



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

DÖNEM PROJESİ

AYDIN GENÇAĞA

İSTANBUL, 2023



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

DÖNEM PROJESİ

**AYDIN GENÇAĞA
(210512022)**

**Danışman
(Dr. Öğr. Üyesi Şebnem Yazıcı)**

İSTANBUL, 2023

ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Aydın GENÇAĞA

TEŐEKKÖR

Proje konumun tespitinde, gerekli kaynakların sağlanmasında ve uygulanan teknik ve yöntemlerin belirlenmesinde her zaman destek ve katkı sağlayan ve yine çalışmamın her aşamasında benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, karşılaştığım problemleri çözmek için güler yüzü ve yapıcı yönlendirmeleri ile moral kaynağım olan değerli hocam, danışmanım Dr. Şebnem YAZICI' ya içtenlikle teşekkür ederim.

Aydın GENÇAĞA

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Aydın Genççağa

ÖZET

Araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışma okul müdürlerinin uyguladığı liderlik stillerinin öğretmenlerin motivasyonlarını nicel tarama metodu kullanılarak yapılan ilişkisel tarama modelidir. Araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim öğretim yılı İstanbul ili ve Üsküdar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan 230 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Akan, Yıldırım, Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiş olan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği” ve Yıldız ve Taşgın, (2020) tarafından geliştirilmiş olan “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma için toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla normallik, t testi, korelasyon analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim boyutları cinsiyetlerine göre kadın öğretmenler lehine anlamlı; okul kademesine göre Okul Yönetimi ortaokul öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık oluşturmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonu ilişkili bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Stilleri, Motivasyon

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Aydın Genççağa

ABSTRACT

The aim of the study is to examine the effect of school principals' leadership styles on teachers' motivation. This study is a relational screening model using the quantitative survey method on the motivations of teachers of leadership styles applied by school principals. The universe of the research consists of 230 teachers working in public schools affiliated to the Ministry of National Education in the province of Istanbul and Üsküdar in the 2022-2023 academic year. The "Leadership Style Scale of School Principals" developed by Akan, Yıldırım, Yalçın (2014) and the "Teacher Motivation Scale" developed by Yıldız and Taşgın, (2020) were used in the research. The data collected for the research were analyzed with normality, t-test and correlation analysis using the SPSS package program. According to the results of the research, the Professional Satisfaction and Personal Development dimensions of teachers are significant in favor of female teachers according to their genders; According to the school level, the School Administration created a significant difference in favor of secondary school teachers. Leadership styles of school principals and teacher motivation were found to be related.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Motivation

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin Motivasyonuna etkileri ile olan ilişkisini incelemektir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayıp, onları harekete geçiren kabiliyet ve bilgilerdir. (Eren, 2014). Liderlerin başarısı, izleyenleri örgüt amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamakla ilgilidir.

Milli Eğitimin temel unsuru olan okullarda öğretimden daha fazla öğrenmenin hayata geçirilmesi, okul başarısının artırılması, okul kültürünün oluşması ve okulda devamlılığının sağlanması okul yöneticilerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda okul müdürü ve öğretmenlerin okulun işleyiş sürecine etkin bir şekilde katılımlarının sağlanması ve okullarda kültür oluşması ve okulların gelecekte üstleneceği rolü şimdiden belirgin kılmanın en önemli şartı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşmada ve iş görenleri ile uyumlu olarak çalışması okul müdürlerinin liderlik stili, okulda farklı kesimlerce model alınabilir. Bu durumda okullarda değişim ve dönüşümün sağlanması bakımından okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesinde yarar vardır.

Haziran, 2023

Aydın GENÇAĞA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ	vii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. LİDERLİK.....	1
1.1. Liderlik ve Liderlik Kavramı	1
1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı	1
1.3. Liderlik Stilleri.....	2
1.3.1. Vizyoner Liderlik	3
1.3.2. Dönüşümcü liderlik	3
1.3.3. Sürdürümcü liderlik.....	4
1.3.4. Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik.....	5
İKİNCİ BÖLÜM	1
2. MOTİVASYON	1
2.1. Motivasyon Kavramı.....	1
2.2. Motivasyonun Önemi	2
2.3. Motivasyon Teorileri.....	2
2.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri	2
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	2
2.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi	4
2.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	5
2.3.1.4. Başarı-Güç Teorisi	6
2.3.2. Süreç Teorileri.....	6
2.3.2.1. Bekleyiş Teorisi	7
2.3.2.2. Eşitlik Teorisi	7
2.3.2.3. Amaç Teorisi	8
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	1
3. YÖNTEM.....	1
3.1. Araştırma Modeli	1
3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem	1
3.3. Veri toplama Araçları.....	2
3.4. Verilerin Analizi	3
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	1

4. BULGULAR	1
4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	1
4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	5
SONUÇ	1
KAYNAKLAR.....	1

SEMBOLLER

n : Kişi Sayısı

p : Oran Yüzde

x : Ortalama

f : Frekans

s : Standart Sapma

R : Çoklu Korelasyon Katsayısı

R² : Çoklu Determinasyon Katsayısı

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar.....	17
Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ait Alt Boyutlarının Güvenirlikleri.....	18
Tablo 3.3. Tanımlayıcı İstatistikler.....	19
Tablo 4.1.1.Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	20
Tablo 4.1.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	20
Tablo 4.1.4 Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmen Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına göre Karşılaştırılması.....	21
Tablo 4.1. 4. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Mesleki Profesyonellik Puan Ortalamalarının Katılımcıların Kıdem Durumlarına göre Karşılaştırılması.....	22
Tablo 4.1.5Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerin ve Öğretmen Motivasyon Ortalamalarının Okul Türüne göre Karşılaştırılması.....	24
Tablo 4.1.6 Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	24
Tablo 4.2.Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmen Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları.....	25

KISALTMALAR

Meb : Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS:Sosyal Araştırmalar İçin (Statistic Packets For Social
Seciences) İstatistiksel Program Paketi

ANOVA: Varyans Analizi (ANalysis Of VAriance)

GİRİŞ

PROBLEM DURUMU

Milli Eğitimin en temel unsuru olan eğitim kurumlarında eğitim öğretimde öğrenme konusu öğretimden daha çok dikkate alınması, başarının okulda artırılması, kültürün okullarda oluşması ve okullarda devamlılığının sağlanması okul müdürlerinin liderlik şekillerinin belirlenmesi ile mümkün olabilecektir. Eğitim kurumlarında okulun işleyiş biçimine okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin etkin bir şekilde dahil olmaları ve eğitim kurumlarında okul kültürünün meydana gelmesi ve eğitim kurumlarını ileriki zamanlarda üstlenecekleri sorumluluklar ve üstleneceği roller belirginleştirmenin en önemli esası şeklinde meydana geldiği görülmektedir. Belirlenmiş olan amaçlara ulaşmada ve çalışanlar ile uyumlu şekilde çalışması okul müdürlerinin liderlik rolleri, okulda kurum paydaşları tarafından rol model olarak alınabilir. Bu durumda okullarda değişim ve dönüşümün oluşması bakımından okul müdürlerinin liderlik rollerinin ele alınmasında fayda vardır.

Günümüzde bilimsel bilgi hızla gelişmeye ve değişmeye başlamış özellikle 2000 sonrası dönemden itibaren yerini bilginin ve bilimin ön planda olduğu anlayışa bırakmıştır. Günümüzde dünyada bütün topluluklar, bütün kurumlar var olan yeni duruma göre kendilerine yeni yollar ve hedefler belirlemekte ve kendilerini yeni duruma adapte etmeye çalışmaktadırlar. Yaşadığımız yüzyılda bilginin müthiş bir şekilde geliştiği bir durumda, ortaya çıkan yeni duruma ve bunun sonucunda ortaya çıkan değişime ayak uyduramayan toplumlar uzun süre varlıklarını devam ettiremezler. Toplumu yönlendiren ve birtoplumunun temel unsurlarından biri olan okullarda meydana gelen bu değişime ayak uydurması gerekir. Belirlene bu hedefe ulaşmak için de yepyeni bir yönetimşekliile beraber yeni bir yapıya sahip olması gerekir. Okul yönetiminde, yapı ve kültüründe meydana gelecek değişikliklere yönlendirecek en temel unsur okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik rolleridir.

Liderlik stillerinin değişik yönlerini ele almak yapılan tanımlarda, belli durumlarda liderlik kişilik özelliğini, belli durumlarda bir makam niteliğini, belli durumlarda bir davranış türünü ifade edebilir. Liderlerin davranış biçimlerinin değerlendirmesi sonucu liderlik rolü oluşur. Liderin olaylar karşısındaki tutumu liderlerin herhangi bir olay ya da liderin davranışı liderin liderlik rolünü oluşturur. Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik rolü, kendisinin lider olup olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda

da müdürlerin liderlik rollerison derece önemli bir durumdur. Toplumda liderlik son derece önemli olduğu için liderlik uygulamaları ile ilgiligemişten günümüze bir çok araştırma yapılmışvehangi liderlik rolünün çalışan motivasyonu yükselttiğine dair sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır (Köse,2013). Araştırmada okul müdürlerinin liderlik özellikleri ğretmen algılamalarına göre belirleneceğinden okul mdrlarına kendileriyle ilgili bir değerlendirme fırsatı verecektir. Yine ğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve motivasyona etki eden diğer boyutlar incelenerek motivasyonun sağlanılmasında okul yöneticilerine bilgi sağlayarak motivasyonlarının arttırılmasında nelere dikkat etmesi hususunda, nasıl bir liderlik stili sergilemesi gerektiğine yol göstereceği düşünülmektedir.Bu amaçla projede “Okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin motivasyon ilişkisi nasıldır?” sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır.

PROBLEMİN AMACI

Çalışmanın amacı okul müdürlerinin liderlik rollerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin ne derece olduğunu ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Araştırmaya konu olan amacın gerçekleşmesi için aşağıda belirlenmiş olan ana ve alt amaç sorulara cevap aranmıştır:

Araştırmanın ana sorusu; “okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin motivasyonu neden etkiliyor? Bu doğrultuda araştırma sorularına cevap aramaya çalışılmaktadır

ARAşTIRMANIN ÇENEMİ

Yapılan araştırma okul müdürlerinin liderlik rollerinin öğretmenlerin motivasyonlarını nasıl etkilediğini açıklanmaya çalışıldığından ,araştırmaverileri ele alınarak öğretmenlerin motivasyonlarının yükseltilmesine etki edeceği düşünülmektedir. Ayrıca ğretmenlerin motivasyonlarını artırması bakımından okulun hedeflerine ulaşmasına daha yüksek fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir. Literatür incelendiğinde liderlikrolleri ile ilgili sayıdaaraştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bununla beraber liderlik stilleri ile ilgili değişik araştırmalarda çalışanların motivasyonlarına etki edebilecek çok farklı etmenler ele alınmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik özellikleri öğretmenin algılama biçimine göre değerlendirileceğinden okul mdrlarına kendilerini bir çok açıdan değerlendirmeimkanı sağlayacaktır. Aynı şekilde öğretmenlerin motivasyon durumlarının ve motivasyona etki edebilecek diğer unsurlar araştırılarak motivasyonun artırılmasında okul mdrlarına etki ederek motivasyonlarının arttırılmasındahangi konulara dikkat etmesi gerektiği konusunda, ne tür liderlik rolü göstermesi gerektiğine yol göstereceği değerlendirilmektedir.

Özet olarak okul müdürlerinin liderlik rollerinin öğretmenlerin motivasyonlarını etkileme şekli incelenerek, okulun hedeflemiş olduğu amaçlara erişmesine katkıvereceği değerlendirilmektedir.

SINIRLILIKLAR

Bu çalışma 2022–2023 Eğitim-Öğretim yılı İstanbul İlindeki resmîilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

Araştırma, anketlerde verilen değişkenler ve anketlerde yer alan sorularla sınırlıdır.

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri sadece öğretmen algılamaları ile sınırlandırılmış olup sadece öğretmen algıları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK

1.1. Liderlik ve Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, son yüzyıllarda özellikle 19. yüzyılın başlarından itibaren araştırılmaya başlanmış ve bundan sonra artarak devam etmiştir (Kırmaz, 2010). Liderliğin gelişimi incelendiğinde 1900'lerin ortasından sonra liderlik ile ilgili kavramlar birçok yönden ele alınmıştır. Son yüzyılda liderlik kavramının öne çıkması ile yönetim ve örgüt kuramcıları ve bütün uygulayıcıların dikkatini çekmiş ve önemli bir kavram olarak dikkat çekmiştir. (Bolat ve Seymen, 2003).

Lider, kurumda iş görenlerin değer verdiği düşünceler, fikirler ve ilkeler etrafında kenetlendiği; ortak bir amaca doğru çevresindekileri peşinden sürükleyen veya diğer insanları belirlenmiş amaca götürmek için insanların davranışlarını düşüncelerini şekillendiren kişi olarak tanımlanabilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Daha değişik tanımlara bakıldığında lider, bir grubun bireysel ve toplu olarak belirlenen amaçlarını dikkate alarak onun istekleri çerçevesinde hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2011).

Tanımlara baktığımızda liderler; kurumlarda iş görenleri kurumun hedefleri istikametinde toplayan, çalışanları motive eden, onları yönlendiren ve diğer çalışanlardan etkileme ve yönlendirme gücü bakımından daha yetenekli kişilerdir. Belirlenmiş amaçlar, ortak hedefleri için bir araya gelmiş topluluğunun belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bir kişiyi takip etmesiyle liderlik kavramı ortaya çıkmış olur.

1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı

Yöneticilik ve Liderlik kavramları benzer kavramlar olarak düşünülse de liderlik ve yöneticilik özünde birbirlerinden farklı kavramlar olarak tanımlanabilir. Lider olan kişiler bundakları örgütün vizyon ve misyonunu şekillendiren ve örgütün çalışanlarını etkileyip motive eden kişilerdir. Bir örgütte yöneticiler ise bir üst makam tarafından görevlendirilmiş, örgütün daha önceden ortaya konulmuş amaçlarının gerçekleşmesi adına çalışan , planlama uygulama ve denetleme yapan kişilerdir.

Lider ve yönetici kavramının tam olarak anlaşılması bakımından iki farklı yorum vardır, yöneticiler statükoyu yani mevcut olan yapıyı korumaya çalışır ve var olan mevcut durumdan yola çıkarak problemiçözme yoluna gider. Liderlere baktığımızda belirli bir vizyon çerçevesinde hareket eden, yenilikçi, yapıcı ve değişime açık kişilerdir.Yönetici bugünü düşünürken ve bu çerçevesinde hareket ederken , lider yarını düşünür ve bu çizgide hareket eder.

Liderlik ve yöneticilik birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Lider ve yönetici arasındaki farklar her araştırmacı farkı şekilde ele almış ve sınıflandırmıştır (Koçel, 2011):

- Liderlik örgüt içinde bireyleri motive edip onları harekete geçirme işi, yöneticilik kişiyi bir makam tarafından atanan kariyer uygulaması olarak görülebilir.
- Yönetici için bir organizasyona ihtiyaç vardır. Liderlik için bir kuruma ihtiyaç yoktur. Hayatın her alanında vardır
- Lider kural koyan değiştiren yaratıcı olan kişidir. Örgütün gerçekleştirmesi hedeflene işlerin belirlenmesine sağlar. Yönetici ise başkaları tarafından konuna kurallara ve hedeflere uymak zorundadır.Liderlik, hedeflerin ve gerçekleştirilecek işlerin belirlenmesi ile ilgilidir. Yöneticilik ise başkaları tarafından belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi için işlerin en etkili şekilde yaptırılmasıdır.
- Liderlik bir sanattır. İnsanları etkilemek için bilimsel çalışmalar ve yöntemler kullanmaz, insanları doğal halleri ile etkilerler. Yöneticiler ise daha teknik çalışır ve istatistik ve çeşitli bilimsel metotlar kullanabilir.

Lider ve yönetici birbirine alternatif değildir. Liderlik yönetimin güçlü olabilmesi için önemli bir unsurdur. Lider kitleleri etkileyip peşinden sürükleyen kişidir. Devlet yönetiminde, şirketlerde, okullarda, derneklerde her zaman bir lidere ihtiyaç vardır. Bu kurumlarda var olan kişilerde muhakkak bir lidere ihtiyaç duyarlar (Ergun, 2013);

1.3. Liderlik Stilleri

Liderli kuramları, örgüt ve toplumların politik ve sosyal özelliklerinden bağımsız olarak düşünülemez.Bir liderin iyi bir lider olabilmesi için yaşamış olduğu toplumun tüm değişimlerini özellikle kültürel ve sosyal yönden değişimlerini çok iyi inceleyerek anlamaya çalışması ile başarı kazanabilir (Kantos, 2011).

19. yüzyılda yönetim ve liderlik genellikle geleneksel bir anlayışa dayanırken günümüzde hızlı bir değişime uğramış ve yeni liderlik stilleri ve anlayışları ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2006). Liderlik konusunda çok farklı liderlik yaklaşımları; Liderlik davranışları, liderlik biçimleri, stilleri gibi farklı şekillerde tasnif edilmiştir.

Günümüzde liderlik stilleri içinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin motivasyonlarına etkisine ilişkin çalışması diğerlerinden farklı olarak liderlik stilleri olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada Hoy ve Miskel (2013) tarafından ortaya konulan liderlik stilleri sınıflandırması dikkate alınmıştır. Liderlik davranışları Hoy ve Miskel (2013)'in yapmış olduğu sınıflandırmada “dönüşümcü”, “serbest bırakıcı” ve ”sürdürümcü” liderlik olarak üç farklı şekilde ele alınmıştır.

1.3.1. Vizyoner Liderlik

Liderlik kavramı insanlık tarihi ile başlayan ve günümüze kadar devam eden insan topluluğunun olduğu her yerde var olan bir kavramdır. İnsanlar işleri işbölümü ile yaparlar tek başlarına yapamazlar. Hemen hemen bütün işlerde işbirliği yapmak esastır. İşbirliği yaparken bireyleri amaçlanan hedeflere yönlendiren etkili liderlere ihtiyaç vardır(Ceylan,1997).

Liderlik ile ilgili özellikle 90'lı yıllardan sonra ele alınan çalışmalarda, genelde doksanlı yıllarda vizyoner liderlik stili konusuna çok fazla değer verildiği görülmektedir. Vizyoner lider daha çok geleceğe ait belirsizlikleri önceden fark edip ona göre önlemler alabilen liderdir. Teknolojinin ve iletişimin gelişmesi ile örgütlerde meydana gelen hızlı değişim örgütün geleceğe dönük gelişmesine ait olumlu kararların alınması önem arz etmektedir. Liderler değişim süreçlerinde örgütleri kendi üstün vizyonları ile geleceğe taşıma karalılığı gösteriler ve vizyoner liderler gelecekte karşılaşılabilecek sorunları görebildiği ölçüde geleceğin liderleri şeklinde ifade edilmektedir (Çelik, 1997).

Vizyoner liderler yeniliğe ve değişime açıktırlar Yeniliğin yeni fırsatlara yeni yaklaşımlara yeni ufuklara pencere açacağını bilirler. Bunu sağlayabilmek için de risk almaktan çekinmeyen liderlik anlayışıdır (Günlü, 2012, s.190).

1.3.2. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk Burns(1978) dile getirmiştir. Bass (1985) DönüşümcüLiderlik kavramını yaygın hale getirilmiştir. Bass (1985) dönüşümcü liderlik kavramını sürdürümcü liderlik kavramının değişik bir hali olduğunu dile getirmiştir.

Literatür çalışmaları incelendiğinde örgüt yapısında meydana gelen dönüşüm liderliğin işbirliğine dayalı bireysel gelişim durumuyla ilintili olduğu gözükmektedir. Eğitim kurumlarında Lideretkililiğin temel faktörlerinde biride özellikle çalışanları öğretmenlerin hayalleri ile birlikte yeteneklerini de geliştirmeye yardımcı olmak ya da okulun vizyonunu oluşturma temel faktörüdür.

Bass (1985) liderlik konusunda yapmış olduğu çalışmada dönüşümcüliderliği incelemiş ve sürdürümcü liderliğin daha farklı bir şekli olarak ifade etmiştir. Ele aldığımız Dönüşümcü liderlik kavramı eşitlik özgürlük adalet insani olma vs. gibi ahlaki değerleri ve idealleri hedef olarak ilgi çekici kılmaya çalışmış ve insanlarda böyle bir bilinç meydana getirmeye çalışmıştır (Akbaba, 2003).

Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde çalışanları motivasyonunu çalışanların beklentilerini ve onların isteklerini örgütün amaçlarına uygun şekilde ortak bir amaç ve bilinç etrafında toplamayı sağlar. Bundan dolayı örgüt içinde çalışan kişilerin örgüte bağlılığı artar ve iş doyumunu yüksek seviyelere çıkar.

1.3.3. Sürdürümcü liderlik

Sürdürümcü liderlik; Örgütlerde örgütün hedeflerine ulaşmak için işin gerektirdiği standartlara uyulması örgütün genel hedeflerine ulaşılması için işgörenlerin işe odaklanması ve işin sonucuna göre başarılı olduğunda ödül, başarısız olduğunda cezalandırma durumunda olabilen ve genelde bürokratik anlayıştan ve yasal konumundan güç alan liderlik şeklidir (Özgener ve Kılıç, 2009).

Liderlik stillerine baktığımızda sürdürümcü liderlik genelde lider ve takipçileri arasında bulunan ilişkinin ekonomik değerler oluşturur. Baktığımızda bu liderlik stilinde örgüt lideri ve takipçileri arasındaki ilişki temelde takipçilerin örgüte sağladığı destek ve bu destek sonucunda liderin iş görene katkı derecesine göre ekonomik yönden fayda sağlaması ile sınırlıdır (Celep, 2004). Sürdürümcü Liderlik genelde bürokratik kurallar içerisinde lidere verilen görev tanımları çerçevesinde üst amirlerce kendilerine verilen sınırlar çerçevesinde vazifesini gerçekleştirme biçiminde değerlendirilebilir. Bu anlayış genelde liderlik stilleri içerisinde çokça benimsenen bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilmez. Günümüzde birçok kurumda liderler üst amirler tarafından çizilen kurallar çerçevesinde hareket eder ve kendi inisiyatifini gerçekleştiremez. Bundan dolayı örgüt gelişemez. Her örgütün kendine has bir çevresi özellikleri ve hedefleri olabilir. Aynı kurallar ve aynı hedefler her kurum için aynı olmayabilir. Bu liderlik anlayışı var

olanı koruyan ve kurumu daha ileri götürmeye yetmeyen bir anlayışı ifade etmektedir. Sürdürümcülük anlayışında önceden belirlenen tanımlanmış görevleri yapan ve diğer grup üyelerini problemi çözmeye yönlendiren kişidir (Korkmaz, 2005). Sürdürücü liderlik anlayışı daha çok gelenekçi bir anlayışa sahip liderlik biçimidir. Genelde geçmişte başarılı olmuş iyi olan şeyleri gelenek haline getirip sürdürmek ve bunu geliştirmeye gelecek kuşaklara aktarmaya çalışır.

1.3.4. Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik

Serbest bırakıcı liderlik stili, örgüt içinde liderin yer almadığı sürdürücü ve dönüşücü liderlik anlayışının tam tersini ifade eden (Rowolt ve Schlotz, 2009) liderlik yaklaşımıdır. Serbest bırakıcı liderlik anlayışına sahip olan liderler kurumun yönetilmesinde çok pasif durumdadırlar. Bu anlayışta hareket eden liderler aslında işgörelere liderlik yapıp yapmadıkları tartışılmaktadır (Dilek, 2005). Aslında baktığımızda serbest bırakıcı liderlik aslında liderin görünüşte var olduğu ancak olaylara müdahale etmeyen ve sözde var olan bir durumdur. Bu liderlik şekli genelde liderlik özellikleri taşımayan ve olaya yeterince hakim olamayan kişiler ve yöneticiler de görülen bir durumdur (Karip, 1998). Serbest bırakıcı lider örgüt içinde fazla yer almaz belli seviyede bilgi, yönlendirme talebi olduğuna cevap verirken bir serbestlik içinde grubu yönlendirir. (Khan, 1999; Akt: Terzi ve Kurt, 2005). Serbest bırakıcı liderlik anlayışında lider genellikle hedeflerin belirlenmesine ve problemlerin kendilerinin çözmelerini bekler (Newstorm ve Davis, 1993). Serbest bırakıcı liderlik anlayışında, lider karar almaktan ve başkasına danışmaktan uzak durur. Bu liderlik anlayışında etkili bir lider yoktur. İşleri akışına bırakan bir liderlik anlayışı vardır. Böyle bir liderin bulunmuş olduğu örgütlerde üyelerin kendini gerçekleştirmelerini ve örgütün amaçlarını kabullenmeleri sağlayacak ve onları motive edecek bir ortam olmayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı Latince motive kelimesinden gelen, güdülenme olarak bilinen bir kavramdır. Motivasyon gerçekleşen davranışların temelinde yer alan sebepler bir fiili yapmak gerçekleştirmek için harekete geçiren etkenler olarak tanımlanabilir. Motivasyonu çalışanların okulun öğretmenlerin okulun amaçlarına stratejik hedeflerine gitmesi için onları harekete sevk eden etkenler olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar göstermiş oldukları yüksek motivasyonu sürekli hale getirebilmeleri için performanslarının sürekli takip edilmesi ve göstermiş oldukları motivasyon değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir. Eğer motivasyonun olumlu sonuçları olmaz kişi ödüllendirilmez ise örgütün hedeflerine ulaşmak için gerçek performansını göstermez ve daha sonra motivasyonu düşmektedir (Tunçer, 2013: 91).

Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır (Örücü ve Kambur, 2008). Motivasyonun insanın davranışlarını yönlendiren ve kuvvetlendiren bir etkisi vardır. Motivasyon insanın davranışlarını ve bulunduğu işte performansını etkileyen önemli bir faktördür.

Motivasyon bireylerin performans seviyesini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bir kurumda Lider çalışanların motivasyonlarını artırdığı düzeyde verim elde edebilir. Bir kurumda çalışanların motivasyonu düşük olursa işten alınan haz ve performans düşük olacaktır. Bir işyerinde çalışanlar buldukları ortamda birlikte çalıştıkları insanları gözlemler ve bunun sonucunda kimin takdir edildiğini veya kimin ödüllendirildiğini takip eder. Yapılan iş sonucunda kişiye verilen takdir veya ödül adaletli ise bir problem olmayabilir ancak çalışanlar bir adaletsizlik sezdiklerinde kurumdaki çalışma barışı ve performansta eksilmeler meydana gelebilir. Eğitim kurumlarında da öğretmenler arasında adaletle davranılması ve ödülü hak edene verilmesi durumunda çalışanlar arasında bir huzursuzluk ve bir performans kaybı olmayacaktır. Bir kişi yapmış olduğu işten haz alıyorsa performansı artacaktır. Lider çalışanların

motivasyonunu yüksek tutacak uygulamalar yapmalı ve performansı yüksek olan çalışanlarını takdir etmeli ve ödüllendirmelidir (Öztürk,2003).

Motivasyon ile ilgili Özdaşlı ve Akman (2012)'ın yapmış olduğu araştırmada çalışmada kişiler içsel motivasyon noktasında kendilerini motive edebildiği görülmektedir. Ancak dışsal motivasyon noktasında kişinin muhakkak dıştan bir etkiye ihtiyaç duyduğu görülmüştür, kişinin motivasyonun artırılması için dışarıdan bir şeyin etki etmesine ihtiyacı olduğu görülmektedir.

2.2. Motivasyonun Önemi

Okullarda çalışanların iş doyumunun artması, işte verimliliğin artması kişilerin örgüte karşı tutumlarının pozitif olabilmesi için motivasyonlarının en üst seviyede olması gerekir. Kurumda çalışan öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonları Lider tarafından önemsenir ve üst seviyede tutulursa kurumun başarısı artacaktır. Lider öğretmenlere ne verebilirim ve onlardan neler bekleyebilirim diye düşünmelidir. Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda öğretmenlerin motivasyonlarını şekillendirebilir. Baktığımızda motivasyonun iki yönü bulunmaktadır. Birinci Zihinsel yönden örgüt üyelerinin motive edilmesi; ikincisi de fiziki açıdan tanımlanmış olan hedeflere gidilmesi için harekete geçilmesi şeklinde tanımlanabilir. Burada düşünceler ve eylemler aynı değere sahiptir (Koçel, 2015: 409).

2.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri ile ilgili birçok model ve teori ele alınmış ve geliştirilmiştir. Liderlerin kişileri motive etmek için kullandığı motive unsurları ile ilgili bir çok araştırma vardır. Motivasyon ile ilgili teorilerini iki farklı gruba ayırabiliriz. Motivasyon Teorilerini iki kapsamda ele alabiliriz. 1. grup içsel faktörleri ele alan Kapsam Teorileri; 2. Grup dışsal faktörlerle alan Süreç Teorileri olarak adlandırabiliriz (Koçel, 2015).

2.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

1943 yılında Abraham Maslow tarafından ortaya atılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi incelendiğinde Maslow'un klinik ortamda yapmış olduğu araştırmalar temelinde yer almaktadır (Walsh, 2011, s. 790-791).

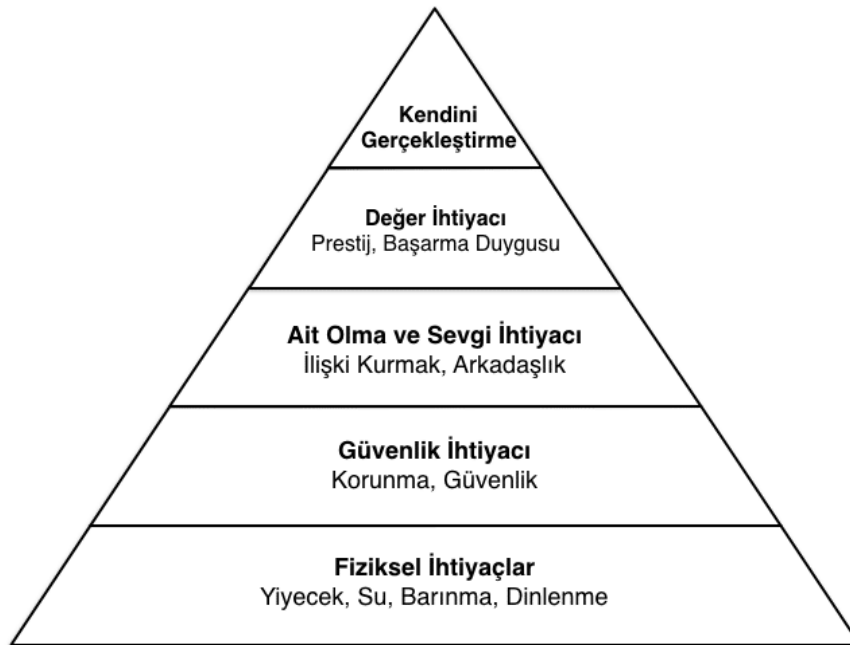
Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi incelendiğinde hiyerarşide var olan bireyin kendini gerçekleştirme basamağında kişinin yaşamında kendini gerçekleştirme basamağında belirlemiş olduğu amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilmek için ortaya çıkabilecek

gereksinimlerin giderilmesi yer alır. (Kula ve Çakar, 2015, s. 194). Burada ihtiyaçlar basamaklara ve kategorilere ayrılmış durumdadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bir üst basamağa çıkıldığında bir alt basamaktan kişinin yeteri kadar yararlandığını ve ihtiyaçlarını karşıladığını görebiliriz.

Kendini gerçekleştirme noktasında her bireyin ihtiyaçları ve belirlemiş olduğu hedefleri farklılık gösterecektir. Bireylerin fiziksel ihtiyaçlarının yanında zihinsel ve moral gereksinimlere ihtiyaçları vardır.

İnsanın hayatının her döneminde çeşitli ihtiyaçlarının olması ve ortaya çıkan ihtiyaçları ölçüsünde hedefler belirlemesi motivasyon konusunun teorik şeklini meydana getirir. İhtiyaçlar çok çeşitlidir ve ihtiyaçların çeşitli basamakları ve çeşitli kategorileri mevcuttur. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi içerisinde en tepede yer alan ihtiyaçları karşılama yoluna gitmesi alt basamakta yer alan ihtiyaçları karşıladığını gösterdiği düşünülmektedir. Kişinin bireysel anlamda mutluluğunun gerçekleşmesi için kişinin yeteneklerinin bilgi becerilerinin meydana çıkması gerekir.

Maslow motivasyonu önem derecesine göre insan ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya 5'li bir kademe yöntemi ile şekillendirmiştir.



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Fiziksel İhtiyaçlar: İnsanın en temel fiziksel ihtiyaçlarını ifade eder yaşama uyuma nefes, cinsellik

Güvenlik İhtiyacı:Güvenlik ihtiyaçları kişinin kendini emniyete alması çalışma hayatına karşı güvensizlik hastalanma yaşlanma vs. gibi ihtiyaçları ifade eder.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Kişi güvenliğini sağladıktan sonra bir sosyal gruba üye olabilir ve toplum tarafından kabul edilmek istenebilir.

Değer İhtiyaçları: Kişinin kendini bir sosyal grup içerisinde değerli hissetmesi toplum tarafından saygın olarak görülme istenmesi prestij, başarı vb.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı en üst ihtiyaç basamağıdır. kişinin tatmin olması kendini başarılı olarak hissetmesi, potansiyelini en üst seviyede yansıtabilmesi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fiziksel ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlardır. Kişinin bir çok ihtiyacı ve talebi olabilir ancak en temel ihtiyaç fizyolojik ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyaçları kişinin kendini emniyete alması çalışma hayatına karşı güvensizlik hastalanma yaşlanma vs. gibi ihtiyaçları ifade eder. kişi güvenliğini sağladıktan sonra sosyal bir gruba üye olabilir. Gruba dahil olduktan sonra grup içinde kendini kabul ettirir ve kendisinin önemsenmesini ister (Eren, 2003).

“Maslow'un İhtiyaçlar Teorisine bakıldığında, Kişilerin bu aşamaları gerçekleştirme durumları farklı olabilir. Üst basamaklarda gerçekleştirme olanakları genellikle azalır. Bütün bireyler üst basamağa kadar çıkamayabilir. İhtiyaçlar kişinin kendi özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Kişinin ihtiyaçları yoğunluk derecesine göre kişiyi motive eder ve kişinin harekete geçmesini sağlar. Fakat kişi en alt ihtiyaçtan en üst ihtiyacı karşılayıncaya kadar doyuma tam olarak ulaşamaz.

2.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Teorisini desteklemek ve bu teorinin eksikliklerini ortaya çıkarmak ve gidermek amacıyla Clayton Alderfer geliştirmiştir. Alderfer, Maslow'un teorisini özellikle iş dünyasına fayda sağlayacak şekilde getirmiştir. Clayton Alderfer Maslow'dan sonra içerik İhtiyaçlar teorisine katkıda bulunmuş Maslow'un İhtiyaçlar Teorisini basitleştirmiştir. Bu teoide 3 farklı ihtiyaçtan bahsedilmiştir (Eren, 2004):

1. *Var olma ihtiyaçları*; Maslow'un fiziksel ve güvende olma ihtiyacına benzeyen bir yaklaşımdır. İnsanın kendisini güvende hissetmesi neslini sürdürmesi arzusu kişinin her türlü tehlikeden kendisini güvende hissetmesidir.
2. *İlişkisel ihtiyaçlar*; Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan kişinin güvenlik ihtiyacı ile ilgili bir yaklaşımdır. Kişinin saygı ihtiyacı toplum içinde var olma ihtiyacı saygı görme ihtiyacı vs.
3. *Gelişme veya büyüme ihtiyaçları*; Kendini gerçekleştirme, kişinin kendine güveni ile ilgili bir yaklaşımdır. Kişinin beşeri yönünü insani yönünü ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yaklaşımdır.

Clayton Alderfer çalışmasında Maslow'un geliştirmiş olduğu beş basamaktan oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisinden esinlenmiş ve çalışmasının temelinde Maslow'un ihtiyaçlar teorisi bulunmaktadır. Bu araştırmada en temel ihtiyaç fiziksel ihtiyaçlardır. Bu yüzden en temel ihtiyaç olan fiziksel ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst basamaktaki ihtiyaca geçilmez. Kendini gerçekleştirme en üst basamaktaki ihtiyaçlar olarak değerlendirilir.

2.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg, işyerinde çalışan kişilerin motivasyonu ve onların genel davranışları arasındaki bağlantıyı ele almıştır. Frederick Herzberg'in yapmış olduğu çalışmalar işyeri motivasyonu ve çalışanlar arasındaki etkileyen ya da çalışan engelleyen veya artıran iki faktörün olduğunu varsaymış ve bundan yola çıkarak çift faktörlü teoriyi geliştirmiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde temelde beş ihtiyaç basamağı ortaya konulmuş Herzberg arkadaşları bu beş ihtiyaç basamağının kişiyi ne kadar tatmin ettiğini veya etmediğini dikkate alarak öğrencileri ile birlikte gerçekleştirdikleri çalışmalarda Herzberg Modeli olarak ifade edilen "Çift Faktör" kuramını geliştirmiştir (Eren, 2004). Herzberg'in geliştirdiği Çift Faktör Teorisi iki yüz muhasebeci ve mühendisin çalışma şekillerinin incelenmesi ile ortaya çıkan bir teoridir. Bu araştırmada çalışanlara işyerinde ne zaman kendinizi iyi hissedersiniz ne zaman kötü hissedersiniz sorusu sorulmuştur. Yapılan çalışma incelendiğinde kendini iyi hisseden ve tatmin olan kişiler başarı, işin önemi, sorumluluk gibi kavramları kullanırken kendini kötü ve az tatmin olmuş şekilde hisseden kişiler genellikle maaş, işyeri koşulları, nezaket vs. gibi kavramları dile getirmiştir (Gökçe, G. 1999).

2.3.1.4. Başarı-Güç Teorisi

Başarı güç teorisini David McClelland araştırmaları sonucu geliştirilmiştir. David McClelland Başarı-Güç kuramına baktığımızda insanların üç farklı ihtiyaç grubu kişinin davranışlarını etkilediği gözlemlenmektedir. İlişki kurma ihtiyacı, Güç kazanma ihtiyacı, Başarı ihtiyacı, başarı güç teorisinin temelini oluşturmaktadır.

Başarı ihtiyacı: Başarı ihtiyacı hisseden kişiler her zaman başarıyı kovalarlar. Kendilerine sürekli hedefler belirlerler. Kendilerine zor olan hedefler belirlerler imkânsız olmayan hedefler belirlerler. Her şeyi analiz ederek işleri çözerler ve işi şansa bırakmazlar. Bu ihtiyaç altında insanlar devamlı başarının peşinden koşarlar. Kendilerine zor olsa da başarabileceklerine inandıkları imkânsız olmayan hedefler belirlerler ve risk alabilirler. Çalışmayı çok severler ve başarısız olduklarında ümitsizliğe kapılmazlar ve tekrar kaldıkları yerden devam ederler.

Güç kazanma ihtiyacı: İnsanın çevresine hakim olma egemen olma isteği, karşısındaki kişileri etkileme ve kontrol isteğidir. Bu nedene güçlü olma isteğinde durumunda bulunan kişiler diğer insanları etkileyebilmek için her türlü araca başvurarak başarılı olma arzusundadırlar. Bu kişiler lider olabilmek için çevresindeki kişileri etkilemek, kontrol etmek isteler. Bunun için iyi konuşurlar etkileyici hitapta bulunurlar, mantıklı düşünür ve iyi karar vermeye çalışırlar.

İlişki kurma ihtiyacı: İlişki kurma bağlanma ihtiyacı, insanoğlunun hayatını tek başına yalnız geçiremeyeceği ve sosyal bir tarafının olması nedeniyle farklı insanlar ve farklı gruplarla iletişim kurma eğilimindedirler. Her kişinin kendine göre bir çevresi dostluk ve arkadaşlı grupları vardır ve insan bu çevrede yaşamayı ister. Bu soysa ihtiyaç kişiden kişiyi değişiklik gösterebilir. Bazı insanlar dost ve arkadaş edinmeyi çok sever bazı insanlar da bireysel yaşamayı tercih edebilir.

2.3.2. Süreç Teorileri

Kapsam (İçerik) teorilerinin güdülenme ile ilgili süreçleri açıklama noktasında yeterli olamaması Kapsam Teorilerinin gelişmesine neden olmuştur.

Kapsam teorisi güdülenmenin meydana gelişini bilişsel aktivitelerle açıklama yoluna gitmiştir. Kapsam teorileri motivasyon konusundaki durumlarını (beklenti, algı, değer, ihtiyaç vb.) bu kavramların motivasyonu meydana getirmek için nasıl oluştuğunu anlatmaya çalışır Süreç teorileri, motivasyon ile ilgili motivasyonu oluşturan değişkenleri ve bunların motivasyonu nasıl oluşturduğunu açıklamaya çalışır (Metle, 2001, s.314).

Bu teoriye göre insanı davranışa götüren şeyleri sadece bir tanesi ihtiyaçlardır (Koçel, 2005:644). İçsel faktörlerin dışında dışsal faktörler de kişinin davranışlarını ve motivasyonunu etkiler.

Davranışların nasıl kontrol altına alınacağı konusu ele alan süreç teorileridir. Bu teori içerisinde en çok öne çıkan beklenti teorisidir. Bu teoride en temel unsurlar beklenti ve sonuçtur. Sonuç motivasyona göre şekillendiği için son derece önemlidir. Çünkü insan genelde sonuç bakarak değerlendirme yapar(Eren, 1995).

2.3.2.1. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş Teorisikişinin ödülü isteme derecesi ve bekleyişe göre iki farklı açıdan ele alınabilir. Bir insanın emeği karşısında ödül verilmesi ve takdir edilmesi ile karşılık görmesidir. Bir kinin ödülü isteme durumu ve beklentisi fazla ise motivasyonu fazla olacak ve tüm dikkatini işine verecektir. Liderler çalışanlarını çok iyi tanımalı ve onların beklenti ve isteme durumlarını ele almalı ve onların bu durumuna göre motivasyonlarının etkileyecek ödüller koymalıdır. Performansa dayalı bir ödül sistemi verimi artıracaktır (Eren, 1995).

2.3.2.2. Eşitlik Teorisi

Süreç teorileri arasında Adams'ın geliştirdiği hakkaniyet ve adalet teorisi vardır. Bu teori güdülenmesi adalet kavramı ile açıklamaya çalışmıştır. Bu teoride eğer kişinin çalışması ile elde ettiği sonuç arasında bir dengesizlik olmaması gerekir. Yani girdiler ile çıktılar arasında bir dengenin olması gerekir. Kendisi gibi aynı işi yapan kişilerin arasında ödül ve ücret bakımından bir eşitlik yoksa adaletsizlik meydana gelebilir. Kişi bu adaletsizliği fark ederse çalışma performansı giderek düşecektir (Tevrüz, 1999). Adams yapmış olduğu araştırmada ödül konusunda hakkaniyetli olmanın iş görenlerin arasında onların performansını ve motivasyonunu artırma açısından son derece önemli olduğunu vurgulamıştır. Çalışanlar aynı işler yapıp benzer performansı gösteren çalışanlara verilen ödüllerin adaletli olup olmadığına baktıklarını belirtmiştir(Eren, 2004:538).

Eşitlik teorisinde kişinin kendini mutlu hissetmesi çalıştığı yerdeki kişilerle kendini mukayese ederek onlarla eşit olup olmamaya bağlıdır. Kişinin çalıştığı yere verdiği emek ve elde ettiği ödül aynı işi yapan diğer kişiler ile eşit olursa kişi kendini mutlu hissedecektir. Bunun sonucunda çalıştığı yerde motivasyonu artacak ve performansı artacaktır.

2.3.2.3. Amaç Teorisi

İnsanın belirlemiş olduğu hedefler kişilerin motivasyonderecelerini belirlemektedir. Yüksek hedeflere ulaşmak isteyen kişiler daha fazla motive olacaklar ve üst seviyede performans göstereceklerdir. Daha kolay ve erişilmesi fazla çaba göstermeye gerek olmayan hedefleri olan kişilerin motivasyonu da düşük olacaktır. Yani belirlenen hedeflere göre kişinin motivasyonu ve performansı farklılık gösterecektir. Çalışanların hedefi belirli ise performansları yüksek olacak ve daha motive olacaklardır (Eren, 1995)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümde, veri toplama aracı, evren ve örneklem, araştırma modeli, verilerin toplanması ile verilerin incelenmesi bulunmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Aynı zamanda Araştırmamızda regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Birden fazla değişken arasında bir arada değişimin olup olmadığını ortaya koymayı hedefleyen taramaşekline denir. İlişkisel tarama modeline baktığımızda, ele alınan değişkenlerin aynı şekilde kendi aralarında değişip değişmediği; eğer bir değişme varsa bunun saptanmasının nasıl olduğu ortaya çıkarmaya çalışılır (Karasar, 2011).

3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim öğretim yılı İstanbul ili ve Üsküdar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir örneklem yönteminde araştırmaya katılabilecek bireylerin ve grupların dahil edilmesi son derece kolay olmaktadır (Yıldırım, A., & Şimşek, H. 2011). Öğretmenlerin 3017 si kadın 1315'i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada 4332 öğretmenden oluşan evrenden 230 örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Evren ve örneklem tablosunda bulunan veriler Üsküdar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır.

Örneklem, tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Tabakalı örnekleme; araştırma evrenindeki alt grupların belirlenmesinden sonra bu grupların evren içindeki oranlarına göre temsil edildiği bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk ve ark., 2018).

Öğretmenlere ait demografik bilgiler aşağıda Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo: 4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo: 4.1. Öğretmenlerin	Özellikler	N	%
---------------------------	------------	---	---

Demografik			
Cinsiyet	Kadın	124	53.9
	Erkek	106	46.1
	Toplam	230	100.0
Yaş	35 Yaş Altı	72	31.3
	36-45 Yaş	80	34.8
	46 Yaş Üstü	78	33.9
	Toplam	230	100.0
Eğitim Durumu	Lisans	160	69.6
	Lisansüstü	70	30.4
	Toplam	230	100.0
Medeni Durum	Bekar	47	20.4
	Evli	183	79.6
	Toplam	230	100.0
Okul Kademesi	Ortaokul	64	27.8
	Ortaöğretim	166	72.2
	Toplam	230	100.0
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	95	41.3
	11-20 yıl	64	27.8
	21 yıl ve üstü	71	30.9
	Toplam	230	100.0

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin %53.9 'u (124) kadın, %46.1'i (106) erkektir. Yine öğretmenlerin % 31,33'ü (72) 35 yaş altı, % 34,8'i (80) 36 ve 45 yaş aralığında, % 33,39'u (78) 46 yaş ve üstüdür. Öğretmenlerin eğitim durumuna baktığımızda % 69,6'sı (160) Lisans mezunu, %30,40'ü (70) Lisansüstü Eğitim mezunudur. Öğretmenlerin %20,4'ü (47) bekar, %79,6'sı (183) evlidir. Öğretmenlerin %27,8'i (64) ortaokul kademesinde, % 72,2'si ortaöğretim kademesinde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemine baktığımızda % 41,3'ü (95) 1-10 yıl , %27,8'i (64) 11-20 yıl, %30,9'u (71) 21 yıl ve üstü kıdemine sahip olduğu görülmektedir.

3.3. Veri toplama Araçları

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği: Okul Müdürlerinin Liderlik rollerini ele almak için Ölçek Akan, Yıldırım, Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiş olan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek üç alt boyuttan ve otuz beş maddeden meydana gelmektedir. Alt boyutlar: Serbest Bırakıcı Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlikten oluşmaktadır. Ölçeğe ait Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı Akan, Yıldırım, Yalçın tarafından hesaplanmış ve şu değerlere ulaşılmıştır: Dönüşümcü Lider için $\alpha=.96$, Sürdürümcü Lider için $\alpha=.85$, Serbest Bırakıcı Lider için $\alpha=.82$ ’dir.

Öğretmen Motivasyon Ölçeği: Ölçek Yıldız, V. A. ve Taşgın, A. (2020) tarafından geliştirilmiş olan “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmen motivasyon ölçeği üç alt boyuttan ve yirmi sekiz maddeden oluşmuştur. Alt boyutlar Mesleki doyum ve kişisel gelişim, okul yönetimi , öğretim süreci ve öğrencilerdir. Ölçeğe ait güvenilirlik testleri yapılmış ve ölçeğin tamamına bakıldığında iç tutarlılık katsayısı 94 olarak çıkmıştır. Araştırmada kullanılan Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.2.’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ait Alt Boyutlarının Güvenirlikleri

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Dönüşümcü Liderlik	20	0,96
Sürdürümcü Liderlik	8	0,85
Serbest Bırakıcı Liderlik	7	0,82
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	10	0,91
Okul Yönetimi	11	0,96
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	7	0,94

3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	230	3.81	,570	-.473	.214
Sürdürümcü Liderlik	230	2.18	,579	.166	-.153

Serbest Bırakıcı Liderlik	230	2,75	,574	-.021	.173
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	230	4,20	,535	-.265	-.425
Okul Yönetimi	230	4,16	,603	-.612	.332
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	230	4,50	,427	-.578	-.580

Tablo 4.3'de Yapılan çalışmada elde edilen bulgulara baktığımızda Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık değerleri -1 ve +1 değerleri aralığında yer aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara baktığımızda puanlar normal bir dağılım göstermiş ve bakıldığında kullanılan ölçeklerinde güvenilir olduğu değerlendirilmiştir. Veriler normal olarak değerlendirildiği için testler tek yönlü Anova, regresyon ve Pearson korelasyon analizleri kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin motivasyonu ile ilgili çeşitli bulgulara yer verilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik rolleri ve öğretmen motivasyon düzeylerinin cinsiyet bakımından bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapılan t testi sonuçları Tablo 4.1.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1.1. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	124	3.786	.5913	-.851	.395
	Erkek	106	3.850	.5451		
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	124	2.688	.5626	-1.903	.228
	Erkek	106	2.832	.5820		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	124	2.142	.6091	-1.208	.058
	Erkek	106	2.234	.5416		
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	Kadın	124	4.321	.5244	3.610	.000
	Erkek	106	4.071	.5193		
Okul Yönetimi	Kadın	124	4.203	.6112	1.124	.262
	Erkek	106	4.114	.5942		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	Kadın	124	4.614	.3898	4.239	.000
	Erkek	106	4.382	.4375		

Tablo 5.1.1.’de okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon puan ortalamalarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonucuna göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğinin Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik boyutlarına yönelik algıları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Bunun yanı sıra öğretmenlerin Motivasyon Ölçeğinin alt boyutları olan Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim ve Öğretim Süreci ve Öğrenciler istatistiksel olarak farklılık göstermiştir ($p<0,05$).

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen motivasyon düzeylerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo .4.2 'de verilmiştir.

Tablo 5.1.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	160	3.766	.6040	-2.026	.027
	Lisansüstü	70	3.930	.4681		
Sürdürümcü Liderlik	Lisans	160	2.778	.5554	.929	.354
	Lisansüstü	70	2.702	.6180		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lisans	160	2.202	.5839	.694	.488
	Lisansüstü	70	2.144	.5716		
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	Lisans	160	4.226	.5445	.890	.375
	Lisansüstü	70	4.158	.5151		
Okul Yönetimi	Lisans	160	4.139	.6332	-.861	.390
	Lisansüstü	70	4.214	.5310		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	Lisans	160	4.526	.4272	1.037	.301
	Lisansüstü	70	4.463	.4278		

Tablo5.1.2'te okul müdürlerin liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonlarının öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre bağımsız t-testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik anlamlı farklılık oluşturmuş lisansüstü lehine tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.1.4'te verilmiştir.

Tablo5.1.3 Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmen Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	F	P
Dönüşümcü Liderlik	35 Yaş Altı	72	3.7028	.54456	2.193	.114
	36-45 Yaş	80	3.8488	.52699		
	46 Yaş Üstü	78	3.8878	.62467		
Sürdürümcü Liderlik	35 Yaş Altı	72	2.7421	.59394	.028	.973
	36-45 Yaş	80	2.7607	.58341		
	46 Yaş Üstü	78	2.7619	.55528		
Serbest Bırakıcı Liderlik	35 Yaş Altı	72	2.1771	.58508	.016	.984

		36-45 Yaş	80	2.1828	.55970		
		46 Yaş Üstü	78	2.1939	.60156		
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim		35 Yaş Altı	72	4.2833	.52002	1.434	.240
		36-45 Yaş	80	4.1362	.52489		
		46 Yaş Üstü	78	4.2064	.55721		
		35 Yaş Altı	72	4.2980	.59412		
Okul Yönetimi		36-45 Yaş	80	4.1159	.52572	2.732	.067
		46 Yaş Üstü	78	4.0851	.67066		
		35 Yaş Altı	72	4.5714	.41041		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler		36-45 Yaş	80	4.4786	.43432	1.175	.311
		46 Yaş Üstü	78	4.4780	.43491		

Tablo 5.1.3.'te, okul müdürlerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon puan ortalamalarının, öğretmenlerin yaş aralıklarına göre durumunu tespit etmek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğindeki Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutları ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim, Okul Yönetimi, Öğretim Süreci ve Öğrenciler alt boyut ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen motivasyon düzeylerinin kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 5.1.4'te verilmiştir.

Tablo 5.1. 4. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Mesleki Profesyonellik Puan Ortalamalarının Katılımcıların Kıdem Durumlarına göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	F	P
Dönüşümcü Liderlik	1-10 yıl	95	3.7463	.57751	1.229.294	
	11-20 yıl	64	3.8719	.52197		
	21 yıl ve üstü	71	3.8599	.59926		
	Toplam	230	3.8163	.57019		
Sürdürümcü Liderlik	1-10 yıl	95	2.7278	.55878	.206.814	
	11-20 yıl	64	2.7857	.65242		
	21 yıl ve üstü	71	2.7646	.52633		
	Toplam	230	2.7553	.57493		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-10 yıl	95	2.1342	.55611	.620	.539
	11-20 yıl	64	2.2148	.61740		
	21 yıl ve üstü	71	2.2254	.57849		
	Toplam	230	2.1848	.57959		
Mesleki Doyum ve Kişisel	1-10 yıl	95	4.2579	.55132	.898.409	

Gelişim	11-20 yıl	64	4.1438	.50044		
	21 yıl ve üstü	71	4.1930	.54545		
	Toplam	230	4.2061	.53560		
Okul Yönetimi	1-10 yıl	95	4.2373	.60014		
	11-20 yıl	64	4.1321	.57540		
	21 yıl ve üstü	71	4.0896	.63030		1.33.266
	Toplam	230	4.1625	.60382		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	1-10 yıl	95	4.5579	.42043		
	11-20 yıl	64	4.4821	.42401		
	21 yıl ve üstü	71	4.4628	.43897		1.163 .314
	Toplam	230	4.5075	.42752		

Tablo 5.1.4'te okul müdürlerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kademelerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonucuna göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğindeki Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutları ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim, Okul Yönetimi, Öğretim Süreci ve Öğrenciler alt boyut ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Araştırma sonuçlarına göre farklı kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve motivasyon algı düzeyi benzerdir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen motivasyon düzeylerinin okul kademesine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo .4.1.5 'de verilmiştir.

Tablo5.1.5Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin ve ÖğretmenMotivasyonOrtalamalarınınOkul Türüne göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
Dönüşümcü Liderlik	Ortaokul	64	3.8172	.56647	.015	.988
	Ortaöğretim	166	3.8160	.57332		
Sürdürümcü Liderlik	Ortaokul	64	2.7522	.60031	-.050	.960
	Ortaöğretim	166	2.7565	.56671		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Ortaokul	64	2.1836	.58332	-.019	.985
	Ortaöğretim	166	2.1852	.57992		
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	Ortaokul	64	4.2813	.64214	1.324	.187
	Ortaöğretim	166	4.1771	.48750		
Okul Yönetimi	Ortaokul	64	4.2969	.52141	2.112	.036
	Ortaöğretim	166	4.1106	.62650		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	Ortaokul	64	4.5313	.43752	.523	.601
	Ortaöğretim	166	4.4983	.42458		

Tablo 4.1.5.'te okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon puan ortalamalarının, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre bağımsız gruplar t testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonucuna göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğindeki Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutları ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim, Öğretim Süreci ve Öğrenciler alt boyut ortalamalarının okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yine analiz sonuçlarına göre Öğretmen motivasyon ölçeği alt boyutu olan Okul Yönetimi alt boyutunda anlamlı bir farklılık oluşmuştur ($p<0,05$).

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları Tablo 4.1.6'te verilmiştir.

Tablo 5.1.6 Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	T	P
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	48	3.7979	.54441	-.251	.802
	Evli	182	3.8212	.57815		
Sürdürümcü Liderlik	Bekar	48	2.6458	.56684	-1.487	.139
	Evli	182	2.7841	.57511		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekar	48	2.1146	.58051	-.943	.347
	Evli	182	2.2033	.57953		
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	Bekar	48	4.1625	.48625	-.633	.527
	Evli	182	4.2176	.54855		
Okul Yönetimi	Bekar	48	4.2784	.54719	1.500	.135
	Evli	182	4.1319	.61565		
Öğretim Süreci ve Öğrenciler	Bekar	48	4.4970	.42602	-.190	.850
	Evli	182	4.5102	.42904		

Tablo 5.1.6'da okul müdürlerin liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre bağımsız t-testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğindeki Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutları ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim, Okul Yönetimi, Öğretim Süreci ve Öğrenciler alt boyut ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Eğitim kurumlarında M¼d¼rlerin Liderlik stilleri ve ¼đretmenlerin motivasyon d¼zeyleri arasındaherhangi bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analiz sonucu Tablo 4.2’de belirtilmiştir.

Tablo 5.2.Okul M¼d¼rlerinin Liderlik Stilleri ile ¼đretmen Motivasyon D¼zeyleri Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Liderlik Stilleri Toplam	1							
2. D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik	.723**	1						
Serbest Bırakıcı Liderlik	.083	-.579**	1					
4. S¼rd¼r¼mc¼ Liderlik	.149*	-.508**	.678**	1				
5. ¼đretmen motivasyonu Toplam	.306**	.445**	-.306**	-.207**	1			
Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim	.196**	.252**	-.126	-.119	.847**	1		
7. Okul Y¼netimi	.398**	.570**	-.394**	-.247**	.849**	.482**	1	
¼đretim S¼reci ve ¼đrenciler	.044	.146*	-.181**	-.103	.779**	.681**	.467**	1

* p < .001, ** p<0,05

Tablo 5.2 incelendiğinde toplam liderlik stillerinin ¼đretmen motivasyonuna ($r=.306$; $p<.05$) arasında pozitif ve orta d¼zeyde bir ilişki bulunmuştur. Liderlik stilleri ile ¼đretmen motivasyonunun alt boyutları olan “Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim” ($r=.196$; $p<.05$), pozitif zayıf, “Okul Y¼netimi” ($r=.398$; $p<.05$) pozitif orta ve “¼đretim S¼reci ve ¼đrenciler” ($r=.044$; $p<.05$) pozitif zayıf arasında d¼zeyde bir ilişki olduğu g¼r¼lmektedir.

“D¼n¼ř¼mc¼ Lider” ile ¼đretmen motivasyonunun alt boyutları olan “Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim” ($r=.252$; $p<.05$), pozitif zayıf, “Okul Y¼netimi” ($r=.570$; $p<.05$) pozitif orta ve “¼đretim S¼reci ve ¼đrenciler” ($r=.146$; $p<.05$) pozitif zayıf arasında d¼zeyde bir ilişki olduğu g¼r¼lmektedir.

“Serbest Bırakıcı Liderlik” ile ¼đretmen motivasyonunun alt boyutları olan “Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim” ($r=-.126$; $p<.05$), negatif zayıf, “Okul Y¼netimi” ($r=-.394$; $p<.05$) negatif orta ve “¼đretim S¼reci ve ¼đrenciler” ($r=-.181$; $p<.05$) negatif zayıf arasında d¼zeyde bir ilişki olduğu g¼r¼lmektedir.

“S¼rd¼r¼mc¼ Lider” ile ¼đretmen motivasyonunun alt boyutları olan “Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim” ($r=-.119$; $p<.05$), negatif zayıf, “Okul Y¼netimi” ($r=-.247$; $p<.05$) negatif zayıf

ve “Öğretim Süreci ve Öğrenciler” ($r=-.103$; $p<.05$) negatif zayıf arasında düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

SONUÇ

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, Okul müdürlerinin liderlik rollerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerine etkisi incelenerek elde edilen bulgular ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın temel hedefi ,okullarda öğretmenlerin çalışmada vermiş oldukları görüşlerden istifade ederek liderlik konusunda okul müdürlerinin liderlik rolleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında var olan ilişkisinin ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Bundan hareketler alt problemler araştırmanın hedefleri doğrultusunda elde edilen bulgular alt amaçlara göre açıklanmıştır.

Birinci Alt probleme ilişkin sonuçlar

Eğitim kurumlarında Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen motivasyonlarının cinsiyet bakımından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmada Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğinin Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik boyutlarına yönelik algıları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin Motivasyon Ölçeğinin alt boyutları olan Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim ve Öğretim Süreci boyutu istatistiksel olarak kadınların lehine farklılık göstermiştir. Özdaşlı ve Akman (2012) tarafından öğretmen görüşlerinin *cinsiyete göre* bakıldığında Okul Müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Özdaşlı ve Akman (2012) yapmış oldukları çalışmalarda kişilerin içsel açıdan kendilerini motive ettiklerini gözlemlemişlerdir.

Bu durumda okul müdürlerin liderlik tarzları kadın yada erkek olmaları bir şey fark etmeği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca kadın öğretmenler okullarda mesleki doyum sağlamaları, kişisel gelişim sağlamaları ve öğretim süreci boyunca daha fazla motive olmaları söylenebilir.

Okul müdürlerin liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonlarının öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yapılan Analiz sonucuna göre öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik anlamlı farklılık oluşturmuş lisansüstü lehine tespit edilmiştir. Dündar ve Taşpınar (2007), yapmış oldukları çalışmada ise: çalışma şartlarının iyileştirilmesi, eğitimlerin yükseltilmesi ve performans sonucu kişilerin terfi ettirilmesi halinde çalışan kişilerin motivasyonlarının yükseldiği görülmüştür. Araştırma bulgularına dayanılarak daha fazla eğitim alan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı benimsediği sonucuna ulaşılabilir.

Bulgulara göre okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğindeki Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutları ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim, Okul Yönetimi, Öğretim Süreci ve Öğrenciler alt boyut ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Tezcan (2006), tarafından yapılan araştırmada yaşın öğretmenlerin liderlik rolleri algılamasında anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını değerlendirmiştir. Bulgulara dayanarak okul müdürlerinin lider tarzı ve öğretmenlerin okuldaki motivasyonları genç yada yaşlı olmaları arasında bir fark olmadığı, etkilenmediği sonucu çıkarılabilir.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğindeki Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutları ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim, Okul Yönetimi, Öğretim Süreci ve Öğrenciler alt boyut ortalamalarının kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarını kıdemdeğişkeni açısından ele alan Çiçek (2010), öğretmenlerin liderlik stili algılamalarında anlamlı bir değişikliğe neden olmadığını belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre farklı kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve motivasyon algı düzeyi benzerdir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen motivasyon düzeylerinin okul kademesine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonucuna göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğindeki Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutları ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim, Öğretim Süreci ve Öğrenciler alt boyut ortalamalarının okul kademesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yine analiz sonuçlarına göre Çiçek (2010), tarafından yapılan araştırma sonucuna göre branş değişkeninin genel liderlik

stillerialgılamasıüzerindeanlamlı bir etkiye neden olmadığını, buna karşın dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında ise branşöğretmenleri lehine anlamlı bir farklılıktaneden olduğunu tespit etmiştir.Öğretmen motivasyon ölçeği alt boyutu olan Okul Yönetimi alt boyutunda ortaokul lehine anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Bu durumda ortaokulda görev yapan öğretmenler okul yönetiminin eylemlerinde daha fazla etkilendiği, motivasyon düzeylerine olumlu yansıdığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonucuna göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeğindeki Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutları ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim, Okul Yönetimi, Öğretim Süreci ve Öğrenciler alt boyut ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir .Çiçek(2010), Medeni Duruma Göre öğretmenlerin liderlik stili algılamalarında anlamlı bir değişikliğe neden olmadığını belirtmiştirAraştırma bulgularına bakarak öğretmenlerin evli yada bekar olması motivasyon düzeylerinde olumlu veya olumsuz bir durum oluşturmadığını söylenebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz incelendiğinde toplam liderlik stillerinin öğretmen motivasyonuna arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Liderlik stilleri ile öğretmen motivasyonunun alt boyutları olan “Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim” pozitif zayıf, “Okul Yönetimi” pozitif orta ve “Öğretim Süreci ve Öğrenciler” pozitif zayıf arasında düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin motivasyonu ile ilgili Dündar ve Taşpınar’ın (2007) yaptığı çalışmada ise: işyeri şartlarının iyi hale getirilmesi, çalışanların eğitimlerinin yükseltilmesi ve göstermiş olduğu başarılar sayesinde terfi ettirilmesi durumlarında işgörenlerin motivasyonlarının attığı görülmüştür.

Motivasyon ile ilgili Özdaşlı ve Akman (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kişiler içsel motivasyon noktasında kendilerini motive edebildiği görülmektedir. Ancak dışsal motivasyon noktasında kişinin muhakkak dıştan bir etkiye ihtiyaç duyduğu görülmüştür, bireyin motive olması için dıştan bir etkinin olmasına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda okul müdürlerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin eğitim ortamlarında verimliliğinin artırılması için okul müdürlerinin içsel ve dışsal motivasyon araçlarından istifade etmesi verimliliği artırması bakımından ve öğretmen motivasyonunu artırma açısından son derece önemlidir.

Öneriler

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırmaya katılan eğitimcilerin *mesleki kıdem* yönünde okullara şu şekilde bir öneride bulunabilir. Okullarda kıdemli öğretmenlerden istifade edilmesi çalışanların motivasyonunu artıracaktır. bir çok projede ve faaliyette kıdemli öğretmenlerden istifade ederek yeni öğretmenlerin onlardan yeni şeyler öğrenmelerine vesile olabilir. Öğretmenlik mesleğidaha çok alanda öğrenilen bir meslektir. Teorik olarak Eğitim Fakültelerinde öğretmenlik uygulamaları anlatılır ancak sahada daha farklı bir durum ile karşılaşılabilir.

Okullarda öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek seviyeye çıkarılması ve her zaman motivasyonlarının yüksek olması için Okul Müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltecek faaliyetlerde ve uygulamalarda bulunması gerekir. Okulu her açıdan öğretmenleri çalışmasına uygun hale getirmeye çalışmalıdır. Öğretmenlerin motive olmaları eğitim ortamının daha iyi olmasına vesile olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulun fiziki imkanları öğretmenlerin motivasyonlarını etkilemektedir. Fiziki alanların ve sosyal kültürel alanların yetersiz olması eğitim ortamını olumsuz olarak etkilemektedir. Maddi imkanları ve fiziki imkanları yüksek olan eğitim kurumlarında başarı da paralel olarak artmaktadır. Mevcut şartların iyileştirilmesi öğretmenlerin motivasyonunu ve öğrencilerin başarılarını artıracaktır.

Okullarda çalışan öğretmenlerin içsel motivasyonlarını artırılması için onların iç dünyalarına hitap edecek uygulamalarda bulunmak gerekir. Bundan dolayı Okul Müdürlerinin öğretmenleri göstermiş oldukları performansları çerçevesinde takdir etmeleri ve onları ödüllendirmeleri eğitim ortamının daha verimi hale gelmesine vesile olacaktır. Çünkü öğretmenler yaptıklarının görüldüğünü ve takdir edildiğini düşündüğünde çok daha motive bir şekilde performans sergileyecektir.

Okullarda öğretmenlerin *dışsal motivasyon* konusunda okul müdürlerinin öğretmenleri dikkate almaları ve onların çalışma şartlarını kolaylaştırıcı uygulamalar yapmaları gerekmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Okul müdürlerinin liderlik şekillerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etkileri ve liderlik uygulamaları konusunda diğer kurum ve kuruluşlarda böyle çalışmalar yapılabilirler.

Araştırma konusu olan çalışmamızın Ülkemiz genelinde de uygulanması öğretmenlerin liderlerin liderlik anlayışı ve motivasyon arasındaki ilişkinin ele alınması açısından uygulanabilir

Farklı eğitim kurumlarında da bu araştırma yapılabilir. Kamu kurumları ve özel kurumlarda yönetici ve çalışanların motivasyonlarının artırılmasına fayda sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415. <http://dx.doi.org/10.17755/esosder.28743>
- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim online 2 (1)*. S.10-17
- Akbolat, M. Işık, O., Yılmaz A. 2013, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, C. 6, S.11, ss.35-50.
- Avcı U. ve Topaloğlu C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışları Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *KAMU İİBF Dergisi*. Yıl.2009 11. Sa. 16. 1-20.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Akademi, 1–360.
- Büyükyavuz, S. 2015, **Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği)**, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe kurumsal yaklaşımlar.
- Ceylan, A. , Keskin H. Eren, Ş. 2005, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Gebze Yüksek İleri teknoloji Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Y.1, S.51, ss. 32-42.

- Çiçek, G E. 2010, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, İzmir:Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalgın, T. 2015, *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Eren, E. 2014, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları, 14. Baskı.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1989), *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 296,363.
- Eren E. (1995). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, B.7. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Ergun, A. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, B.1.Anadolu Üniversitesi
- Ertan, H. 2008, *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Gökçe, Gülise (1999). "Kamu Kurumlarında İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 4, Isparta.
- Günlü, E. (2012). *Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon*. (Editör: Celalettin Serinkan). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel, 179-205.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi-teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel yayınları.
- Kantos, E.Z.(2011). *Örgüt metaforlarında liderlik: kavramsal bir çözümleme*. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt.1, Sayı,1.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* . Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*

Dergisi. Yıl: 4. Sayı:16.

Kavi, E. 2006, “*İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi*”, İstanbul: Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıç, R. Çoban, M. 2015, *Herzberg’in Motivasyon Teorisi ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, **Yönetim ve Araştırma Dergisi** C. 13, S. 1, ss.365-380.

Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. Ankara Barosu Dergisi, 3, 207-222

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, B. 13. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın A. Ş.

Korkmaz, M. 2005, “*Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi*” **Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.43, ss.401- 422.

Koroğlu, Ö. 2011, *Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi

Köse, E. K,2013, *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*, **Ankara: Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Kula, S. & Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210.

Metle, M. (2001), Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt:12, Sayı:2, ss.311- 332.

Newstorm, J. W. ve Keith, D. (1993). *Organizational behavior*. McGraw-Hill

Inc. New York.

Norris , C. 8 c diğ., The Chort: A Vehicle for Building Transformational Leadership Skills , Planning & Changing , Vol 27, No:3/4, 1996

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet

- Endüstrisi Örneği". Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 15, Sayı:1.
- Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özgener, S.ve Kılıç, G. (21-23 Mayıs 2009). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. 17. Ulusal Yönetim veOrganizasyon Kongresinde Sunuldu, Ekişehir.
- Öztürk, M. 2003, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul: Papatya Yayınları, 1. Baskı.
- Rowold, J. andSchlotz, W. (2009). Transformationalandtransactionalleadershipandfollowers' chronicstress. *LeadershipReview*, 9, Pp. 35-48.
- Tevrüz, S. (1999), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.
- Tezcan, Y. 2006, Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, İzmir:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tiryaki, A. 2008. *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi* , 88: 87-108.
- Yazıcı, Ş. ve Özgenel, M. (2020). *Marmara Öğrenme Çevikliği Ölçeğinin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. Journal of History School, 44, 365-393.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, V. A. ve Taşgın, A. (2020). Öğretmen Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 9(4), 1741-1754.

Liderlik Stilleri Ölçeği:

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

19.Problemleriçinorijinalbakışaçılarıoluşturmamızısağlar					
20.Yaratıcıolmamızkonusundabizicesaretlendirir					
21.Riskalmaktanhoşlanmaz.					
22.Bizleregüvenverir					
23.Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24.Coşkuveheyecanımızıcanlıtutar					
25.Hedefeulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26.Karar vermekten kaçınır					
27.Bilimselliğe gereken önemi verir					
28.Ancak,verilengöreviyerine getirdiğimiz debizi ödüllendirir					
29.Sürekli olarak sorumluluklarımızı avurğu yapar					
30.Geleceğeyönelik planları yapar					
31.İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32.Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33.Bize yol ve yöntem göstermez					
34.Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35.Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

ÖĞRETMEN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kusmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Öğrencilerle ilgili sorumluluk almak, bana kendimi değerli hissettiriyor.	1	2	3	4	5
2	Kişisel gelişimime katkı sunduğunu düşündüğüm için, öğretmenlikten keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
3	Mesleki anlamda somut başarı hedeflerimin olması beni motive ediyor.	1	2	3	4	5
4	Mesleki gelişimim için eğitimsel kitaplar okumak beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
5	Mesleki gelişimim için kurs, eğitim vb. etkinliklere katılmaktan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
6	Mesleğimle ilgili yeni bilgiler edinmekten keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
7	Hizmet içi eğitimlere katılarak kendimi geliştirmekten keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
8	Meslektaşlarımın deneyimlerinden yararlanmak hoşuma gidiyor.	1	2	3	4	5
9	Kültürel birikimimi artırdığı için, öğretmenliği keyifle yapıyorum.	1	2	3	4	5
10	Meslektaşlarımın bana saygı duyması, beni motive ediyor.	1	2	3	4	5
11	Okul yönetimi eğitimle ilgili yenilikçi fikirlerimi desteklediği için mutlu oluyorum.	1	2	3	4	5
12	Okul yönetiminin öğretmenlere yönelik yapıcı tutumu, bana güven veriyor.	1	2	3	4	5
13	Okul yönetiminin, mesleki açıdan deneyimli olduğunu gördüğüm için mutlu oluyorum.	1	2	3	4	5
14	Okul yöneticilerinin, işini seyerek yaptığını görmek beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
15	Başarılı olduğum konularda okul yönetimi tarafından takdir edilmek beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
16	Okul yönetiminin yaratıcı-özgün fikirler sunması beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
17	Okul yönetimi, yaşadığım sorunların çözümünde destek olduğu için mutlu oluyorum.	1	2	3	4	5
18	Okul yönetiminin yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu gördüğüm için mutlu oluyorum.	1	2	3	4	5
19	Okul yönetiminin çözüm odaklı hareket etmesinden memnunum.	1	2	3	4	5
20	Okul yönetimi öğretmenlerle işbirliği içinde hareket ettiği için motive oluyorum.	1	2	3	4	5
21	Okul yöneticilerinin eğitime yönelik yapıcı tutumu, okula olan sevgimi artırıyor.	1	2	3	4	5
22	Öğrencilerle okul dışı etkinliklere (gezi, yemek vb.) katılmak, bana keyif veriyor.	1	2	3	4	5
23	Öğrencilerin öğrenme düzeylerine katkı sunduğu için, ders içi etkinlikleri keyifle uyguluyorum.	1	2	3	4	5
24	Çocuklara yeni bir şeyler öğretmenin eğlenceli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25	Öğrencilerin sevgisini hissettiğim için mutlu oluyorum.	1	2	3	4	5
26	Öğrencilerim başarı elde ettiğinde, kendim başarmışım gibi mutlu oluyorum.	1	2	3	4	5
27	Öğrencilerimle vakit geçirmek bana keyif veriyor.	1	2	3	4	5
28	Öğrencilerin bazı olumlu değerleri (dürüstlük, saygı vb.) kazanmaları, beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI

Karar Tarihi	27/10/2022	Karar Sayısı	18/10
--------------	------------	--------------	-------

KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR / Rektör Yardımcısı - Başkan	Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ / Eğitim Fakültesi – Dekan - Üye
Prof. Dr. Erol KILIÇ / Güzel Sanatlar Fakültesi - Dekan - Üye	Prof. Dr. Fatma ALISINANOĞLU / Eğitim Fakültesi - Üye
Prof. Dr. Esra AKGÜL / MYO – Müdür - Üye	Prof. Dr. Sefa SAYGILI / Edebiyat Fakültesi - Üye
Prof. Dr. Hasan BACANLI / Eğitim Fakültesi - Üye	Doç. Dr. Eyup Sabri KALA / Hukuk Müşaviri - Raportör

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 27.10.2022 tarihinde saat 11:00’de toplanmış ve aşağıdaki karar alınmıştır.

KARAR

KARAR NO 2022-18/10 Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Aydın GENÇAĞA’nın “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin ve Öğretmen Motivasyona Etkisi” isimli araştırmasında kullanacağı anket ve ölçeklerinin etik yönden uygunluğuna,

Toplantıya katılan Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu üyelerinin oy birliği ile karar verildi.

e-izaladır

Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR
Başkan

e-izaladır

Prof. Dr. Hasan BACANLI
Üye

e-izaladır

Prof. Dr. Erol KILIÇ
Üye

e-izaladır

Prof. Dr. Sefa SAYGILI
Üye

e-izaladır

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ
Üye

e-izaladır

Prof. Dr. Esra AKGÜL
Üye

e-izaladır

Prof. Dr. Fatma ALISINANOĞLU
Üye