmenin kişilik karakteri, mesleki yeterliliği, becerileri, kriterler, mesleki başarı, tebrik ve ödüller olarak sıralanmıştır (Tahta, 1995, s.2).

Öğretmenlerin iş doyumunun olması öğrencilerin ve okulun başarılarının artmasında çok önemli yere sahiptir. İş doyumunu sağlandığında öğretmenlerin yönetsel süreçte aktif olmaları, karar verme durumlarda öğretmenlerin fikirlerinin alınması ve kararlarla ilgili bilgi sahibi olmaları, tüm süreçlere dahil edilmeleri, öğretmenlerin yapılan değişiklikleri benimsemelerine, kolay adapte olmalarına ve daha hızlı gerçekleştirmelerine gayret göstereceklerine bir işarettir. Yöneticiler ile öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri kurumda görev yapmakta olan öğretmenlerin performansını ve iş doyum seviyesini direkt etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2010, s.18).

Öğretmenler, görevleri icabıyla tekdüze bir çalışma planından uzak, yenilikçi bir yaklaşımla karşı karşıya gelerek çözüm odaklı olmak ve soruları yanıtlamakla yükümlü oldukları için aktif ve üretken durumdadırlar. Öğrenciler ile kurulan ilişki, işlerinin dikkat toplaması, geri bildirim almaları, saygılı bir ortamda hassas veli tutumları, çalışma ortamının kalitesi, iş arkadaşları ile olan iletişim öğretmenlerin kurumlarında çalışmaya devam etme arzularını ve iş doyum seviyelerini etkilemektedir (Canpolat, 2019, s.37)

Erol'un aktardığına göre, Dinham ve Scott (1998) öğretmenlerin iş doyum seviyeleri sekiz etken altında incelenmiştir. Bunlar;

1. Okul liderliği, örgüt iklimi, karar alma
2. Yükselme yöntemleri ve imkanlar

3. Okul altyapısı
4. Okul saygınlığı
5. Öğretmenlerin pozisyonu ve intibası
6. Öğrenci başarısı
7. İş yükü ve yenilik
8. Mesleki ve kişisel gelişim

Öğretmenlerin iş doyum düzeyini etkileyen başka faktörlerde vardır. Ekonomik koşullar, çalışma şartları, mesai saatleri, yönetici tutumları ve kişisel özellikler bu faktörler arasında bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre stres, iş ortamı öğretmenlerin içsel iş doyumlarına etki eden önemli faktörlerdir. Öğretmenlerin müdür ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olmalarıysa dışsal iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir (Bursalıoğlu, 2010, s.20).

2.5.8. Liderlik ve İş Doyumu

Bilimsel araştırmalarda konu edinen bilgilere bakıldığında iş doyum kavramının çeşitli faktörlerle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bu araştırmaların bazıları liderlik ve iş doyum arasında bağlantıyı incelemiştir. İş doyum konusunu ele alarak yapılan çalışmalarda işgörenlerin iş doyum seviyelerinin lider davranışlarıyla değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmalarda liderlerin kişilik özelliklerinin, iş deneyimlerinin, tebrik ve ceza uygulamaları yönelimlerinin de olduğu belirtilmiştir. Benzer araştırmalarda lider ve örgüt üyelerinin birbirlerinden etkilenmelerinin, işgörenlerin takdir almalarının, yöneticilerine olan bağlılıkların iş doyum seviyesi üzerinde etkileri bildirilmiştir. İş ortamında oluşan stres iş doyum seviyesini negatif yönde etkilediği belirtilmiştir (Erinçin, 2005, s.112).

İş doyum ve liderlik arasında bağlantılar coğrafi bölgelerde de farklılık gösterebilmektedir. Doğu ve Batı yönetim şekilleri olarak ifade edilen yönetim biçimlerinde işgörenlerin işe bağlılık durumu ve iş doyum seviyeleri farklılık göstermektedir. Batı tarzındaki yönetim biçiminde işgörenlerin iş doyum seviyeleri daha yüksek olup bu durum dönüşümcü liderlik biçiminin etkin olduğunu göstermektedir. Diğer yandan Doğu yönetim biçimlerinde otoriter liderlik biçiminin hakim olduğu söylenebilir ve bu örgütlerde işgörenlerin yöneticilerine olan bağlılıkları olumsuz etkilenmemek de tam tersine

bağılılıkları daha fazla görülmektedir. İş doyum düzeyinin otoriter liderlik biçiminden etkilenmediği ifade edilmektedir (Yücel, 2019, s.54).

Yapılan bu araştırmalarda dönüştürücü liderlik biçiminin yaygın olduğu örgütlerde işgörenlerin iş tatmin seviyeleri ve örgütsel insanlık tavırlarının pozitif yönde etkilendiği saptanmıştır.

Örgütlerde, işgörenlerin iş doyum düzeyleri ile liderlik biçimleri arasındaki bağlantıyı inceleyen araştırmalarda iki ana faktör çıkarılmıştır. Bunlar:

- Örgüt liderinin işgörenlerle arasında pozitif duygusal bir bağ oluşturması örgüt başarısına pozitif yönde yansımaktadır.
- Hedeflerine başarı ile ulaşan örgütlerde liderler tek bir yöntem değil çeşitli liderlik biçimleri uygulamaktadır (Yücel, 2019, s.55).

2.5.8.1. Eğitim Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu

Kurumlarda en önemli varlığın insanlar olduğunun fark edilmesiyle beraber yönetim, bireylerin başka bireyler tarafından insani hedefler doğrultusunda ilerlenmesi gerektiğini anlamıştır. Bu durumla beraber kurum ve kademe fark etmeksizin yöneticilerin kendi yetkilerini, görevlerini ve yükümlülüklerini kurum verimliliğini arttırmak, işgörenlerin iş doyumlarını sağlamak, çalışma ortamında çatışmalara sonuç bulmak, takım oluşturmak, uyumsuzluğu gidermek, yenilikleri anlatmak ve gelişimi desteklemek durumuna bağlı olarak işgörenlerin tutum ve davranışlarını değiştirmek için gayret göstermeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır (Ayhan, 2006, s.66).

Etkili bir lider ile hedeflenen sonuca varan örgütün ciddi bir bağlantısı olduğu liderlik biçimlerinin temel kanıtıdır. Liderin örgüt üzerindeki etkisi, işgörenlerin doyumunu olumlu yönde etkileyerek örgüt başarısını arttırır. Ülkemiz şartlarında yöneticiler genellikle otokratik liderlik biçimini uygulamaktadır ancak işgörenlerin yüksek tercihi demokratik-katılımcı liderlik uygulamalarından yanadır (Ateş, 2005, s.137).

İnsana değer veren ve işgöreni önemseyen bir yönetim biçimiyle ilerleyen okullarda insan kaynakları başarılı olarak yönetilmektedir (Çelik, 1993, s.26).

Yöneticilerin liderlik yaklaşımının işgörenlerde oluşturduğu etki incelendiğinde okullardaki yöneticilerin liderlik vasfı ile işgörenlerin iş doyum düzeyleri arasında motivasyonlarının bir bağı olduğu saptanmıştır. İşgörenler yöneticileri tarafından moral

desteği aldıklarında kendi içlerindeki iletişimlerde kuvvetlenmekte ve örgütün hedefleri doğrultusunda toplu hareket etmektedirler. Yöneticilerin öğretmenlerin problemlerini görmesi, çözüm odaklı destek sağlamaları ve bu konuda duyarlı davranışlar sergilemeleri öğretmenlerin verimliliğini arttırmaktadır. Öğretmenin kendisine değeri verildiğini görmesi, kendisini kurumunda önemli ve bir parçası gibi hissetmesini sağlamaktadır. Bu tavırla karşılaşan öğretmenin kurum içinde hedeflenen konuları benimsemesi hızlanacaktır. Görev yaptığı okula bağı olan öğretmenler, kendilerinden istenen yükümlülükleri yerine getirerek enerji ve tüm verimliliklerini okulun belirlediğı hedeflere ulaşmak için sarf edeceklerdir (Yücel, 2019, s.56).

Yapılan araştırmalara göre lisans mezunu öğretmenlerin iş doyum düzeyi daha düşük iken yüksek lisans öğrenimini tamamlamış veya farklı mesleki eğitimler almış öğretmenlerin iş doyum düzeyi daha yüksektir. Öğretmenlerin eğitim seviyesi arttıkça çalışma ortamlarından bekledikleri yeni çalışma şartları ve yeni tutumlar bekledikleri görülmektedir. Aynı çalışma şartlarına sahip öğretmenler arasında eğitim düzeyi düşük olan öğretmenlerle eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin işverenden beklentileri farklılık gösterebilmektedir. Okul yöneticileri iş doyum seviyeleri düşük ancak eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenleri risk alma konusunda destekleyerek öğretmenlerin taleplerine uygun yeniliklere ulaşma ortamı yaratmalıdır (Yıldız, 2021, s.44).

Öğretmenlerin iş doyum seviyelerini etkileyen bir diğer faktör ise aldıkları ücret ve yönetsel sıkıntıların olduğu belirtilmiştir. Öğretmenler yönetsel olarak okulda sıkıntılar olduğunu, eşit ve adaletli bir görev dağılımı yapılmadığını, yöneticilerin öğretmenlerin problemlerine yeterli destek sağlamadıkları ve öğretmenler arası eşitlik olmadığını, iletişimsel problemler yaşadıklarını ve değışime açık olmadıklarını belirtmekte ve iyi yönetilemediklerini, yönetim şekillerinden memnun olmadıklarını söylemektedirler. Destekleyici yönetim biçimleri öğretmenlerin iş doyum seviyelerinde artış göstermesine katkı sağlar. Yöneticilerinden takdir gören öğretmenlerin iş doyum düzeyleri daha yüksek iken, takdir almayan öğretmenler daha düşük iş doyum seviyesine sahiptir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyini artırma da, okul içerisinde alınan kararlara dahil edilmeleri de yer almaktadır. Öğretmenlerin kararlara dahil edilmeleri iş doyum seviyeleri pozitif yönde etkilemektedir. İş doyum seviyesi yüksek olan öğretmenin performansı ve okula olan bağıllık düzeyide artmaktadır (Erol, 2021, s.95-96).

2.6. İlgili Yayın Ve Araştırmalar

Araştırma konusu olan takım liderliği ve iş doyumu ile alakalı alan yazında bulunan yurtiçi ve yurtdışında yapılmış olan araştırmalara dair sonuçlar bu başlık altında incelenmiştir.

2.6.1. Takım Liderliği ile İlgili Yurt İçerisinde Yapılmış Olan Bazı Çalışmalar

Kerim'in (2021), "Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tez çalışmasında, öğretmenlerin yöneticilerinin gösterdikleri takım liderliği davranışlarında yüksek algıya sahip oldukları gözlemlenmiştir. Etkili iletişimin önemiyle eğitimde kalite artırmaya yönelik izlenimler oluşmuştur. Takım liderliğine yönelik yapılmış olan bu araştırmada öğretmenlerin demografik özelliklerinin takım liderliğine yönelik sonuçlarda farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Akyüz'ün (2007), "İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin takım liderliği yeteneklerinin öğretmenler ve müfettişler tarafından değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)" adlı yüksek lisans araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görevli öğretmen ve müfettişlerin katılımıyla okul yöneticilerinin takım liderliği ölçülmüş olup, öğretmenlerin "Toplantı Yönetimi" altındaki maddelere daha fazla katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Diğer yandan "Takım Çalışmalarını Yönlendirme" alt maddelerine katılım daha az gözükmetedir. Müfettişler "Amaç ve Roller Oluşturabilme" katılım sağlarken, "Motivasyon Yönetimi" ve "Çatışmayı Yönetme" daha az katılmışlardır. Takım liderliği özelliklerinde "Toplantı Yönetimi" ve "Katılımı Sağlayabilme" konularında cinsiyet durumuna göre farklılık ortaya çıkmıştır. Bu maddelerde anlamlı farklılık görülürken, "Amaç ve Roller Oluşturabilme" maddesinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Kıdem yönünden inceleme yapıldığında, çalışmanın tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık var olduğu ortaya çıkmıştır.

Kılıç (2019) "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlikleri ile Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli doktora tezinde, araştırma sonuçlarına nicel olarak bakıldığında okul yöneticilerinin otantik liderlik tavırları

ve öğretmen motivasyonu arasında olumlu bir bağın bulunduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik anlayışının olumlu iletişim, adaletli yaklaşım, şeffaflık, problem çözme, öğretmenleri motive etme ve güven odaklı yaklaşım öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkilediği nitel araştırma sonucunda belirlenmiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin otantik liderlik yaklaşımında farkındalık bilinci olan, bilgiye adaletli yaklaşan, ahlaklı, iletişimde açık olan kişilerin öğretmenler üzerindeki etkisinin olumlu yönde olduğu düşünülmektedir.

Uzun (2021) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezinde, dönüşümcül liderlik yaklaşımıyla duygusal emek düzeyi arasında olumlu yönde ilişki olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik düzeyi arttıkça kişilerin duygu seviyesi artmaktadır. Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik tarzı bakımından yüksek seviyede algılanmaktadır. Liderlik stilleri seviyesinde serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlikten çıkarılan sonuçlarda cinsiyete ve medeni duruma göre gruplar arasında farklılık yokken, alt boyutlarda bulunan dönüşümcü liderlikte kadınların erkeklerden, evlilerin ise bekarlardan daha yüksek algı seviyesinin olduğu ve görülmektedir. Liderlik stilleri arasında yaş değişkenine analizinde sonuçlara göre liderlik stilleri ölçeği alt boyutunda bulunan serbest bırakıcı liderlikte anlamlı bir farklılık bulunmazken, dönüşüm ve sürdürümcü liderlik tarzında yaşa göre gruplar arasında istatistiksel farklar tespit edilmiştir. Mesleki kıdeme göre gruplar arasında anlamlı istatistiksel fark bulunmuştur. Eğitim seviyesine göre öğretmenlerin liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarında eğitim durumuna göre gruplar arasında istatistiksel fark anlamlı bulunmuştur. Lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik alt boyutunda daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında lisans mezunları lisansüstü mezunlara göre daha yüksek seviyeye sahip çıkmışlardır. Çalıştıkları okul türüne göre dönüşümcü liderlik alt boyutunda devlet okulunda görev yapanların, özel okulda görev yapanlara nazaran daha düşük seviyeye sahip olduğu görülmüştür. Serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında devlet okullarında görev yapanların özel okulda görev yapanlara göre daha yüksek seviyeye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Demir (2019), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doyumu Üzerine Etkisi” isimli yüksek lisans tezinde, öğretmenlere yönelik motivasyon ve iş doyumu ölçeği bütününün ortalaması düşük seviyedir.

Öğretmenler yönetici davranışlarının kendi performansları üzerinde negatif etki yarattığını söylemektedirler. Bu araştırmada cinsiyet farklılığına göre anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmada devlet okullarında çalışan öğretmenlerin özel okulda çalışan öğretmenlere göre yönetici davranış algılarında motivasyonlarının daha az etkilendiği görülmüştür. Branş farklarında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Doğru (2016), “Meslek Lisesi Müdürlerinin Takım Liderliği Roller” isimli Yüksek Lisans tez çalışması, İstanbul ili Maltepe ve Kartal ilçesinde bulunan resmi meslek liselerinde araştırılmıştır. Örneklem grubunun büyük kısmının erkek olduğuna, kıdem yılının çoğunlukta 1-5 yıl arasında değiştiğine, çoğunluğun lisans mezunu olduğuna, 36-40 yaş arası ve 41 üstü yaş grubunun bulunduğu, branş bazında mesleki ders veren öğretmenlerin fazla olduğuna, bilgisayar ve internet kullanımının olduğuna, aynı kurum 1-8 yıl arası çalışma gösterildiğine, öğretmen sayılarında ise çoğu okulun 51 ve üzeri öğretmeni olduğu durumu tespit edilmiştir.

Kuyumcu (2007), “İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği” adıyla doktora çalışması, Elazığ ilinde bulunan 344 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, katılımcıların okul kültürü ile takım liderliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma için genel sonuçlar; okul yöneticileri ve öğretmenler, liderlerin takımı doğru biçimde örgütlediği, zamanı verimli planladığı, takım amaçlarında elinden geleni yaptığı, takım çalışmasında her zaman motive edici olduğu, takım çalışması sırasında çözüm odaklı yaklaşım sergilediği, saygılı ve olumlu iletişim dilinin hakim olduğu, özgüven kaybı olmadan var olan kaynakları doğru kullandığı, demokratik yaklaşımla üyeleri yeniliğe yönlendirdiği, öğrenerek liderlik ettiği, üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendirdiği, vizyone bir bakışa sahip, çatışma stratejilerini kullandığı, sağlam bir etkileşim ortamı yarattığı ve üyeleri aktif tuttuğu, açık ve net olarak takımı her konuda bilgilendirdiği, ödül ve ceza dengesi ile destek vererek bir takım ruhu oluşturduğu ve geri bildirim vermeyi eksik etmediği yönünde görüşlerini sunmuşlardır.

Ekmen (2020), “Okul Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin (Batman İli Örneği)” isimli yüksek lisans tezi araştırması, Batman ilinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin düşüncelerini yansıtmaktadır. Araştırmaya destek veren okul öncesi öğretmenlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarına yönelik algıları “orta seviyede” çıkmıştır. Bu algıda sıralama

yüksekten düşüğe sırasıyla; aile havası, hayırseverlik, otorite, eksik görme, ve müdahaleci tavırlar alt boyutu olarak sıralanmaktadır.

Canpolat (2019), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde, demografik özelliklere göre yöneticilerin liderlik özellikleri incelenmiştir. Öğretmenlerin motivasyon ve iş doyum düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma neticesinde okul yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik ve geleneksel liderlik özellikleriyle öğretmenlerin içsel doyum ve dışsal doyum pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Oktar (2019), “Öğretim Liderliği, Örgütsel Destek, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Modelleme Çalışması” isimli yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin algı seviyelerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik tavırları “Çoğu Zaman” olarak bulunmuştur. Aynı zamanda “amaçların belirlenmesi ve paylaşılması”, “öğretim sürecinin yönetimi”, “güçlü okul iklimi ve kültürünün oluşturulması” ve “öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanması” boyutlarında da “çoğu zaman” seviyesinde bir algı durumu saptanmıştır. Araştırmada yer alan öğretmenlerin öğretim liderliği alt maddesinde, demografik özelliklerine göre anlamlı bir fark bulunmamış ancak aynı maddede sosyoekonomik durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

Çobanoğlu ve Barutçu (2020), “Okullarda Takım Liderliği ve Öğretmen Motivasyonu” adlı araştırmalarında, yöneticilerin sergiledikleri takım liderliği tavırlarıyla öğretmenlerin performansları arasında bir ilişki olduğunu düşünülmektedir. Öğretmenlerin algılarına bakıldığında, yöneticilerden beklenen davranışları severek yaptıkları, işbirlikçi yaklaşımda bulundukları, imkan sağladıkları, samimiyet gösterdikleri ve mesleki saygılarının olduğu saptanmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise öğretmenlerin motivasyon seviyelerinin yüksek olduğudur. Araştırmada yönetici davranışları ve öğretmenlerin performansı arasında pozitif bir bağ vardır.

Tan (2012), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi” isimli doktora tezinde, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin etkisini incelemek amacıyla 2010-2011 eğitim öğretim yılında görev yapan 2700 öğretmenin 822 tanesinin katılımıyla analizi yapılmıştır. Bu çalışma Elazığ İlindeki

ilköğretim okullarında gerçekleşmiştir. Hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon metodu ile analiz edilmiş olan çalışmada takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlığını ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini kuvvetli ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Kartal (2020), “Liderlik Tarzlarının İş doyumunu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Aracılık Etkisinin İncelenmesi” isimli çalışmada, tesadüfi şekilde 346 kişiye anket çalışması uygulanarak istatistiksel olarak değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın istatistiksel verilerine bakıldığında liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak liderlik özellikleri artarken iş tatmin seviyeleri de yükselmektedir.

2.6.2. Takım Liderliği ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Olan Bazı Çalışmalar

Jacks (1999) tarafından araştırması yapılan “Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerinin Öğretmen İş Doyumu ve Öğretmen Bilişsel Stilleri Arasındaki İlişkisi” adlı çalışma Nevada Eyaletinde yer alan 119 tane anaokulu, ilköğretim öğretmenleri ve 29 müdür arasında uygulanmıştır. Öğretmenlerin alt doyum değişkenlerinde doyum sağladıkları ancak en fazla kontrol değişkeninde müdürleriyle ilişkileri olduğu ve bununla beraber doyuma ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin geneli gelir düzeyiyle alakalı memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu saygın bir meslek icra ettiklerini ve okul kural ve kararlarında etkin bir rol oynamaları gerektiğine “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” şıklarını seçerek yanıt vermişlerdir. Öğretmenler iş kaybı konusunda kaygı duymamakta ve yaptıkları mesleklerine güvenmektedirler (Aktaran, Canpolat, 2019 s.40).

Kim (2011), “Okul Liderliği ile Öğretmenlerin Tutumları Arasında İlişki” adıyla Thomas E. Wei danışmanlığında bir yüksek lisans tez araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma 1999-2000 yılları arasında uygulanan dokümanların analizine göre sonuçlanmıştır. Bu çalışma, liselerde görevli olan müdür ve öğretmenlere yönelik bir ankettir. Anket verileri eğitim bakanlığına bağlı, National Center for Education Statistics (NCES) tarafından alınmıştır. Araştırma kapsamında 8046 okulun verileri doküman analizi yöntemi ile ortaya çıkmıştır. Çalışma anketi “Okullar ve Personeller” (SASS: Schools and Staffing Survey) adındadır. Her müdüre ortalama olarak 4,6 öğretmen düşecek şekilde oranlama yapılmıştır. Destek (3.146), moral (3.405), vizyon (3.195), meslektaşlık (3.121) ve genel memnuniyet

(3.425) olarak tutum bileşenleri alınmıştır. Yapılan çalışmada uygulanan anket, müdürlerin öğretimsel ve örgütsel liderlik nitelikleriyle öğretmenlerin davranışları arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmak için uygulanmıştır. Bu etkileşim öğretmenler ve okul etkinliğinin bir kanıtı düşüncesiyle araştırılmıştır. Veriler örgütsel liderliğin daha kuvvetli bir şekilde ve olumlu olarak öğretmen davranışlarıyla bağlantını olduğunu göstermiştir. Öğretimsel liderlik buna göre daha az tercih edilmektedir. Öğretmen davranış ölçülerinde destek, motivasyon, vizyon, çalışma arkadaşları dayanışması ve genel iş doyumu maddeleri uygulanmıştır (Aktaran, Tan, 2012, s.72-73).

Leithwoow, Steinbach ve Ryan (1997), “Ortaokullarda Liderlik ve Takım Öğrenmesi” isimli çalışmasında, okul yöneticilerinin hem lider hem personel görevini üstlenebileceğini, takım içinde bulunan bir kişi yöneticisi ya da başka bir çalışma arkadaşı tarafından yönlendirildiğinde de aynı performansı ortaya koyacağını göstermişlerdir. Yüksek ve düşük performanslı takımlar olarak iki sonuca varılmıştır. Araştırmada Ortaya çıkan verilerde bu iki farklı takım arasında çok önemli farklar olmadığı görülmektedir. Okul içi takım öğrenmesinde vizyon, strateji, kültür ve kaynaklar neden olarak sunulurken, okul dışı takım öğrenmesinde toplum, çevre ve yönetim gibi nedenler belirlenmiştir. Takımlar öğrenmeye açık oldukları gibi daha küçük okullarda etkileşim ve takım halinde öğrenme potansiyeli daha yüksek seviyelerdedir (Aktaran, Doğru, 2016, s.34).

Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler (2003), “Dönüşümcü Liderlik ve Takım Performansı” isimli çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının takım performansına ne derece etkilediğine odaklanmışlardır. Araştırma sonucunda, doğru motivasyon ortamının, desteklemenin ve kişiselleştirilmiş saygının takım başarısında çok büyük etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma kapsamında takım geliştirme çalışması, eğitimler, takım kurma, sınırlılıklar ve yenilikçi beklentiler ele alınmıştır. Ayrıca, paylaşılmış vizyon, takım kararları, kuvvetlendirilmiş takım çevresinin ve takım uyumsuzluklarının başarı üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır (Aktaran, Kuyumcu, 2007, s.77).

Sarin ve McDermott (2003), “Takım Lideri Özelliklerini Çapraz Fonksiyonlu Yeni Ürün Geliştirme Takımlarının Öğrenme, Bilgi Uygulaması ve Performansı Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmalarında, 226 çalışan tarafından 52 yüksek teknolojik ürün geliştirme tasarısının dahil olduğu çalışmalardan bilgileri yorumlayarak, takımın öğrenebilmesinin; yaratıcı ve yeni ürünlerin piyasaya sürülmesinin kısa sürede gerçekleşmesi bakımından güçlü yönde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bunların dışında araştırma kapsamında,

demokratik liderlik tarzında, takım lideri aracılığıyla ortaya konan hedef yapısı ve liderin örgüt içerisindeki yükümlülüğünün takım öğrenmesiyle olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Aktaran, Kerim, 2021 s.56).

Barnett ve diğerleri (2011), okul liderlerinin öğretmen tavırları üzerindeki etkilerine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, liderlik tavırlarının öğretmenlerin liderlere karşı duydukları doyum algıları üzerindeki etkiyi değerlendirmeye odaklanılmıştır. Araştırmada karmaşık metod temel alınmıştır. Çalışma 52 ortaokulda, 458 öğretmen katılımıyla çoklu seviye model analizi genelinde gerçekleştirilmiştir. Bu analize yöntemiyle case-study için üç örnek okul seçilmiştir. Araştırma verileri, yarı yapılandırılmış nitel görüşme uygulaması ile elde edilmiştir. Sonuçlara göre; Öğretmenlerin liderliğe olan puanlarında kişisel davranışların önemli bir yeri olduğu saptanmıştır. Başka bir sonuç ise, “Açık Kapı Politikası” gibi davranışlarının, öğretmenler bakımından önemli bir durum olduğu ortaya çıkmıştır (Aktaran Tan, 2012, s.74)

Mehra, Smith, Dixon ve Robertson (2006), yürüttükleri araştırmaya olan “Takımlarda Paylaşılmış Liderlik: Liderlik Algılama Ağları ve Takım Performansı” isimli çalışmada, sosyal ağ analizi yöntemini kullanmış olup, 28 satış takımından elde edilen sonuçlar aracılığıyla, liderlik algılarının ağ yapısının takım seviyesinde nasıl önemli olduğunu ve takım performansı ile alakasını araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, üyelerin liderlik paylaşımı yaptıkça takım başarısının yükseleceğini savunmakla birlikte; bazı adem-i merkeziyetçi liderlik yapılarının diğerlerine kıyasla daha yüksek başarı sağladıklarını göstermektedir. Araştırma neticesinde, paylaşılmış liderlik yapılarının önemli yapısal nitelikler nedeniyle farklılık yaratabileceği ve farklılıkların takım performansı üzerinde önemli etkilere sahip olabileceğinden söz edilmektedir (Aktaran Kuyumcu, 2007, s.79).

Day, Groon ve Salas (2004), araştırmasını yapmış oldukları “Takımlarda Liderlik Kapasitesi” konulu çalışmada, takım liderlerinin takım içerisindeki yerlerini hedef almışlardır. Araştırmada, liderlik kapasitesi, takım liderliğini güçlendirme, takım çalışması aşamaları, takım çalışmasının tanımı, takım çalışmasını güçlendirme, takım öğrenmesi, takım bilgilendirme, takım öğrenmesi ve takım liderliği bağlantısı ve paylaşılan liderlik konuları üzerine odaklanılmıştır. Araştırma sonucunda, takım içi problemlerin liderler tarafından çözüme ulaşamayacağı ve takım içlerinde çeşitli problemlerin var olduğu, problemlerin net bir şekilde tanımının yapılması problemin çözümünde büyük role sahip

olduğu ve takım lideri kapasitesinin büyük önem taşıdığı ve her zaman geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran Doğru, 2016, s.35-36).

2.6.3. İş Doyumu ile İlgili Yurt İçerisinde Yapılmış Olan Bazı Çalışmalar

Eröz (2019) yürütmekte olduğu “Okul Müdürlerin Mentorluk Fonksiyonlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında mentorluk fonksiyonları ölçeği ve iş doyumu ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yıllarında, İstanbul Arnavutköy ilçesinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleşmiştir. Bu araştırmanın sonucunda mentorluk fonksiyonları ve iş doyumu değişkenleri arasında olumlu yönde bir etkileşim olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem değişkenlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Şahin (2020), “Örgüt Kültürü ve İş doyumu Arasındaki İlişki”, isimli yüksek lisans tezinde, okullarda görevini gerçekleştiren öğretmenlerin destek kültür algılarının orta seviyede olduğu saptanmıştır. Çalışmanın ikinci alt problemi “Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu algı düzeyleri genel olarak ve ölçek alt boyutlarında nasıldır?” sorusunun analizi, alt boyut olan hem içsel doyum seviyesinin hem de dışsal doyum seviyesinin orta düzeyde bunlarla birlikte genel doyum seviyesinin de orta düzeyde olduğu saptanmıştır. İş doyum seviyesinin tüm alt boyutlarının orta seviyenin üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırmanın bir diğer alt problemi olan “Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri genel olarak ve ölçek alt boyutunda demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır ?” sorusunun cevaplarından ortaya çıkan sonuçta öğretmenlerin demografik özelliklerinde farklılıklar mevcut olsa da öğretmenlerin iş doyum düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Yücel (2019), “Okul Öncesi Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezi, Adıyaman İlinin Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olan anaokullarında 2017-2018 yılları arasında görev yapan öğretmenlerin katılımıyla hazırlanmıştır. Ölçek 316 anaokulu öğretmenine uygulanmıştır. Okul öncesi eğitim kademesinde çalışan öğretmenlerin içsel ve dışsal iş doyumu düzeylerinin dönüşümcü liderlik algısı ile doğru orantılı çıktığı ancak serbestlik tanıyan liderlik algısı ile ters orantılı çıktığı belirlenmiştir.

Mete (2006), “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde, varmış olduğu sonuçlarda; yaş aralıklarına ve kıdem yıllarına bakıldığında en yüksek yaş frekansının 31-40 yaş grubu öğretmenlere ve en yüksek kıdem yılının 6-10 yıllık öğretmenlere ait olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin çoğunluğunda kırk bir yaş üstü olan kişilerde iş tatmin düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Erkek ve kadın öğretmenler arasında çıkan sonuçlar benzerlik göstermiştir. Çalışma sonuçlarından biri de gelir düzeyi daha iyi olan öğretmenlerin iş tatmin doyumlarının daha yüksek olduğudur.

Kul (2010), yürütmüş olduğu doktora tezinde genel tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırma Sakarya ve Bartın illerinde 2009-2010 eğitim öğretim yılında MEB’e bağlı İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevli 273 beden eğitimi öğretmenin katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde ağırlıklı olarak “memnunum” seçeneğini tercih ettikleri ve bu düzeyde iş doyumunu yaşadıkları belirlenmiştir.

Bilgili (2019), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” isimli çalışmasında, beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumuna ve iş doyum düzeylerine yönelik ifadelerinde “Kararsızım” seçeneği fazla tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan verilerde öğretmenlerin medeni halinin ve eğitim düzeyinin iş doyum durumlarına göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Eğitim kademesi yönünden incelendiğinde de anlamlı bir farklılık durumu yoktur. Araştırmaya katılan öğretmenler arasında mesleğe yeni başlamış olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin gelir durumları da iş doyum seviyelerinde anlamlı farklılığa sebep olmaktadır gelir düzeyi arttıkça iş doyum seviyesi artmaktadır.

Eroğlu (2019), “Görsel Sanatlar Öğretmenlerinin İş Doyumları ve Öz Yeterlilik Algılarının Analizi” adlı çalışmasına katılım sağlayan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın olduğu, öğretmenlerin genelinde evli olduğu ve 31-50 yaş aralığında oldukları, lisans mezunu öğretmenlerin çoğunlukta olduğu ve çoğu öğretmenin bulundukları okullarda 10 yıldan daha az süredir görev yaptıkları, sınıf öğrenci sayılarının 21-40 arasında değiştiği, haftalık 20 ders saatinin altında derse girdikleri, genelinde 5 ve üzeri kurs ve seminere katıldığı, toplantı

katılımlarında öğrenci sayısının yarısı kadar veli ile görüştükleri, mesleki yayın veya kitapları hiç ya da çok az okudukları, okullarında her yıl 5 ve daha fazla sosyal etkinlik düzenlendiği tespit edilmiştir. Görsel sanatlar öğretmenleri ile yapılan iş doyum anketinde toplamda 36 soru bulunmaktadır. Yapılan analiz çalışmasının sonucu 3.55 olarak tespit edilmiştir. Görsel sanatlar öğretmenlerinin genelinin iş doyum seviyelerinin düşük olduğu söylenilebilmektedir ancak erkek öğretmenler bu ortalamalarda kadın öğretmenlere göre iş doyum seviyelerinden daha memnun durumdadırlar.

Yıldız (2021), “Özel Eğitim Kurumu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkide İş Motivasyonunun Aracılık Rolü” isimli yüksek lisans tezinde, elde edilen sonuçta öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, görev süresi ve branş değişkenine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunların haricinde özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin iş doyum seviyelerinin kişilerin yöneticilikle alakalı görevlerinin varlığına göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yöneticilik görevi olan özel eğitim kurumu öğretmenlerinin, yöneticilik görevi olmayan öğretmenlere göre daha yüksek bir iş doyum seviyesine sahip oldukları belirlenmiştir.

Aksay (2021), “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Örgütsel Dürüstlük ve İş Doyumu Düzeylerine Yönelik Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı doktora tezinde, minnesota iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin iş doyum durumlarına yönelik algıları yüksek seviyede çıkmıştır. Araştırmada öğretmenlerin içsel doyum ortalamalarının dışsal doyum ortalamalarından yüksek seviyede çıktığı tespit edilmiştir.

Bil (2018), araştırmasında Ankara İli merkez ilçelerdeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenleri kamu ve özel okullar olarak iki farklı kategoride incelemiş ve bu kategorileride kendi içerisinde “Anadolu Lisesi” ve “Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi” olarak ikiye ayırmıştır. Araştırma genelinde öğretmenlerin iş doyum seviyeleri kısmen katılıyorum olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin dışsal doyumları kısmen katılıyorum seviyesindeyken içsel doyumları büyük oranda katılıyorum seviyesindedir. Genç öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yüksektir ancak yaş alan öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum düzeyleri azalmaktadır. Özel okullarda mesleğini icra eden öğretmenlerin iş doyum seviyeleri devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek seviyededir.

Çalışkan (2019), “Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde, ölçeğe göre yapılan analizde öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri orta düzeyde çıkarken, genel doyum düzeyleri ise düşük düzeyde çıkmıştır. Demografik özelliklere baktığımızda erkek öğretmenlerin iş doyum seviyeleri kadın öğretmenlere göre daha yüksek seviyededir. Yaş değişkenine göre 20-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum düzeyleri 30 ve üzeri yaş grubundakilere göre düşüktür. Araştırmaya göre yaş ilerledikçe iş doyum seviyesi artmaktadır. Medeni durum değişkeninde ise evli öğretmenlerin iş doyum seviyeleri bekar öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleki kıdem değişkeninde de 1-9 yıl arasında görevde bulunan öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum düzeyleri daha yüksek kıdeme sahip öğretmenlere göre düşük çıkmıştır. Kıdem arttıkça iş doyum seviyesi artmaktadır. Okul türü değişkeninde ise içsel ve genel doyum düzeyleri ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre anlamlı biçimde düşük olduğu saptanmıştır.

Savaş (2012), yapmış olduğu doktora tezinde okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum seviyeleri arasındaki bağlantıyı araştırmak istemiştir. Okul yöneticilerinin duygusal zekalarının öğretmenlerin iş doyum durumlarında pozitif ve anlamlı bir etki olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin duygusal zekalarının öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum seviyelerinde pozitif ve anlamlı bir sonuç çıkmıştır.

Gür (2019), “Görsel Sanatlar Öğretmenlerini Mesleki Doyum ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezi sonuçları Bolu il ve ilçelerinde bulunan MEB’e bağlı özel ve devlet okullarında görevli olan 61 görsel sanatlar öğretmeni ile ortaya çıkarılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlarda yaş, cinsiyet, çalışılan yerleşim birimi, mezun olduğu üniversite, eğitim durumu, hizmet süresi, mezun olduktan sonraki atanma süresi gibi değişkenlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ersözlü (2012), araştırmasını yürüttüğü doktora tezinde bulunan tüm analizlerde cinsiyet, öğrenim durumu, yaş ve kıdem demografik değişkenleri baz alarak çalışmasını gerçekleştirmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarının iş doyum ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine bakıldığında cinsiyet, öğrenim durumu, yaş ve kıdem gibi demografik değişkenlerle öğretmenlerin iş doyum düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt maddelerinde “Duygusal bağlılık” ile “Devam Bağlılığı” alt maddelerinde genel iş doyum ve içsel doyumunu etkilediği belirlenmiştir.

Çalışmada %8 olarak sonuçlanan örgütsel bağlılıkların iş doyum düzeyi öğretmenlerin iş doyumlarının orta düzeyde olduğunu desteklemektedir. Öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen başka sebeplerde mevcuttur ve bunların birlikte etkisi örgütsel bağlılık durumundan daha yüksektir.

Karakuş (2008), araştırmasını yapmış olduğu doktora tezinde “oransız küme örnekleme” yöntemini kullanmıştır. Çalışmada öğretmenler, müdür yardımcıları ve okul müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu, duygusal adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık seviyeleri arasındaki ilişkilerini incelemek amaçlanmıştır. Öğretmenlerin duygusal zeka seviyelerinin genellikle öğretmenlerin hem genel iş doyumlarını hem de içsel iş doyum seviyelerini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Okul müdürlerinin duygusal zeka seviyelerinin öğretmenlerin iş doyum seviyelerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

2.6.4. İş Doyumu ile İlgili Yurtdışında Yapılmış Olan Bazı Çalışmalar

Nguni, Slegers ve Denessen (2006), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İlköğretim Öğretmenlerin İş Doyumuna, Örgütsel Bağlılığına ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Tanzania Örneği” adlı araştırmalarında, dönüşüme açık ve etkileşimsel liderliğin geliştiği bir ülke bağlamında Tanzania’da bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna, örgütsel bağlılığına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini incelemişlerdir. Bu araştırma Tanzania’da ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin katılımıyla sonuca ulaşmıştır. Çıkan sonuçlarda dönüşümsel liderlik boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (Aktaran Ersözlü, 2012, s.83).

Saleem (2015), araştırmasında dönüşümsel liderlik ve iş doyumunu arasında pozitif bir bağlantı olduğunu bulmuşlardır. Dönüşümsel liderlik tarzını içselleştirmiş liderlerin iş görenleri teşvik etmesi ve onları güdülemesi gerekmektedir. Diğer taraftan, işlemsel liderlik ve iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun açıklaması şu şekildedir; işlemsel liderler, ödül ve ceza uygulaması yerine, örgütsel hedeflerin sonuca varmasına endekslidirler ve çalışan güdülenmesine daha az önem verirler (Aktaran Canpolat, 2019, s.41).

Fuller ve Morrison (1999) yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde, hemşirelerin katılımıyla liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada çeşitli liderlik tarzlarının iş doyumuna olan etkisi kıyaslanmıştır. Dönüşümcü liderlik tutumlarının çalışanların iş doyumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmada liderlikte çoklu etki ölçeği kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının işgörenlerin performans ve enerjisinin yüksek olduğu belirlenmiştir. (Aktaran Yücel, 2019, s.57-58)

Bailey (2011), Claremont Üniversitesinde yürüttüğü doktora tezinde, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini inceleyen faktörleri ele almıştır. Araştırma kapsamında, öğretmenlerin iş doyum seviyeleri ve çalışma tutumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırma, Amerika Birleşik Devletlerinde Güney Kaliforniya'da bulunan devlet okullarında görevli olan anaokulundan lise son sınıfa kadar olan kademelerde görevlerini gerçekleştiren öğretmenler yardımıyla sonuçlanmıştır. Araştırmaya 442 öğretmen katılmıştır. Araştırma Bagozzi'ye ait olan "Çalışan İşyeri Davranışları" modeline dayalı olarak yürütülmüştür. Bu modele bakıldığında işlerinde mutlu olan işgörenler, hizmet verdikleri kişileri pozitif yönde etkileyecek davranışlar sergilerler. Buna göre araştırmada, öğretmenlerin işlerinden memnun olmaları öğrencileri, aileleri, okulları ve hizmet verdikleri toplumu etkileyen pozitif tutumlar sergiledikleri varsayımını düşündürmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerde, işlerini memnuniyetle yapan öğretmenlerin veliler ile iletişimleri kuvvetli olduğu ve öğrencilerin okula devamlılığını kontrol altında tuttukları ve pozitif bir sınıf ortamı yarattıkları sonucuna varılmıştır (Aktaran Tan, 2012, s.72).

Chiva ve Alegre (2009) beş alt boyutta incelediği çalışmasında, örgütsel öğrenme ve iş doyumunu arasında kuvvetli bir bağ olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın alt boyutunda bulunan beş madde arasında deneyim, risk alma, dış çevreyle etkileşim, diyalog ve katılımcı karar alma boyutlar mevcuttur. Bahsedilen bu alt boyutların içeriğinde sürekli gelişim, serbestlik, takımlar, otonomi, iletişim, işbirlikçi çalışma, aktif katılım, kararlarda söz alma gibi kavramlar mevcuttur. Araştırma çerçevesinde bu kavramların iş doyumunu ile anlamlı ve olumlu ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bowen, Roderick ve William (2006), ortaokullarda sürdürdükleri araştırmada öğretmenlerin iş doyumunu ve öğrenen okul algıları arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Aktaran Bil, 2018, s.70).

Chamundeswari (2013), ortaokul seviyesinde çeşitli okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş doyumunu ve başarılarının belirlenmesini amaçladığı araştırmasında katılım

gösteren öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin ve performanslarının arasında anlamlı ve olumlu bir yönde ilişki bulunduğunu saptamıştır. Çalışmada ortaöğretim seviyesinde farklı okullarda görev yapan öğretmenler arasında iş doyum ve performanslarda ciddi bir fark olduğu ortaya çıkmıştır (Aktaran Ekmen, 2020, s.46



3. YÖNTEM

Bu araştırma okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini hedeflemektedir. Araştırmanın bu kısmında araştırma modeli, katılımcılar, veri toplama araçları ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesin amaçladığından, araştırma korelasyonel modelde tasarlandı. Korelasyonel model iki ya da daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkinin değişkenlerine herhangi bir müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır.

3.2. Katılımcılar

Araştırma, İstanbul ili Anadolu yakası Kadıköy ilçesinde bulunan özel ilk ve ortaokullarda görev yapan uygulamalı ders öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya 138 uygulamalı ders öğretmeni katılmıştır.

Örneklemin demografik özelliklere göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 1 Demografik özelliklere göre istatistiksel veriler

Değişken		N	Yüzdesi
Yaş	20 -30 yaş	37	26,8
	31-40 yaş	72	52,2
	41-50 yaş	28	20,3
	51 ve üzeri yaş	1	,7
Cinsiyet	Kadın	97	70,3
	Erkek	41	29,7
Medeni Durum	Bekar	62	44,9

	Evli	76	55,1
Eğitim Düzeyi	Lisans	111	80,4
	Lisans Üstü	27	19,6
Branş	Müzik	36	26,1
	Görsel Sanatlar	31	22,5
	Beden Eğitimi	45	32,6
	Bilişim Teknolojileri	19	13,8
	Drama	7	5,1
Eğitim Verilen Kademe	İlkokul	72	52,2
	Ortaokul	66	47,8
Gelir Düzeyi	3.000-5.000 TL	27	19,6
	5.000-7.500 TL	79	57,2
	7.500 -10.000 TL	24	17,4
	10.000 TL ve üstü	8	5,8
Mesleki Kıdem	1 yıl ve daha az	1	,7
	2-5 yıl	26	18,8
	6-10 yıl	54	39,1
	11-15 yıl	25	18,1
	16-20 yıl	16	11,6
	21 ve üzeri yıl	16	11,6

Araştırmaya katılan uygulamalı dersler öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığında yaş değişkenine göre; 20-30 yaş arasında 37(%26,8) öğretmen, 31-40 yaş arasında 72 (%52,2) öğretmen, 41 ve 50 yaş arasında 28 (%20,3) ve 51 ve üzeri yaşta 1 (%0,7) öğretmen bulunmaktadır. Araştırmaya katılan 138 uygulamalı ders öğretmeninden 97'si(% 70,3) kadın, 41'i(%29,7) erkektir. Öğretmenleri mesleki kıdemlerine göre şu şekilde dağılmaktadır. 1 yıl ve daha az süre meslekte olan 1(0,7) öğretmen, 2-5 yıl meslekte olan 26 (%18,8) kişi, 6-10 yıl meslekte olan 54(%39,1) kişi, 11-15 yıl 25 (%18,1) kişi, 16 -20 yıl meslekte olan 16 (%11,6) kişi ve 21 yıl ve üzeri süre

meslekte olan 16 (%11,6) uygulamalı dersler öğretmeni bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin branş dağılımlarına bakıldığında; bilişim teknolojileri branşında olan 19(%13,8), beden eğitimi branşında olan 45 (%32,6), görsel sanatlar branşında olan 31(%22,5), müzik branşında olan 36(%26,1) ve drama branşında olan 7 (%5,1) öğretmen bulunmaktadır. Ayrıca, uygulamalı ders öğretmenlerinden 72'si (%52,2) ilkokul kademesine eğitim verirken, 66'sı(%47,8) ortaokul kademesine eğitim vermektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini araştırmak hedeflendiği için 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Uygulamalı dersler öğretmenlerinin okul yöneticilerinin takım liderliği algılarını ölçmek için “Takım Liderliği Ölçeği” ve uygulamalı dersler öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini ölçmek için “Minnesota İş Doyum Ölçeği” kullanılarak araştırma tamamlanmıştır.

Bu iki ölçeğin haricinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini inceleyebilmek adına ölçekler sayfasının birinci bölümüne kişisel bilgi formu eklenmiştir. Kişisel bilgi formu, araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, meslekteki kıdemi ve gelir durumu ile ilgili bilgilerilerini toplayabilmek amacıyla altı sorudan oluşmaktadır.

3.3.1. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ölçmek için Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota iş doyum ölçeği, 20 maddeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek, 1967 yılında Dawis, Weiss, England ve Lofquist'ın beraber yürüterek ortaya çıkarmış olduğu bir ölçektir ve Baycan tarafından 1985 yılında Türkçe diline çevrilmiştir. Araştırmada “Minnesota İş Doyum Ölçeği”nin içsel ve dışsal tatmin faktörlerini ortaya çıkaran formu kullanılmıştır. İçsel doyum faktörleri verimlilik, başarı ve meslek gereği çalışma ortamında bulunan diğer kişiler için birşeyler yapma gibi durumları yansıtır. Dışsal doyum faktörleri ise daha çok şirket politikaları, çalışma koşulları ve işin nitelikler gibi durumları ölçmektedir. Ölçeğin 12 maddesi içsel doyum düzeyiyle, 8 maddesi

dışsal doyum düzeyiyle alakalıdır. Ölçekte bulunan 20 maddenin tamamı ise bize genel doyum düzeyini vermektedir. Gerekli izinler alınarak kullanılan Minnesota İş Doyum Ölçeğinde bulunan 20 madde beşli likert tipindedir. Bu maddeler, 5: “Çok Memnunum”, 4: “Memnunum”, 3: “Kararsızım”, 2: “Memnun Değilim” ve 1: “Hiç Memnun Değilim” şeklinde puanlanmıştır. Baycan tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve uygulanan bu ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri=.77 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında araştırmacı tarafından iş doyumunu düzeyi ölçeğine yapılan güvenirlik analizi sonucunda tüm ölçeğe ait Cronbach’s Alpha değeri .96 olarak hesaplanmıştır.

3.3.2. Takım Liderliği Ölçeği

Takım liderliği ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yürüten Çankaya & Karakuş (2010) ölçeğe ait Cronbach’s alpha değerini .94 olarak hesaplamışlardır. Gerekli izinler alınarak ölçek kullanılmıştır.

Takım liderliği ölçeği 20 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. İlk olarak “uzlaştırma ve işbirliği sağlama” alt boyutu gelmektedir (1,2,3,4,5,6,7,8,. maddeler) ikinci olarak “güçlendirme ve motive etme” alt boyutu gelmektedir (9,10,11,12,13,14,15,16. maddeler) ve son olarak “etkili iletişim” alt boyutu gelmektedir (17,18,19,20. maddeler). Takım liderliği ölçeğinde bulunan 20 madde beşli likert tipinde olup bu maddeler, 5: “Tamamen Katılıyorum”, 4: “Katılıyorum”, 3: “Kısmen”, 2: “Katılmıyorum” ve 1: “Hiç Katılmıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

Bu araştırma kapsamında araştırmacı tarafından takım liderlik düzeyi ölçeğine yapılan güvenirlik analizi sonucunda tüm ölçeğe ait Cronbach’s Alpha değeri .97 olarak hesaplanmıştır.

4. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular alt problemlere göre aşağıdaki gibi sunulmaktadır. Verilerin analizi ve yorumlanması SPSS 22 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin normalliğini test etmek için normallik testleri yapılmıştır. Kolmogorow-Smirnow testinin sonucuna göre Minnesota İş Doyumu Ölçeğinden ve Takım Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılım gösterdiği ($p>.05$) bulunmuştur ve Tablo 2 de çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmiştir. Bu nedenle verilerin analizinde bağımsız örneklemelere tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 2 Normallik Testi

	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	77,69	16,40	-,805	-0,368
Takım Liderliği Ölçeği	78,36	16,41	-,981	0,563

Alt Problem 1: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre; öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($F=2625, p>0,05$)

Tablo 3 Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre dağılımı ve tek yönlü ANOVA sonuçları

İş Doyumu	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	Kadın	97	76,474	17,10	2,625	,108
	Erkek	41	81,439	14,75		

Bu duruma bakacak olursak kadın katılımcı sayısı 97 kişiden oluşurken erkek katılımcı sayısı 41 kişiden oluşmaktadır. Kadın uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum ortalamaları 76,47 iken, erkek uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum ortalamaları 81,43'tür. Katılımcıların cinsiyet faktörüne göre ortalamaya bakıldığında ise erkek katılımcıların iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu gözükmemektedir. Bu durum erkek bireylerin işlerinden beklentisinin daha düşük olması ihtimali ve daha tatminkar tavırlar takındıkları için olduğu düşünülebilir.

Alt Problem 2: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyinin öğretmenlerin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre; öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($F=1.082$, $p > 0,05$).

Tablo 4 Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin yaşına göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları

İş Doyumu	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	20 -30 yaş	37	73,81	14,13	1,082	,359
	31-40 yaş	72	79,43	17,12		
	41-50 yaş	28	79,71	17,85		
	51 ve üzeri yaş	1	75,00			

Tabloya bakıldığında araştırmaya katılan 20-30 yaş arasındaki uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri 73,81, 31-40 yaş arasındakilerin 79,43, 41 ve 50 yaş arasındakilerin 79,71 ve 51 ve üzeri yaştakilerin 75'tir. Bu durumla beraber ortalamaya bakılacak olursa 41-50 yaş aralığında katılım gösteren kişilerin iş doyum düzeyleri en yüksek seviyede çıkmışken, 20-30 yaş aralığında katılım gösteren kişilerin iş doyumunu en düşük seviyede çıkmıştır. Bu durum iş hayatına yeni başlamış olan genç neslin beklentilerinin daha yüksek olması olarak yorumlanabilirken, yaşı ilerlemiş kişilerin iş hayatına adapte olmaları ve işlerinden beklentileri daha makul seviyelerde olduğu için iş doyum düzeyleri daha yüksektir denilebilir.

Alt Problem 3: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyinin öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre; öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde medeni durumlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($F=,524$, $p>0,05$).

Tablo 5 Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları

İş Doyumu	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	Bekar	62	79,08	15,27	,524	,470
	Evli	76	77,02	17,56		

Buna bağlı olarak bekar olan uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzey ortalamaları 79,08 iken evli olan uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzey ortalamaları 77,02'dir. Katılımcıların medeni durumları göz önünde bulundurulduğunda ankete katılan kişilerin 76 tanesi evli, 62 tanesi bekar gözükmemektedir. Bu durumda katılımcıların iş doyum düzeylerinin ortalamaları alındığında bekar kişilerin iş doyum düzeyleri daha yüksek seviyededir. Bu durumu bekar kişilerin hayata karşı olan

sorumluluklarının daha az olması, geçimlerini idame ettirirken sadece kendilerinden sorumlu olmaları olarak düşünebiliriz.

Alt Problem 4: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyinin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre; öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde eğitim düzeylerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($F=1,006$, $p>0,05$).

Tablo 6 Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları

İş Doyumu	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	Lisans	111	77,23	16,79	1,06	,305
	Lisansüstü ve Doktora	27	80,88	15,45		

Buna göre eğitim düzeyi lisans olan uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzey ortalamaları 77,23 iken eğitim düzeyi lisans üstü olan uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzey ortalamaları 80,88'dir. Bu tabloda görüldüğü gibi ankete katılan 111 kişi lisans, 27 kişi lisans üstü mezundur. Katılımcılar arasında en yüksek iş doyum düzeyine lisans üstü mezunu olan kişiler sahiptir. Bu durum belirli bir tecrübeye ulaşmış olan kişilerin iş hayatlarından ne bekleyeceklerini bilmelerinden kaynaklı olabilir.

Alt Problem 5: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyinin öğretmenlerin branşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre; öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde branşlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=7,01$, $p<0,05$). Buna göre, uygulamalı ders

öğretmenlerinin branşı drama ($\bar{x}$ =91,28), bilişim teknolojileri ($\bar{x}$ =82,89), müzik ($\bar{x}$ =80,69) ve beden eğitimi ($\bar{x}$ =79,80) olanlar görsel sanatlar ($\bar{x}$ =66,03) olanlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bu durum branş bazında işin niteliği ve kişilerin karakteristik özelliklerine göre farklılık göstererek iş doyum düzeyinde anlamlı farklılıklar oluşturmuş olarak yorumlanabilir. Bulgular ile ilgili tablolar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 7 Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin branşına göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları

İş Doyumu	Branş	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Minnesota Doyumu Ölçeği	Müzik	36	80,69	15,17	7,01	,000
	Bilişim Teknolojileri	19	82,89	10,72		
	Görsel Sanatlar	31	66,03	19,19		
	Beden Eğitimi	45	79,80	14,65		
	Drama	7	91,28	7,52		

Tukey testine baktığımızda hangi branşlar arasında anlamlı farklılığın olduğunu detaylı görebiliriz. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin branşlarına göre farklılaştığı bulgusundan sonra yapılan Tukey testinde hangi branşların bu farklılaşmayı sağladığını görebiliriz. Tablo 8'e göre görsel sanatlarda ve diğer tüm branşlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İstatiksel olarak görsel sanatlar dışındaki diğer branşlar kendi arasında farklılığa sahip değildir. Branşı görsel sanatlar olan öğretmenlerin iş doyum düzey ortalamaları diğerlerine göre daha düşüktür.

Tablo 8 Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin branşına göre Tukey Sonuçları

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Minnesota İş Doyumu						
Tukey HSD						
Branş	Branş	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Bilişim Teknolojileri	Görsel Sanatlar	16,8625*	4,4464	,002*	4,566	29,159
	Beden Eğitimi	3,0947	4,1753	,946	-8,452	14,642
	Müzik	2,2003	4,3275	,986	-9,768	14,168
	Drama	-8,3910	6,7475	,726	-27,051	10,270
Görsel Sanatlar	Bilişim Teknolojileri	-16,8625*	4,4464	,002*	-29,159	-4,566
	Beden Eğitimi	-13,7677*	3,5620	,002*	-23,619	-3,917
	Müzik	-14,6622*	3,7393	,001*	-25,003	-4,321
	Drama	-25,2535*	6,3862	,001*	-42,915	-7,592
Beden Eğitimi	Bilişim Teknolojileri	-3,0947	4,1753	,946	-14,642	8,452
	Görsel Sanatlar	13,7677*	3,5620	,002*	3,917	23,619
	Müzik	-,8944	3,4124	,999	-10,332	8,543
	Drama	-11,4857	6,2005	,348	-28,634	5,662
Müzik	Bilişim Teknolojileri	-2,2003	4,3275	,986	-14,168	9,768
	Görsel Sanatlar	14,6622*	3,7393	,001*	4,321	25,003
	Beden Eğitimi	,8944	3,4124	,999	-8,543	10,332
	Drama	-10,5913	6,3040	,450	-28,025	6,843
Drama	Bilişim Teknolojileri	8,3910	6,7475	,726	-10,270	27,051
	Görsel Sanatlar	25,2535*	6,3862	,001*	7,592	42,915
	Beden Eğitimi	11,4857	6,2005	,348	-5,662	28,634
	Müzik	10,5913	6,3040	,450	-6,843	28,025

Alt Problem 6: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyinin öğretmenlerin gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin gelirleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre; öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde gelirlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F= 4,17$, $p<0,05$). Buna göre, uygulamalı ders öğretmenlerinin gelirleri 10.000TL ve üzeri ($\bar{x} = 87,62$) olanlar, diğer gelir düzeylerine göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Bulgular ile ilgili tablolar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 9 Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin gelir durumlarına göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları

İş Doyumu	Gelir	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	3.000-5.000 TL	27	68,96	18,01	4,17	,007
	5.000-7.500 TL	79	79,38	13,96		
	7.500-10.000 TL	24	80,12	18,87		
	10.000 TL üstü	8	87,62	18,77		

Bu tabloya göre bireylerin gelir düzeylerinin iş doyum durumlarına büyük ölçüde etki ettiği görülmektedir. Tabloda yer alan verilerde gelir seviyesi arttıkça kişilerin iş doyum düzeyleride artmaktadır. Bu durum bireylerin sosyal yaşantısında ve özel hayatlarında kazanmış oldukları ekonomik özgürlüğün kişinin psikolojik durumlarında olumlu yönde etkilediğini ve sonucunda kişilerde iş doyum seviyesini yükselttiği şeklinde yorumlanabilir.

Tukey testine baktığımızda hangi gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olduğunu detaylı görebiliriz. Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin gelirlerine göre farklılaştığı bulgusundan sonra yapılan Tukey testinde hangi gelir düzeyinin bu farklılaşmayı sağladığını görebiliriz. Tablo 10'a göre gelir düzeyi 3000-5000 TL olanlar ile gelir düzeyi 5000-7000 TL ve 10000 TL ve üzeri olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Gelir düzeyi 3000-5000 TL olanların iş doyum düzey ortalamaları diğerlerine göre daha düşüktür.

Tablo 10 Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin gelir durumlarına göre Tukey Sonuçları

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: İş Doyumu						
Tukey HSD					95% Confidence Interval	
Gelir düzeyi	Gelir düzeyi	Mean Difference	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
3000-5000 TL	5000-7000 TL	-10,4168*	3,5670	,021*	-19,697	-1,137
	7000-10000 TL	-11,1620	4,4889	,067	-22,840	,516
	10000 TL ve üzeri	-18,6620*	6,4410	,023*	-35,419	-1,905
5000-7000 TL	3000-5000 TL	10,4168*	3,5670	,021*	1,137	19,697
	7000-10000 TL	-,7453	3,7295	,997	-10,448	8,957
	10000 TL ve üzeri	-8,2453	5,9367	,509	-23,690	7,200
7000-10000 TL	3000-5000 TL	11,1620	4,4889	,067	-,516	22,840
	5000-7000 TL	,7453	3,7295	,997	-8,957	10,448
	10000 TL ve üzeri	-7,5000	6,5324	,660	-24,494	9,494
10000 TL ve üzeri	3000-5000 TL	18,6620*	6,4410	,023*	1,905	35,419
	5000-7000 TL	8,2453	5,9367	,509	-7,200	23,690
	7000-10000 TL	7,5000	6,5324	,660	-9,494	24,494

Alt Problem 7: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyinin öğretmenlerin eğitim verdikleri kademeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin eğitim verdikleri kademe arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre; öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde eğitim verdikleri kademeye bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=19,70$, $p>0,05$). Buna göre ortaokul kademesine eğitim veren uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzey ortalamaları ($\bar{x} = 84,07$), ilkokulda eğitim verenlere ($\bar{x} = 72,33$) göre daha yüksektir. Bu durumu öğretmenin hitap ettiği kademenin beklentileri ve ders yoğunluğu ile birlikte yönetim tarafından istenen sistemsal evrak işlerinin fazlalığı da etkiliyor olabilir.

Tablo 11 Öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin öğretmenlerin eğitim verdikleri kademeye göre dağılımı ve varyans analizi sonuçları

İş Doyumu	Kademe	N	$\bar{x}$	ss	F	p
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	İlkokul	72	72,33	17,49	19,70	,000
	Ortaokul	66	84,07	13,02		

Alt Problem 8: Uygulamalı dersler öğretmenlerinin okul yöneticilerinin takım liderliği düzeylerini algılamaları ile iş doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

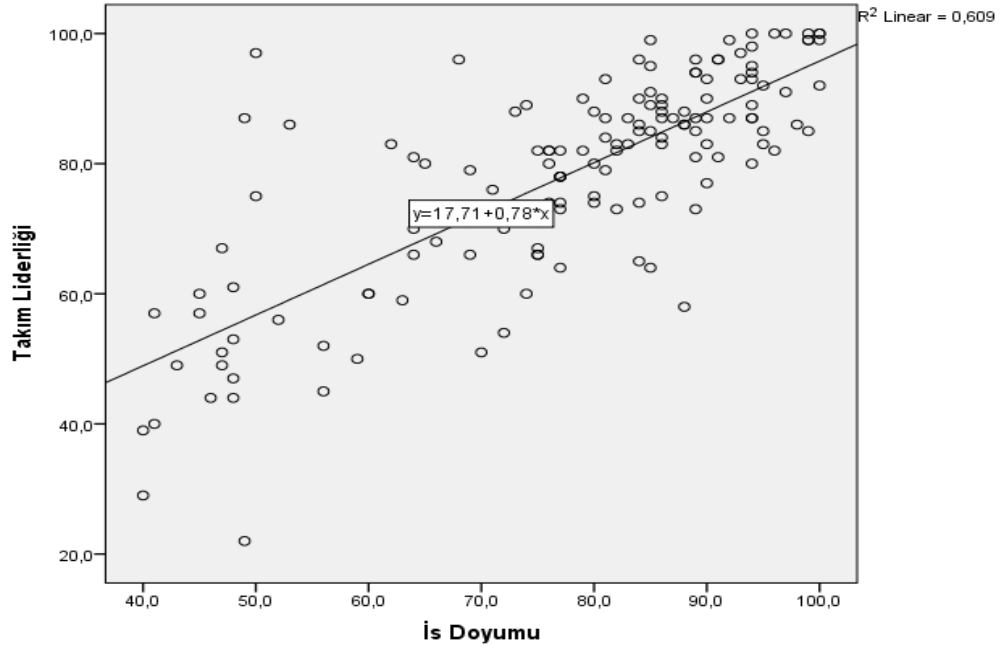
Okul yöneticilerinin takım liderlik düzeyleri ve uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Okul yöneticilerinin takım liderlik ölçeğine göre aldıkları puanlarla uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyumları ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda, takım liderliği ve iş doyumları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ($r=0,780$, $p<,05$). Bulgulara göre okul yöneticilerinin takım liderliği düzeylerinin algılanması ve uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin takım liderlik düzeyi yüksek olduğunda ve uygulamalı ders öğretmenleri bu durumu algıladığında öğretmenlerin iş doyumları bu durumdan etkilenmektedir. Benzer şekilde uygulamalı dersler öğretmenlerinin okul yöneticilerinin takım liderliği algılama düzeyleri düşük ise iş doyum düzeyleri de düşük olmaktadır. İlişki ile ilgili tablo ve grafik şekiller aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 12 Okul yöneticilerinin takım liderliği düzeyi ve uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki

Takım Liderliği ve İş Doyumu	R	R^2	Adjusted R Square	F	p
	,780	,609	,606	219,28	,000

Şekil 4 Okul yöneticilerinin takım liderliği düzeyi ve uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki



5. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen durumlar ışığında sonuç ve tartışma bölümü ile öneriler kısmı bulunmaktadır.

Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi, uygulamalı ders öğretmenlerinin okul yöneticilerinin takım liderlik düzeylerini algılamaları ile iş doyum arasındaki ilişkiyi incelemek ve araştırmanın alt soruları ile analiz edilen bulgular çerçevesinde bu bölümde sonuç ve tartışma kısmı yer almaktadır.

Araştırmanın soruları kapsamında öğretmenlerinin iş doyum düzeyinin öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumlarına, kıdemlerine, branşlarına, gelirlerine ve eğitim verdikleri kademeye göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Alt Problem 1: Yapılan analizlere göre; öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Benzer bir sonuç Şahin (2020), “Örgüt Kültürü ve İş doyumu Arasındaki İlişki”, isimli yüksek lisans tezinde de incelenmiş olup demografik özellikler ile iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışkan (2019)’ın yüksek lisans tezinde, erkek öğretmenlerin iş doyum seviyeleri kadın öğretmenlere göre daha yüksek seviyededir.

Alt Problem 2: Yaş değişkenine göre bu çalışmada öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bil (2018)’in çalışmasında genç öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yüksektir. Mete (2006)’nin yüksek lisans tezinde ise öğretmenlerin kırk bir yaş ve üstü olan kişilerde iş tatmin düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Erkek ve kadın öğretmenler arasında çıkan sonuçlar benzerlik göstermiştir.

Alt Problem 3: Araştırma kapsamında medeni durum demografik verilerine göre; uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bilgili (2019)’un çalışmasında da benzer bir sonuç görülerek medeni halinin iş doyum durumlarına göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Çalışkan (2019)’un çalışmasında ise evli öğretmenlerin iş doyum seviyeleri bekar öğretmenlere göre daha yüksektir.

Alt Problem 4: Araştırma kapsamında eğitim düzeyi verilerine göre; uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir

farklılık tespit edilememiştir. Bilgili (2019)'un çalışmasında da benzer bir sonuç görülerek eğitim düzeyinin iş doyum düzeyine göre bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Alt Problem 5: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakıldığında ise öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde branşlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Branşı drama olan uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum ortalamaları 91,28 iken, görsel sanatlar branşındaki öğretmenlerin iş doyum ortalamaları 66,03'tür. Benzer bir sonuç Eroğlu (2019)'nun araştırmasında görülmüştür ve görsel sanatlar öğretmenlerinin genelinin iş doyum seviyelerinin düşük olduğu belirtilmiştir.

Alt Problem 6: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin gelirleri arasında yapılan incelemelere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşma görülmektedir. Bu araştırmaya göre, geliri 10.000 TL ve üzeri olan uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum ortalamaları 87,62 iken diğer gelir düzeylerine göre iş doyum düzeyleri daha düşüktür. Benzer bir sonuç Bilgili (2019)'un çalışmasında görülmektedir ve öğretmenlerin gelir durumları da iş doyum seviyelerinde anlamlı farklılığa sebep olmaktadır gelir düzeyi arttıkça iş doyum seviyesi artmaktadır. Mete (2006)'nin çalışma sonuçlarından biri de gelir düzeyi daha iyi olan öğretmenlerin iş tatmin doyumlarının daha yüksek olduğudur. Bu araştırmada elde edilen bulgu alan yazındaki çalışmalar ile benzer sonuçlar göstermektedir

Alt Problem 7: Uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile öğretmenlerin eğitim verdikleri kademe arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına baktığımızda öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde eğitim verdikleri kademeye bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu araştırmada ortaokul kademesinde eğitim veren uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, ilkokulda eğitim veren uygulamalı ders öğretmenlerine göre daha yüksektir. Çalışkan (2019)'un çalışmasında ise ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ilkokul öğretmenlerine göre anlamlı biçimde düşük olduğu saptanmıştır.

Alt Problem 8: Okul yöneticilerinin takım liderlik ölçeğine göre aldıkları puanlarla uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyumları ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını bakıldığında, takım liderlik ve iş doyumları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Bulgulara göre okul yöneticilerinin takım liderlik düzeyi ve uygulamalı ders öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü

ilişki bulunmuştur. Benzer bir sonuç Saleem (2015)'in araştırmasında dönüşümsel liderlik ve iş doyumu arasında görülmüştür ve pozitif bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Kerim (2021)'in yüksek lisans tez çalışmasında, öğretmenlerin yöneticilerinin gösterdikleri takım liderliği davranışlarında yüksek algıya sahip oldukları gözlemlenmiştir. Canpolat (2019), yüksek lisans tezinde, demografik özelliklere göre yöneticilerin liderlik özellikleri incelenmiştir. Öğretmenlerin motivasyon ve iş doyum düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu ortaya çıkarken, araştırma neticesinde okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik özellikleriyle öğretmenlerin doyumları arasında pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir sonuç Çobanoğlu ve Barutçu (2020)'nin çalışmasında yönetici davranışları ve öğretmenlerin performansı arasında da pozitif bir bağ olarak bulunmuştur. Kartal (2020)'in araştırmasında, liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak liderlik özellikleri artarken iş tatmin seviyeleri de yükselmektedir. Bu sonuçlar dışında Demir (2019)'in çalışmasında ise öğretmenler yönetici davranışlarının kendi performansları üzerinde negatif etki yarattığı belirtilmiştir.

Tüm bulgular değerlendirildiğinde sonuçlar alan yazın ile benzer sonuçlar göstermektedir

5.1. Öneriler

1. Araştırma, İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan özel ilk ve orta okullarda görev yapmakta olan uygulamalı dersler öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarıyla iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amaçlanarak yürütülmüştür. Araştırmanın genellemesi için farklı örneklem grupları oluşturulabilir ve il bazında bir araştırma yapılabilir.
2. Araştırma kapsamında bulunan uygulamalı dersler sınırlılığı kullanılmadan tüm öğretmenler araştırmaya dahil edilebilir ve iş doyum düzeyleri ölçülebilir.
3. Dünya genelinde yaşanmış ve hala sonlanmamış olan pandemi sürecinde (COVID-19) okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ele alınabilir.
4. Yürütülmüş olan araştırmada özel ilk ve orta okullar ele alınmışken yeni bir araştırmada devlete bağlı olan okulların kademe farkı olmadan araştırmaya dahil edilebilir.

KAYNAKÇA

- Ağan, F. (2002). *Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbulut, B. (2015). *Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumu arasındaki ilişki*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akçamete, G. Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel.
- Akıncı Z. (2002). *Turizm Sektöründe İş gören İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (4):2.
- Aksay, Orhan. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel dürüstlük ve iş doyumu düzeylerine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bolu.
- Akyüz, G. (2007), *İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin “Takım Liderliği” yeteneklerinin öğretmenler ve müfettişler tarafından değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Argıç, M. (2002). *İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm A.Ş.’de Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ardıç, K. (2001) *Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri*, Mercek Dergisi.
- Atalar, N. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumları ile ilkokul bünyesindeki anasınıflarda yaşanan yönetim sorunları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa/KKTC.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi: İstanbul.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarını çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aydın, A. (2000). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. İstanbul: Alfa Basın Yayın.

- Aydın, L. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ayhan F. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş tatmini ile okul yönetiminin lider davranışı biçimleri arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (1999), *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, 21nci Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi*, Ankara.
- Başaran, A. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (1996), *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bilgili, C. (2019). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi (Van ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Brestich, E. Topçu. (2000) *Modernizmden postmodernizme dönüşümcü liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z.(1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* [New structure and behavior in school administration]. Ankara: Pegem Akademi.
- Canpolat, A.N.K. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyum arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde insan ve davranış* (1. Baskı). İstanbul: Marka ve Ötesi Limited Şti.
- Çalışkan, S. (2019). *Öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri arasında ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Çankır. B. (2021). *Liderlik: Grup ve takım liderliği*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çelik, V. (1993). Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi. *Verimlilik Dergisi*, 1, 15-28.
- Çelik, V. (2004), "*Liderlik*", *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (1998). *Eğitim yönetimi açısından ilköğretim okullarında takım çalışması* (1.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Çetin, S. (2001). *İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Çetinkanat, A. C. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumu*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çobanoğlu & Barutçu (2020). Okullarda takım liderliği ve öğretmen motivasyonu. <https://www.researchgate.net/publication/348001306> web sitesinden 15 Nisan tarihinde yararlanılmıştır.
- Demir, İ. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumu üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.)Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, E.(2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Doğru, M. (2016), *Meslek lisesi müdürlerinin takım liderliği rolleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eğriboyun, D. (2015). *Çok faktörlü liderlik uygulamaları ve iş doyumu*. (1. Baskı). İzmir: Etki Yayınları.

- Ekmen, F. (2020). *Okul yöneticilerinin paternatlist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki (Batman İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siir Üniversitesi, Siirt.
- Elma C. (2002). Eğitim ve yönetimde yeni yaklaşımlar: eğitim kurumlarında takım çalışması, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, sayı 33.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7.baskı.), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erinçin, Ö. (2005). *Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Astlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu, G. (2019). *Görsel sanatlar öğretmenlerinin iş doyumları ve öz yeterlilik algılarının analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon.
- Erol, Y.C. (2021), *Okul müdürlerinin etkililiğini ve öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen faktörlerin incelenmesi: Türk kültürü bağlamında keşfedici bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eröz, A. (2019). Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersözlü, A. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. (1. Baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gordon, T. (1999). *Katılımcı yönetimin temeli*, (Çeviren: E. Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumu*. İstanbul: Çınar Ofset.
- Gündüz, H. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki (Gaziantep ili örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Gür, S. (2019), *Görsel Sanatlar Öğretmenlerini Mesleki Doyum ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Gürer, B. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik: Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Işıkkhan, V. , Körükçü, Ö. & Gökçearslan Çiftçi, E. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin iş ortamında yaşamış olduğu bazı sorunlar ve tükenmişlik*. Toplum ve Sosyal Hizmet, 18(1), 69-88.
- İlhan, A. & İnce, M., (2015). Takım çalışması ve takım etkinliğini belirleyen faktörlerin ölçülmesi: *Gaziantep Üniversitesinde bir uygulama. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 127-152.
- İnce, M. Bedük, A. & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Kaldırım, S. (2003). *İlköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin takım iklimine ilişkin görüşleri (İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Sakarya.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zeka yeterliliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kartal, S. (2020). *Liderlik tarzlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki aracılık etkisinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayıkçı, K. & Müfettişi, İ. M. E. M. İ. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik . Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , 20 (20) , 577-595 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10376/126980> sayfasından 25 Mart 2022 tarihinde erişilmiştir.
- Keçecioglu T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer Yayınları.

- Kerim, Z. (2021), *Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Kılıç, M.E. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kınalı, G. (2000). *Resmi ve Özel Okullardaki Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Köse, A.&Uzun, M. (2017).Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: Sorunlar ve eğilimler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,13(3), 1058-1083.
- Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, E. (2001). *Kalite takımlarından kalite çemberleri ile kendini yöneten takımlar ve uygulamadan örnekler.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuyumcu, M. (2007), *İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Mete, C. (2006). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oktar, Ç. (2019). *Öğretim liderliği, örgütsel destek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerine bir modelleme çalışması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Öğretici, R. (2006). *Katılımcı liderlik ve katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya .
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış.* (4. Baskı).Bursa: Ekin Yayınevi.

- Özler, D. E. ve Koparan, E. (2006), Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış*, 8: 1-29.
- Savaş, A.C. (2018). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Sevimli, F. & İşcan, Ö. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 1(5), 55-64.
- Şahin. A.R. (2020). *Örgüt kültürü ve iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Şengül, C. M. (2008). *Örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şimşek, M. Şerif. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman M. ve Turan S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, 99-146, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tahta, F. (1995). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Talis Uluslararası öğretme ve öğrenme araştırması Türkiye ulusal raporu (2010). Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Yayını.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim ocular yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Tuna, B. (2003). *Yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Turan, S. (2004). Yönetim ve öğretmenlik mesleği. M. Ö. Karslı (Ed.),

Öğretmenlikmesleğine giriş alternatif yaklaşım içinde (s. 255–275). Ankara: Öğreti-Pegem A.

Uzun, H. (2021). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Ünsal, P. & Telman, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Ankara: Epsilon Yayıncılık.

Yıldız, İ. (2021). *Özel eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu arasındaki ilişkide iş motivasyonunun aracılık rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Yirci, R. ve Demir, C. (2019). Öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*, 5(2), 165-184.

Yücel, G.B. (2019). *Okul öncesi yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Marmara Üniversitesi, İstanbul.