TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Ayşe Nur KIRPIK CANPOLAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2019

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Ayşe Nur KIRPIK CANPOLAT

Danışman: Prof. Dr. ŞÜKRAN KILBAŞ
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Betül BALKAR

YÜKSEK LİSANS

ADANA /2019

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Şükran KILBAŞ
(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU

Üye: Doç. Dr. Betül BALKAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
…/…/2019

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. …. / …. / 2019

Ayşe Nur KIRPIK CANPOLAT

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Ayşe Nur KIRPIK CANPOLAT

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Şükran KILBAŞ
Ağustos 2019, 78 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi yordamaktır. Ayrıca, araştırmada bu algıların okul yöneticileri ve öğretmenlerle ilgili türlü değişkenler açısından incelenmesi hedeflenmiştir. İş doyumu her alanda olduğu gibi öğretmenlik mesleğini icra eden bireyler için de oldukça büyük öneme sahiptir. Ve okullardaki yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları yadsınamayacak derecede ilişkilidir. Yapılan araştırma sonucunda, okulun öğretmenlere sunduğu imkanların öğretmen iş doyumunu arttırdığına yönelik bulgulara rastlanmıştır. Okul yöneticilerinin İdeal Etki (Kişisel Özellik), İdeal Etki (Davranış), İlham Verici Motivasyon, Durumsal Ödüllendirme, İstisnalarla Pasif Yönetim özellikleri ile öğretmen iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliğinin öğretmenlerin içsel, dışsal ve iş doyumlarını arttırdığı yönünde bulgulara rastlanmıştır. Bununla beraber, öğretmenlerin iş doyumlarının yaşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin Entelektüel Güçlendirme, Bireysel Duyarlılık ve Destek Sağlama, İstisnalarla aktif Yönetim, Serbest Bırakıcı Liderlik, Liderlik Kazanımları Özellikleri, Etkililik ve Doyum özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, lider, iş doyumu

ABSTRACT

INVESTIGATION OF RELATION BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL LEADERS AND TEACHERS' JOB SATISFACTION LEVEL

Ayşe Nur KIRPIK CANPOLAT

Master Thesis, Department of Education Sciences
Supervisor:Prof. Dr. Şükran KILBAŞ
August 2019, 78 pages

The main purpose of this study is to predict the relationship between school managers 'leadership styles and teachers' job satisfaction level. In addition, it is aimed to examine these perceptions in terms of various variables related to administrators and teachers. Job satisfaction has a great impact on teachers as in all other fields. School management styles have a major impact on teachers' job satisfaction. And school management styles and teachers' job satisfaction are undeniably related. As a result of the research, it was found that school opportunities increased the teachers' job satisfaction level. There was a positive relationship between school administrators' Ideal Impact (Personal Characteristics), Ideal Impact (Behavior), Inspirational Motivation, Situational Rewarding, Passive Management with Exceptions and teachers' job satisfaction level. It was found that the transformational leadership style of school administrators increased internal, external and job satisfaction level of teachers. There was no significant difference according to the age and seniority of teachers' job satisfaction. It was found that the transformative leadership feature increased the internal, external and job satisfaction level of the teachers. In this case, the transformative leadership characteristics are very important. There was no significant difference between school administors' characteristics of Intellectual Empowerment, Providing Individual Sensitivity and Support, Active Management with Exceptions. Leadership Achievement Traits, Effectiveness and Satisfaction and techaers' job satisfaction level.

Keywords: teacher, leader, job satisfaction

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkması sürecinde kıymetli zamanını ve bilgilerini benimle paylaşan, danıştığım her konuda sabır ile yardımcı olan değerli danışmanım ve yol göstericim Prof. Dr. Şükran KILBAŞ'A teşekkürlerimi sunuyorum ve yaşamım boyunca minnet duyacağımı belirtmek istiyorum.

Yüksek lisans eğitimi ders döneminde kıymetli bilgileriyle bizlere ışık tutan Prof. Dr. Ahmet DOĞANAY'a, Doç. Dr. İsmail SANBERK, Doç. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU ve Doç. Dr. Betül BALKAR'a şükranlarımı sunuyorum.

Tezimin ve Yüksek Lisans eğitimimin en başından sonuna dek desteği ve olumlu tutumu ile yanımda olan sevgili eşim Halil İbrahim CANPOLAT'a, eğitim hayatım boyunca arkamda duran annem ve babam Fatma ve Ali KIRPIK'a, sayın okul müdürüm Hilmi YILMAZ'a, değerli çalışma arkadaşlarıma, kıymetli dostlarım Burcu AKDEMİR ve Sevim ÇİLOĞULLARI'na çok teşekkür ederim.

Çalışmamı, bedenimde küçük yüreğimde kocaman yer kaplayan bebeğime ithaf ediyorum.

Ayşe Nur KIRPIK CANPOLAT

Adana / 2019

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
ÖNSÖZ ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xii**
EKLER LİSTESİ ..... **xiii**

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1. Problem Durumu 2
1.2. Araştırmanın Amacı 2
1.3. Araştırmanın Önemi 3
1.4. Sınırlılıklar 3
1.5. Varsayımlar 3

BÖLÜM II
LİDERLİK

2.1. Liderlik Tanımı ve Özellikleri 4
2.2. Yöneticilik ve Liderlik 6
2.3. Liderlik Teorileri 7
2.3.1. Özellik Teorileri 7
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri 8
2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları 9
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları 10
2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli 12
2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı 12
2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Yönetim Gözeneği) Modeli 13
2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri 15

2.3.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli 15
2.3.3.2. Katılımcı Liderlik Modeli 15
2.3.3.3. Yol-Amaç Teorisi 16
2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi 18
2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Durumsal Liderlik Kuramı 19
2.4. Liderlik Tarzları 20
2.4.1. Kültürel Liderlik 20
2.4.2.Otokratik Lider 20
2.4.3.Demokratik/Katılımcı Liderlik 21
2.4.4. Serbestlik Tanıyan Lider 21
2.4.5.Öğretimsel Lider 22
2.4.6.Süper Liderlik 22
2.4.7.Etik Liderlik 22
2.4.8.Karizmatik Liderlik 23
2.4.9. Vizyoner Liderlik 23
2.4.10. Etkileşimsel Liderlik 23
2.4.11. Dönüşümcü Liderlik 24
2.5. Etkili Eğitim Liderinin Özellikleri 24
2.6. Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları 25

BÖLÜM III
ÖĞRETMENLERDE İŞ DOYUMU

3.1. İş Doyumu Kavramı 26
3.2. İş Doyumunun Önemi 27
3.3. İş Doyumunun Amacı 28
3.4. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler 29
3.4.1.Cinsiyet 29
3.4.2. Yaş 30
3.4.3. Öğrenim Durumu 30
3.4.4. Kıdem 30
3.4.5. Ücret ve Terfi 31
3.4.6. İletişim 31
3.4.7. Denetim (İlk Amirle İlişkiler) ve Çalışma Arkadaşları 31

3.4.8. Karara Katılma 32
3.4.9. Örgütün Sosyal Görünümü ve Çalışma Koşulları 32
3.4.10. İşin Niteliği 32
3.5. İş Doyumunun Sonuçları 33
3.6. İşten Doyumsuzluğun Sonuçları 33
3.6.1. Örgütsel Sonuçlar 33
3.6.1.1. Devamsızlık 34
3.6.1.2. İşgören Devri 34
3.6.1.3. Sabotaj 34
3.6.2.Psikolojik Sonuçlar 35
3.6.2.1.Yabancılaşma 35
3.6.2.2. Stres 35
3.6.3. İş Doyumunu Artırma Yolları 36
3.7. Öğretmenlerde İş Doyumunun Önemi 37
3.8. İlgili Araştırmalar 38
3.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 38
3.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 40

BÖLÜM IV
YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli 42
4.2. Çalışma Evreni 42
4.3. Örneklem 42
4.4. Veri Toplama Aracı 44
4.5. Verilerin Analizi 45

BÖLÜM V
BULGULAR **46**

BÖLÜM VI
TARTIŞMA **59**

BÖLÜM VII
SONUÇ VE ÖNERİLER **61**

KAYNAKÇA **64**
EKLER **74**
ÖZGEÇMİŞ **78**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Bilgilere Göre Dağılımı **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
Tablo 2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri 45
Tablo 3. Öğretmenlerin İş Doyumu Puanlarının Betimsel İstatistikleri 46
Tablo 4. Cinsiyet Gruplarının İş Doyumu Bakımından Karşılaştırılması..... 47
Tablo 5. Yaş Gruplarının İş Doyumu Bakımından Karşılaştırılması..... 48
Tablo 6. Mesleki Kıdem Gruplarının İş Doyumu Bakımından Karşılaştırılması 49
Tablo 7. Okulun İmkanlarının İş Doyumu Bakımından Karşılaştırılması..... 50
Tablo 8. Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Puanlarının Betimsel İstatistikleri 51
Tablo 9. Öğretmenlerin İş Doyumları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin İlişkisi 54
Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İçsel Doyumları Üzerindeki Yordayıcılığı 56
Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Dışsal Doyumları Üzerindeki Yordayıcılığı 56
Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Yordayıcılığı 58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Ohio State Liderlik Skalası..... 9
Şekil 2. Birey ve Üretime Yönelik İki Faktörlü Davranış Modeli 11
Şekil 3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi 14
Şekil 4. Yol Amaç Kuramı 17
Şekil 5. Liderin Farklı Olgunluk Düzeylerine Sahip Astlara Karşı Geliştirilmesi Gereken Davranış Tarzları..... 19

EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek 1. Öğretmenlere Uygulanan Anket Formu.....74

Ek 2. Mınnesota İş Tatmini Ölçeği 76

Ek 3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....77

BÖLÜM I

GİRİŞ

İş, bireyin hayatının ayrılmaz bir parçası olduğundan bireyler vakitlerinin büyük bir bölümünü işyerinde geçirirler. Kurumlarda çalışan bireylerin işyerine karşı olan tutumları hem kurumun etkinliği açısından hem de bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı açısından oldukça önemlidir. İş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması yalnızca birey yönünden değil; kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi yönünden de önemlidir. İş doyumu; iş devri, hayat doyumu, performans, kuruma bağlılık, devamsızlık gibi bazı değişkenlere bağlıdır. Kurumun bir amacı yaşamak, diğer bir amacı da çalışanların iş doyumunu sağlaması olarak düşünülebilir. Bu durumda bir kurumun başarısının seviyesi, iki amacını da gerçekleştirilmesi ile alakalıdır (Gürgen, 1997, s. 54).

Çalışan kişilerin iş ortamında karşı karşıya geldikleri olaylara karşı verdikleri pozitif ve negatif reaksiyonlar iş doyumu olarak tanımlanabilir. Yani iş doyumu, bireylerin işe yönelik tutumları şeklinde ifade edilebilir. İş doyumu çalışan kişilerin işleri ve iş ortamındaki ilişkileri konusunda kendilerini değerlendirmeleridir.

Bir tutum olarak iş doyumu, kişinin fiziksel çevreyle ilgili bilgilerini de kapsayan geçmişteki ve bugünkü tecrübelerini yansıtan bir değerlendirme yargısıdır. Kişi, çevrenin önemini işin farklı yönleriyle olan ilişkisini sorgular ve işle alakalı değerlendirici bir sonuca ulaşır. Buna göre, kısıtlayıcı ve rahatsız bir çevre iş doyumunu ve çalışma hayatının kalitesini azaltmaktadır. Rahat bir iş ortamı, genellikle işi doyum verici bir duruma sokmaktadır. Yapılan iş, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ile ne seviyede uyumluysa iş doyumunun da aynı seviyede yükseleceği, aksi bir durumda ise benlik ideali ile gerçeklik arasındaki fark arttıkça doyumsuzluğunun da arttığı varsayılır (Gökçe, 2006, s. 8).

Okul yöneticilerinin çalışanlarına nasıl davrandıkları tüm eğitim kurumlarında öneme sahiptir. Okullardaki yönetim hem öğrencileri hem de öğretmenleri doğrudan etkilemektedir. Liderler her anlamda kapsayıcı ve anlayışlı bir yönetim anlayışına sahip olurlarsa iletişimler de düzgün şekilde yapılır.

Yapılan bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumu üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

1.1. Problem Durumu

Eğitimin kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan birisi, öğretmendir. Öğretmenin yaptığı işten doyum sağlaması hem kendisi için hem de görev yaptığı eğitim örgütü için önemlidir. Öğretmenin iş doyumunun yüksek ya da düşük olması ortaya koyacağı hizmetin kalitesini etkiler.

Okul yöneticisinin davranış ve tutumu öğretmenleri, eğitimin ham maddesi olan öğrencileri, velileri ve dolayısıyla toplumu etkiler. Okul yöneticisinin benimsediği değer ve tutumlar, öğretmenlerin iş performansını, içsel güdülenmesini doğrudan etkiler. Okul yöneticisinin yaklaşımı okul kültürünü ve öğretmenin örgütsel bağlılığını etkiler. Güvenilir olmak, vizyon geliştirmek, kriz sırasında soğukkanlı olmak, risk almak, uzmanlaşmak, örgütsel bağlılık yaratmak anahtar liderlik özellikleridir (Dağ ve Göktürk, 2014).

Bu amaçla okul yöneticisi okulda barışçıl bir atmosfer oluşturmalıdır. İçsel güdülenmesi ve örgüt bağlılığı yüksek olan öğretmenin iş doyumu da yüksek olacağı gerçeğini okul yöneticisi göz önünde bulundurmalıdır. Öğretmenlerin iş doyumu arttığında yaratacakları sinerji öğrencilerin akademik performansını arttırmaya yardımcıdır. Öğretmeni yermek yerine, onu destekleyen bir okul yöneticisi öğretmenin iş doyumuna doğrudan katkıda bulunarak süreçten edinilen verimi arttırır. Okul yöneticisinin örgütün çalışma alanındaki yeni bilgi ve teknolojilerden haberdar olması en temel gerekliliklerden biridir. Okul yöneticisi maiyetinde çalışanları teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri takip etmeleri yönünde yetiştirmelidir. İyi bir okul yöneticisi çalışanların gereksinimlerini göz ardı etmemeli, örgütün hedefleri doğrultusunda örgütte sinerji yaratıp, iş doyumunun sağlanmasına katkıda bulunmalıdır. Okul yöneticisi, çalışanları işe koşarken, onların bu işten elde ettikleri doyumu göz ardı etmemelidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmen iş doyumu seviyesi nasıldır?
2. Öğretmen iş doyumu, demografik özellikleri açısından farklılaşmakta mıdır?

3. Okulun imkanları bir bütün olarak düşünüldüğünde öğretmen iş doyumu ile nasıl ilişkilendirilir?
4. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticilerinin liderlik tarazları ilişkisi nasıldır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın literatüre aşağıdaki bilimsel katkıları sağlayacağı düşünülmektedir;

a. Literatür açısından, okul yöneticilerinin iş doyumuna yönelik liderlik niteliklerinin ne olduğu,
b. Öğretmenlerin, iş doyumuna yönelik okul yöneticilerinden bekledikleri liderlik niteliklerinin ne olduğuna,
c. Araştırma bulgularının literatür ışığında irdelenmesine,
d. Okul yöneticisi liderlik tarzlarına yönelik öğretmen farkındalığının arttırılmasına katkı sunması.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı (Seyhan, Çukurova, Yüreğir, Sarıçam ilçeleri) devlet ortaokulları yöneticileri ve öğretmenleri ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

1. Araştırmanın verilerini elde etmek için üzerinde çalışılan örneklem, evreni
2. temsil etmektedir.
3. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin kendilerine uygulanan
4. anketi samimi olarak doldurduğu ve kendi düşüncelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

BÖLÜM II

LİDERLİK

2.1. Liderlik Tanımı ve Özellikleri

İlgili literatür incelendiğinde hiçbir alanda tek bir liderlik tanımının olmadığı görülmektedir. Aksine, bu terim çok yönlüdür ; zaman, mekan, kültür ve bağlamla ilgili birçok teoride bulunur (Morrison, 2013). Sosyal dünyanın fiziksel dünya kadar düzenli ve kurallara dayalı olmadığı ve tüm insanların aynı olmadığı gerçeği, her bir yazarın liderliği farklı tanımlamasına neden olmuştur (Yenice, 2005). Bass (1985), araştırmasında liderlikle ilgili yazılmış makale ve kitap sayısının 7000'den fazla olduğunu belirtmiştir. Bentz'e göre, 130 farklı liderlik tanımı vardır.

Liderlik kavramının kökeni incelendiğinde, yöneticilik ve liderlik kavramlarının Anglo-Saxon kökenli olduğu görülmüştür. Türkçe olarak lider kavramı incelendiğinde, "önder" kelimesine tekabül eder. Kılbaş (2013)'e göre, önder belli bir zamanda ve yerde özellikle etkileyebildiği gruptaki kişilerin eylem biçimlerini ve yönelimlerini denetleyen kişidir. Lider kavramı, Türkçe sözlük tanımı ile şu şekilde tanımlanmaktadır; "Bir işin kıdemli müdürü olan kişi, rehber,"(Şişman, 2002, s. 2; Gül ve Aykanat, 2012, s. 18). Bakan'a (2008) göre, lider; bir grubun vizyon ve misyonuna ulaşmak için yetki ve sorumlulukları doğrultusunda takip ettikleri bireydir.

Liderlik tanımlanması basit bir kavram olmasına rağmen, özümsenmesi kolay değildir (Dessler, 1998, s. 330). Liderlik, ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanları etkileme aşamasıdır. Liderlik, herkesin farkına varamayacağı fırsatları ele geçirme ve bu fırsatları organizasyonun yararı için kullanma yeteneğidir (Ardahan ve Konal, 2017, s. 141). Liderlik, gündelik hayatta ve çalışma hayatında en çok kullanılan kavramlardan biridir ve liderlik yeteneği bir kişinin en önemli özelliklerinden biri olarak kabul edilir (Şahin, 2003). Araştırmanın içeriği, bu konuda yapılan çalışmalar ve benzeri çalışmalar konuya verilen önemin somut bir göstergesidir.

Bir başka tanımda liderlik, bir bireyin bir kuruluş veya grubun ortak hedeflerine ulaşması için ait olduğu bu grubu etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (İstanbul Ticaret Odası, 2008). Liderlik aynı zamanda belirlenen hedefler etrafında bir grubu toplayabilen ve bunları başarmaları için bireyleri harekete geçirebilecek tüm bilgi ve becerilerdir.

İnsan sosyal bir varlık olduğundan, kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir grupta olmalıdır. İnsanlar birey olarak bağımsız yaşayamazlar ve grup oluşturmadan tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayamazlar (Güner, 2002). İhtiyaçlarını karşılamak, hedeflerine ulaşmak için belirli bir gruba girme ve onunla hareket etme zorunluluğu duyarlar. Bu yüzden insanlar birlikte yaşamak ve farklı görev ve sorumlulukları paylaşmak için birlikte çalışmak zorundadır. Kişi, gruplar halinde yaşayan bir sosyal varlıktır ve grup yönetmesi, yönetilmesi ve yönlendirilmesi için liderlere ve yöneticilere ihtiyaç duyan bir organizasyondur (Erdal, 2007).

Liderlik bir süreç ve özellik olarak tanımlanır. Süreç açısından lider; örgüt üyelerinin çalışmalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir. Özellikler açısından lider; grup üyelerini başarıyla etkileyebilecek kişisel niteliklere sahip insanlardır (Özkalp ve Kırel, 2004). Liderlik özneldir; bu liderliği tanımlamayı zorlaştırır ve liderler dahil oldukları zamana bağlı olarak farklı özellikler gösterirler (Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 1999). Böylece farklı zamanlarda liderlik için farklı tanımlar yapılmıştır. 20. yüzyıldaki liderlik, bilimsel bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Araştırmacılar etkili liderliği tanımlayan unsurlara odaklanmışlardır. Sosyal bilimlerdeki bilim insanlarının incelediği liderlik, liderin takipçilerini nasıl etkilediğine, grubun belirlediği hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan faktörlere dönüşmüştür (Stogdill ve Bass, 1981). 1900-1929 tanımlarında kontrol ve merkezileşme, 1930'larda zihinsel bağlantıların kurulması, ortak etki süreci, 1940'larda grup yaklaşımı, 1950'lerde davranış kavramının tanıtılması, 1970’ lerde grup veya örgütsel hedeflerin başarılması 1980’lerde de büyük insan etkinliğin anahtarı olarak görülmektedir (Topçu, 1999).

Zaleznik (2004)’e göre ideal bir lider olmanın kanıtlanmış bir yolu bulunmamaktadır; ancak mükemmel liderlerin tanımlarında ve onların eylemlerinde bazı ortak özellikler vardır. İyi bir lider, kaos durumunda normalden daha fazla değişime ve hoşgörüye sahiptir. Liderlerin baskın olduğu durumlarda insan ilişkilerinin çalkantılı, yoğun ve karmaşık olduğu ve zaman zaman örgütsel aksaklıkların da ortaya çıktığı görülmektedir. Böyle bir atmosfer bireysel motivasyonu arttırır ve beklenmeyen sonuçlara yol açabilir. Bu, güçlü bir lider kimliği duygusundan kaynaklanıyor olabilir. Mükemmel liderler her zaman bir fark yaratmak ve ilişkiler geliştirmek için fırsatlar ararlar (Pujol, 2012).

Aslan (2004) liderin özelliklerini şöyle sıralar:

- Güçlü bir hafızaya sahip olmalı,
- Diksiyonu düzgün olmalı,
- Yeni bilgiler öğrenmenin ve almanın tadını çıkarmalı,
- Dürüst olmalı ve yalanlardan nefret etmeli,
- Kendini kontrol edebilmeli ve utançtan uzak durmalı,
- Manevi değerlere dayalı olmalı,
- Adil olmalı,
- Sabırlı olmalı,
- Gerekli gördüğü konularda planlanmalı, tanımlanmalı, istenilmeli ve tanımlanmalıdır.

2.2. Yöneticilik ve Liderlik

Literatür incelendiğinde liderlik ve yöneticilik kavramlarının insanlar tarafından karıştırıldığını görebilirsiniz. Liderlik ve Yöneticilik kavramları birbirini desteklese de, spesifik işlevleri ile birbirlerinden ayrılırlar. Liderlik kavramıyla ilgilenen araştırmacılar, bu iki kavram arasındaki farklılıkları farklı yaklaşımlarla karıştırarak tanımlamaya çalıştılar.

Yönetmek, organizasyonun fonksiyon, plan, program ve faaliyetlerinin tam olarak yerine getirildiğinden emin olmaktır. Liderlik ise, insanları motive etmek ve vizyon belirleme ile ilgilidir. Bennis (1990) yöneticileri , "işlevlerin sürdürülmesi için nasıl, ne zaman sorularını soran, işleri doğru yapan insan ya da insanlar olarak tanımlarken; liderleri, yapıyı geliştiren, değiştiren, ne ve niçin sorularını soran, doğru işler yapan insan ya da insanlar" şeklinde tanımlamıştır (Akt. Saylı ve Baytok, 2014). Aşağıda Tablo 2'e yönetici ile lider arasındaki farklar belirtilmiştir:

Yönetim, organizasyonun fonksiyonlarının, planlarının, programlarının ve faaliyetlerinin tam olarak uygulanmasını sağlamaktır. Ancak liderlik, insanların motivasyonu ve vizyonudur. İnsanlar yönlendirilmek isterken yönetilmekten kaçınmaktadırlar (İTO, 2008).

Yöneticiler yönetim odaklı, var olanı devam ettiren, sistem ve yapıya odaklı kontrolü elinde tutan, kısa vadeli planlar yapan, işini kusursuz yapmaya odaklı kişilerdir. Liderler; yenilikçi, orijinal, var olanı geliştiren, insanı merkeze alan, örgütteki bireylere güven veren, uzun vadeli planlar yapan, doğruyu yapmaya özen gösteren kişilerdir. Görüldüğü gibi liderlik ve yöneticilik farklı kavramlardır. Yöneticiler

kuruluşun amaçlarını yerine getirmek istemektedir. Kuruluş üyeleri arasındaki uyuşmazlıkları çözer ve doğru çalışmalarını sağlarlar. Diğer taraftan, liderler organizasyon hedeflerini değil kişisel hedefleri oluşturur. Çevreyi, enerjisiyle ve yaratıcı fikirleriyle ilham alarak yönlendirir. Lider izleyici grubu ile yoğun bir ilişki içindedir ve genellikle çalışma ortamının tamamı ile ilişkilidir (Tüzel, 1999, s. 20).

2.3. Liderlik Teorileri

2.3.1. Özellik Teorileri

Özellik teorisi, liderlerin kişisel özelliklerine öncelik vermektedir. Bu teori, sosyallik, entelektüellik ve duygusallık gibi liderlerin kişisel ve fiziksel özelliklerini açıklar. Özellik teorisi liderlik için geliştirilen ilk teoridir. Bu, "Büyük Adam" teorisinin devamıdır ve liderin özelliklerini belirlemeye odaklanır. "Büyük adam" teorisine göre, insanlar lider olmazlar, lider olarak doğarlar.

Bu yaklaşıma göre, bir kişinin grup tarafından lider olarak kabul edilmesinin ve onlara liderlik etmelerinin sağlanmasının temel nedenlerinden biri, kişinin özellikleridir. Diğer insanlardan özelliklerinden farklı olan bir kişi liderliğini bu niteliklere borçludur. Bu yaklaşımın temeli, başarılı ve başarısız liderlerin özelliklerini belirlemektir. Araştırma genellikle aşağıdaki özellikleri vurgulamaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008, s. 65):

- Yaş, boy, çekicilik, ırk, cinsiyet gibi fiziksel özellikler,
- Güzel konuşma, güven verme, kararlılık, iş başarma becerisi, açık sözlülük, doğruluk, samimiyet gibi kişisel özellikler.

Özellik Teorisinde belirtildiği gibi, liderlerin özellikleri çok önemlidir, ancak bu nitelikler tek başına yeterli değildir. Gruptaki çalışanların özellikleri, kim oldukları ve pozisyonlarını nasıl işgal ettikleri de liderlik için önemlidir. Bunun nedeni liderliğin seyircinin ve koşulların bir fonksiyonu olmasıdır. Özellikler teorisini koruyan çalışmalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hodgetts, 1999, s. 25):

- Stogdill ve Mann'in beş özellik görüşü: zeka, baskınlık, kendine güven, enerji seviyesi ve görevle ilişkili bilgi,

- Kouzes ve Posner'in 4 özellik görüşü: dürüstlük, ileri görüşlülük, ilham vericilik, beceriklilik (ustalık)
- Goleman: Duygusal zekâ
- Kellerman'ın kötü özellikler görüşü: yeteneksizlik, sabit fikirlilik, ölçüsüzlük, duyarsızlık, ahlaksızlık, dar görüşlülük ve kötülük
- Judge ve çalışma arkadaşları: iki meta analizi: dışa dönüklüğün önemi, vicdanlılık ve açıklık; kişiliğin önemi.

Stogdill'in liderlik çalışmasının sonuçlarından biri (12'de 9) liderlerin daha uzun boylu bireyler olduğudur. Zeka ve liderlik arasında da bir bağlantı bulan Stogdill, liderlerin gruptaki diğer üyelerden daha akıllı olduklarını açıklamıştır.

Özellikler teorisi çerçevesinde yapılan araştırmalar, kişisel özellikler çerçevesinde liderlik sürecini göz önüne almıştır, ancak bu teori yeterli değildir. Bunun nedeni araştırmada kullanılan ölçeklerin çeşitli şekillerde algılamaya açık olmasıdır. Liderlik etkinliğini ölçen çalışmalarda, liderin özellikleri önemlidir, ancak, bu performansı yeterince açıklamaya yardımcı olamaz. Özellik teorisi liderliği açıklayamadığında araştırmacılar liderlik gruplarının yapısı ve işleyişine odaklanmışlardır. Davranış teorileri ise böylece ortaya çıkmıştır.

2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranış teorilerine göre, liderlerin başarısı kişisel nitelikleri ile ilişkili değildir. Liderlik tezahür etmiş davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve liderin başarısı ya da başarısızlığı bu yönde gelişmektedir. Davranış teorileri üzerinde yapılan çalışmalar liderlerin tarzlarını ortaya koymuş ve etkinliklerini sorgulamıştır.

Davranış, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerden biridir. Davranış teorisi, liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışına odaklanır. Davranışçı liderlik teorisi geçmişte liderlerin davranışlarına odaklanmıştır. Davranış paradigmaları, liderlerin davranışsal yönlerine odaklanır ve liderliğin lider olarak yetiştirilebileceğini vurgulamaktadır (Riaz ve Haider, 2010, s. 30).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin kendine özgü davranışları olduğunu ve buna göre davrananların liderlik özellikleri göstermeye başladığını iddia eder. Bu yaklaşıma göre, liderin özellikleri yerine liderlik, davranışları ve grup tarafından benimsenmesi ve onaylanması sonuçları, sürekliliği ortaya koymaktadır. (Dilek, 2005,

s. 13-14). Davranışsal liderlik teorisinin odak noktası özellikleri değil liderlerin davranışlarıdır. Bir liderin başarısı ve etkinliği, liderlik sırasında gösterdiği davranışa bağlıdır. Bir liderin takipçileriyle nasıl iletişim kurduğu, otorite kurup kuramadığı, planlamaya odaklandığı ve hedefleri nasıl tanımladığı gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen temel faktörlerdir (Tengilimoğlu, 2005, s. 3).

2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nde çalışmalar İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yapıldı. Genel olarak, askeri örgütlerde liderlik kavramı üzerinde durulur. 1945'te yapılan çalışmalarda iki önemli liderlik anlaşmazlığı gündeme geldi. Liderler kişiyi hesaba katmalı ve çalışmaya ağırlık vermelidirler. İlk değişkeni düşünürken, liderler izleyicinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve rahatlığını göz önünde bulundurur ve onlara önem verir. Motivasyon için, liderin grup dışındaki kişilerin ihtiyaçlarını ve beklentileri karşılaması da önemlidir. Bir diğer değişken olan iş ağırlıklandırma, çalışanların organizasyonu, iletişimin tanımı ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli emirlerin verilmesi ile ilgilidir (Luthans, 1992, s. 15). Liderler bu iki değişkeni bağımsız olarak uygulamalıdır. Bir değişken yüksek hızda yaratılır ve diğeri düşük kalmamalıdır.

Aşağıdaki şekilde Ohio State Üniversitesi araştırmalarında hazırlanmış olan liderlik skalası görülmektedir.



Şekil 1. Ohio State liderlik skalası

Kaynak: Hersey vd., 2008, s. 25

Şekil 1’de veriler bilgiler doğrultusunda Ohio State Üniversitesi araştırmaları aşağıdaki neticelere ulaşmıştır:

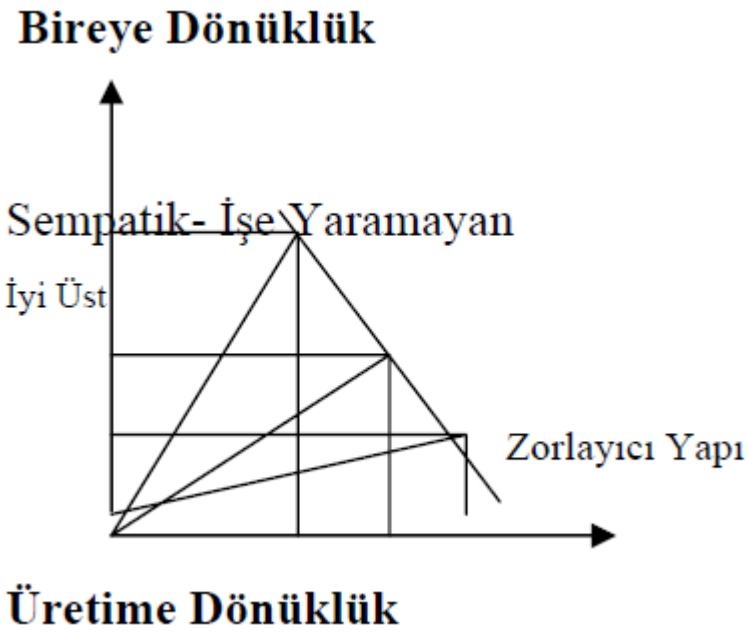
- Liderlerin kişileri dikkate alan davranışı arttıkça, işe devamsızlık azalmaktadır.
- Liderler işe ağırlık verdikçe grubun diğer üyelerinin performansları da artmaktadır.

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan State Üniversitesi'ndeki araştırma tarihi, Rensis Likert'in rehberliğinde başladı, neredeyse aynı yıllarda Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmalarla gerçekleşmiştir. Araştırmanın amacı, grubun verimliliğini etkileyen faktörleri tanımlamak ve gruptaki kişilerin iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada; performans, iş doyumu, ciro oranı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Şimşek vd., 2001, s. 75).

Michigan Üniversitesi araştırmalarını Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarından ayıran en önemli şey, lider davranışının bir insana ağırlık veren eylemleri ve işe ağırlık veren eylemleri birleştiren bir süreç olduğudur. Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki çalışma incelendiğinde, liderlerin hem yüksek hem de düşük çalışma seviyelerine ve grup üyelerine büyük önem verebilecekleri keşfedildi. Ancak, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmalar araştırıldığında, liderlerin bireylere yönelik davranışlarının artmasıyla birlikte üretimden uzaklığın da arttığı açıktır (Aksu, 2003, s. 35).

Şekil 2’de kişiye ve de üretime yönelik olan iki faktörün etkileşimi görülmektedir.



Şekil 2. Birey ve üretime yönelik iki faktörlü davranış modeli
Kaynak: (Kutenis, 2009, s. 40)

Şekil 2'den de anlaşılacağı gibi, liderler bireysel davranışlarına ne kadar fazla ağırlık verirse, üretimden o kadar uzaklaşacaktır. Michigan State Üniversitesi tarafından yürütülen bir çalışmanın sonuçları şöyle sıralanabilir:

- Çalışmalar iki farklı lider tipini tanımlamıştır. Bu tipler insana önem veren ve göreve önem veren liderdir. İnsanları önemseyen liderler çalışanlara yönelik yaptırımlardan kaçınırlar. Sık sık ödül vererek motivasyonu arttırmaya çalışırlar. Çalışanların işten memnun olmalarını sağlamak için bir fırsat sunarlar. Göreve büyük önem veren liderler, öncelikle yapılan işe odaklanırlar. İşlerini yapmayan grup üyelerine yaptırım uygulamaktadırlar.
- Çalışmanın bir diğer sonucu, alt örgütleriyle örgüt faaliyetleriyle ilgili olarak konuşan, fikir alışverişinde bulunan ve iletişimde olan liderlerin, grup motivasyonu sağlama konusunda çok güçlü olmayanlardan daha başarılı olduklarıdır. Grubun diğer üyeleri, lider hariç, liderin düşüncelerinin temsilcisi olduğuna inanır ve çalışma taahhüdü artar. Çok motive olmuş insanlar liderlerin ayak izlerini takip eder, işlerinde dürüst olurlar ve bu da liderin başarısı hakkında konuşmamızı sağlar.

- Başka bir bulguya göre, bireyi önemseyen liderler mevcut potansiyelden en iyi şekilde yararlanmaya odaklanır. Mevcut potansiyeli kullanmanın en etkili yolu çalışanlarla etkin iletişim kurmaktır. Ancak, iş liderleri iletişimde bireyi önemseyen liderlerin gerisinde kalmaktadır ve bu liderler talimat vermekte ve çalışanları bilgilendirmeden cezalandırmaktadır.

2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Çalışması'nın bir devamı olarak Likert, liderlik davranışlarını dört başlıkta birleştirmiştir (Can ve diğerleri, 1998).

Sistem 1: Operasyonel Otoriter Liderlik; Sistem 1'in lideri astlarına güvenmez ve tüm kararları kendisi verir. Çalışanları ceza ve gözdağı vererek motive ederler. Aşağıya doğru iletişim kabul eder.

Sistem 2: Yardımsever otoriter liderlik; Sistem 2 tarzında, lider astlarının az güvenmesine, bazılarının yukarı doğru iletişim kurmasına izin verir ve astlarını ceza ve korkutma yoluyla teşvik eder.

Sistem 3: Danışma Liderliği; Lider, büyük ölçüde astlarına güvenir, fikirlerini dikkate alır ve karar alırken bunları kullanır. Aşağıdan yukarıya iletişim kurmayı tercih ediyor ve çalışanlarını ödüller yoluyla motive etmeye çalışıyor.

Sistem 4: Bir grup katılımcının liderliği: Bir lider, astlarına güvenir, kararlar birlikte verilir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim hakimdir, ödüller grubun katılımına dayanır ve başarı geçerlidir.

Koçel'e (2001) göre, Likert çalışması yüksek verimlilik gruplarının Sistem 3 ve Sistem 4 yönetim yaklaşımında, düşük üretim gruplarının Sistem 1 ve Sistem 2 stil yönetim yaklaşımında çalıştığını göstermektedir.

2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Douglas MacGregor'un çıkardığı bu teorinin asıl amacı varsayımlardır. Bu kuramın amacı, lider davranışını bir grubun diğer üyelerine aktarmaktır. Sonuç olarak, iki ayrı grup olarak düşünülebilir ve X ve Y kuramı olarak ifade edilebilir. (McGregor, 1957, s. 167). "X" ve "Y" kuramlarına göre, insanların davranışları aşağıdaki gibidir (Şimşek, 2015, s. 209):

X kuramına göre

1. İnsanlar, bir fırsatı olduğunda çalışmaktan ve çalıştırılmaktan hoşlanmazlar.
2. Dolayısıyla, insanlar korkutulmalı, yönetilmeli ve hatta tehdit edilmeli.
3. Normal bir insan, iş ve terfi konusunda hevesli değildir, sorumluluk almaktan, güvenlik aramaktan ve kendisine en büyük karı getiren işleri yapmaktan kaçınır.
4. Çoğu insan yaratıcı değildir ve değişime direnir.
5. Bir örgütün üyeleri için, önemli olan örgütsel hedefler değil, kişisel çıkarlarıdır.

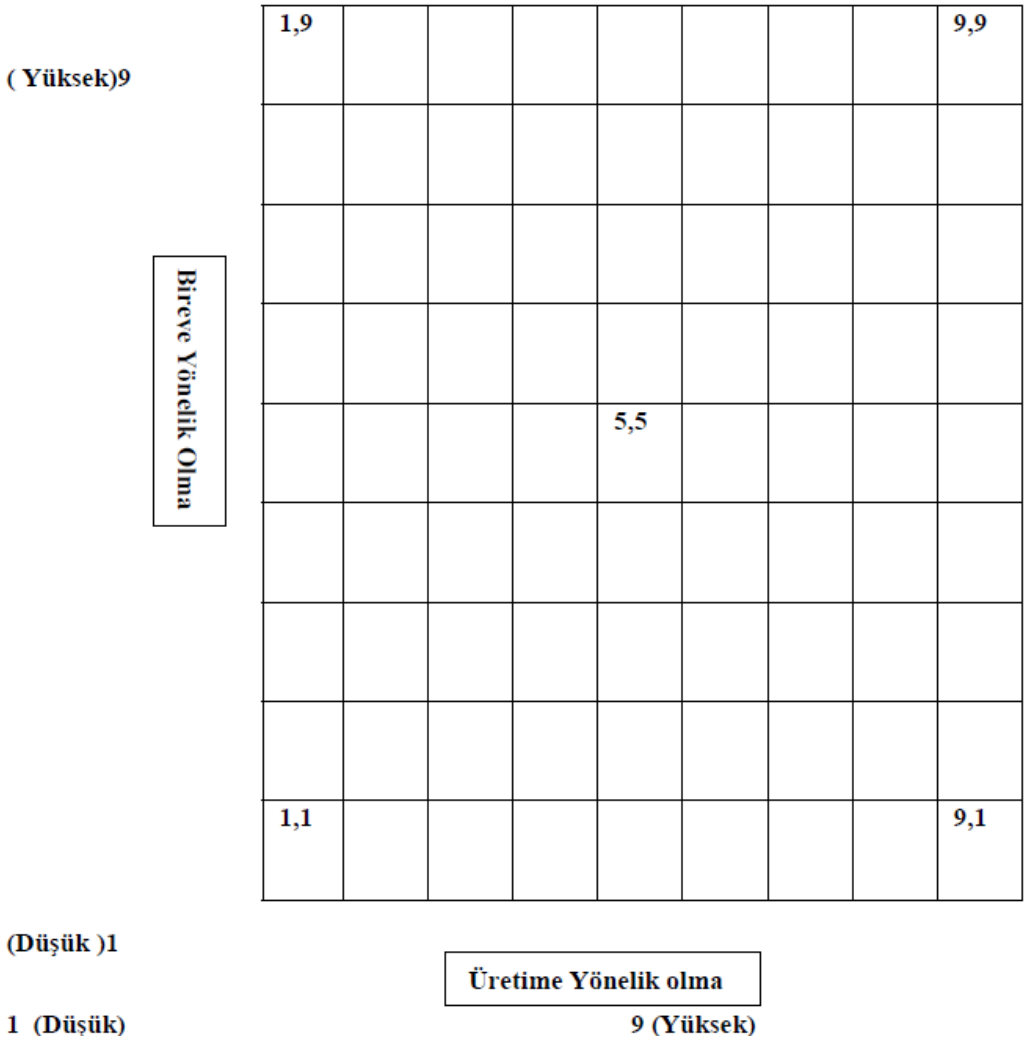
Y kuramına göre

1. İşyerinde çalışan kişilerin fiziksel ve zihinsel çabaları, işten kaçmaya yönelimlidir.
2. Bir kişi kendini yönetecek, kontrol edecek, işe yarayacak ve hedeflerine ulaşacaktır.
3. İnsan hedefleri, hem başarı hem de ödül ihtiyacını karşılamayı amaçlamaktadır.
4. Normal bir kişi öğrenmek ister ve şartlar yerine getirildiğinde gönüllü olarak sorumluluk alır.
5. Yaratıcılık ve yenilikçilik gibi insan özellikleri toplumdaki sınırlı sayıda insana verilmiştir.

McGregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, insanların davranışlarıyla ilgili varsayımlarıdır. Dolayısıyla liderlerin insanların davranışlarına ilişkin inanç ve varsayımları da davranışlarını etkilemektedir (Koçel, 2015, s. 683).

2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Yönetim Gözeneği) Modeli

Davranış teorileri üzerine yapılan bir çalışmada, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Texas Üniversitesi'nden araştırmacılar, yönetim ağı olarak bilinen bir model geliştirdiler. Önceki çalışmalar iki kategoride liderliğe bakarken(kişilik ve iş), Blake ve Mouton liderliği üretim ve kişilik açısından benzer şekilde tartıştılar. Blake ve Mountt'in yönetim tarzlarının matrisi Şekil 3'te gösterilmektedir (Koçel, 2010, s. 50):



Şekil 3. Blake ve Mouton yönetim tarzı Matriksi

Kaynak: Koçel, 2010, s. 50

Şekil 3'te görüldüğü gibi beş adet lider tipi vardır. Bunlar şu anlama gelmektedir:

- 1,1: Etkisiz lider: Bu tür liderler, kişiliklere ve üretime yeterince dikkat etmezler ve liderlik özelliklerinden yoksun oldukları söylenebilir.
- 9,9: Etkin lider: 1.1'deki lider türünün aksine, hem işte hem de bireyde, gerekli özeni gösteren, bir başka deyişle, liderlerin özelliklerini taşıyan insanlardır.

- 1.9 stilindeki lider, kişiliğe üretimden daha fazla değer verir. Çalışan insanlarla iyi iletişim kuran, onlarla dostluk geliştiren ve ihtiyaçlarını karşılayan lider türü şeklinde belirtilir.
- 9.1 tarzı lider, kişiliğe değil üretime önem verir.
- 5.5 lider, her iki değişkeni de dengeleyebilen liderdir. Hem üretime hem de kişiye eşit özen gösterir.

Management Grid modelinde liderin tercih ettiği tarz 9.9'dur. Bu model ile insanlar neyin kontrol altında olduğunu anlayabilirler. Böylece eksikliklerini gören liderler, bu konuda gerekli eğitimi alarak kendilerini geliştirebilirler (Yukl, 2003, s. 25).

2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

2.3.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Modeli

Durumsal liderlik teorisi izleyiciye odaklanmıştır. Teori, izleyicideki duruma bağlı olarak en uygun liderlik stilinin seçilmesinin liderlik başarısı seviyesini doğrudan etkilediğini varsaymaktadır. Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu teoride, liderin görev odaklı mı yoksa "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı" denilen bir ölçek kullanarak ilişki odaklı mı olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır (Koçel, 2001, s. 42). Werner'e (1993) göre, Fidler kabul edilen modellerin ötesine geçen bazı sonuçlar göstermiştir ve belirli durumlarda hem görev odaklı yöneticilerin hem de insan odaklı yöneticilerin başarılı olabileceği sonucuna varmıştır. Fidler, görev ve ilişkiye dayalı liderliğin üç temel durumsal faktör tarafından verilen koşullara uyum sağlayabileceği sonucuna ulaşmıştır.(Robbins ve Judge, 2013, s. 25). Liderlik davranışının etkili ve uygun olduğu en olumlu ve olumsuz durumlarda (grup en olumlu ortamda yönetmeye hazırdır ve liderin yapılması gerekenleri söylemesi beklenir; en olumsuz durumlarda liderin kişiye yönelik davranışı) sonuç üretmez.

2.3.3.2. Katılımcı Liderlik Modeli

Bu modele göre, liderlik davranışı, karar verme süreçleriyle ilişkili olup, astların karar alma süreçlerine katılımı için norm ve standartları da belirlemektedir. Bu modelde, kararın kalitesi ve astları tarafından kabulü, kararın etkinliğini doğrudan etkilemektedir (Can ve diğerleri, 1998).

Vroom ve Yetton, liderin karşılaştığı sorunların iki tür olduğunu iddia eder, bunlar birey ve gruptur(Can ve diğerleri, 1998). Bireysel sorun durumları, kararların takipçilerden sadece birini etkilediği durumlardır. Birden çok izleyiciyi etkileyen sorunlar, grup sorunları olarak sınıflandırılır. Normatif model olarak adlandırılan model, yedi farklı durumda uygulanacak beş liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirmiştir.

O1 - Otoriter 1 - Mevcut bilgiler ışığında, lider sorunu çözer ve bir karar verir.

O2 - Otoriter 2- Lider gerekli bilgileri astlardan alır, ancak kararı kendisi verir. Astlar sadece bilgi sağlar.

D1 - Danışmanlık 1 - Problemi ilgili astlarla bireysel olarak paylaşır. Bilgilerini kabul eder ve bireysel olarak sunar, ancak kendisi karar verir.

D2 - Danışma 2- Sorunu gruptaki astlara böler. Fikirlerini ve önerilerini topluca kabul eder, ancak kararı kendisi verir.

G2 - Grup 2 (katılım) - sorunu gruptaki astlarla paylaşır. Birlikte çözümler geliştirir ve bir çözüm üzerinde anlaşırlar.

2.3.3.3. Yol-Amaç Teorisi

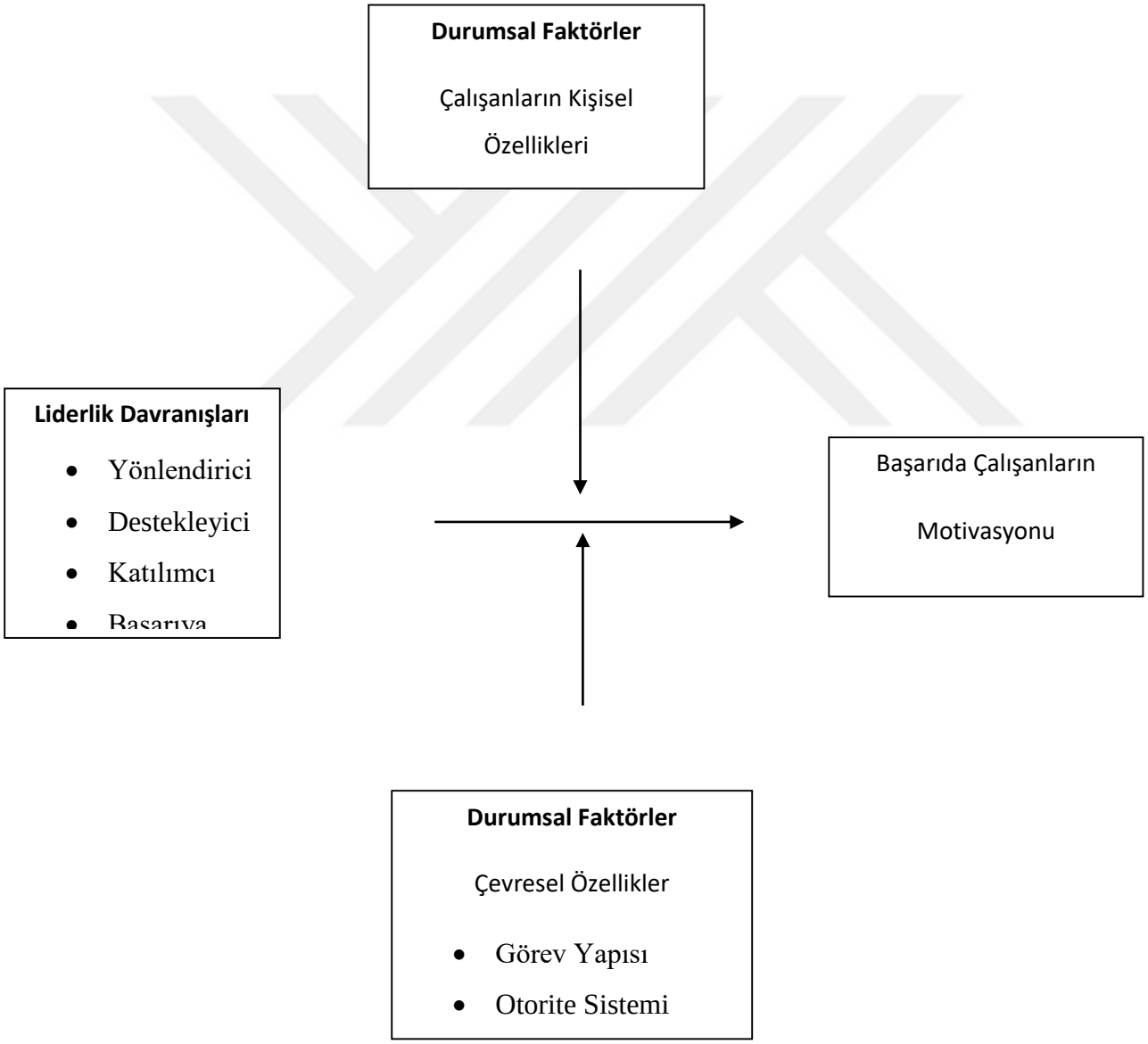
Genel olarak, Vroom'un yol hedefleri teorisi, motivasyon beklentisine dayanarak, 1970'lerde Robert House ve Martin Evans tarafından önerilmiştir (Boddy, 2008, s. 25). Bir başka deyişle, beklentiler teorisine göre beklemek, bir kişinin kendisine verdiği değeri ve onu motive eden gücü açığa çıkaran umut seviyesini ortaya koymaktadır. Yönetim ile bağlantısı ise, bir liderin çalışanları motive edebileceği iki konuya odaklanmasıdır. Bu teori, öncelikle lider davranışının çalışan motivasyonu ve üretkenliği üzerindeki etkisini ölçmek içindir (House ve ark. 2004, s. 62).

Bu teoriye göre, liderler çalışanları ödüllerle etkilemektedir. Çalışanların bir ödül almak için ne yapmaları gerektiğini gösterirler. House bu teoriyle dört tip lider gösterir. Bunlar şunlardır (Black ve Porter, 2005, s. 13):

- Katılımcı Liderlik: Bu liderler karar verdiğinde, gruptaki diğer insanların fikirlerine atıfta bulunurlar. Ayrıca çalışanlarla fikir alışverişinde bulunarak kararlardaki vaatlerini de değerlendirirler.

- Destekleyici liderlik: Bu liderler çalışanları ihtiyaçları ve pozisyonları gibi konularda destek sağlarlar.
- Otoriter liderlik: Bu tür liderler, çalışanlardan beklentilerini açıklayarak onları bu yöne yönlendirirler.
- Başarıya yönelik liderlik: Bu tür bir lider çalışanlarına güvenir ve mevcut potansiyeli ortaya çıkarmaya çalışır.

Yol Amaç teorisinin modeli Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Yol amaç kuramı

Kaynak: Özkalp ve Kırel, 2010, s. 54

Yol hedefleri teorisi uyarınca, çalışanların kendilerini motive etmelerinin liderlerin beklentilerini karşılamaktan daha önemli olduğu ifade edilmektedir (Singh ve Krishnan, 2008, s. 263).

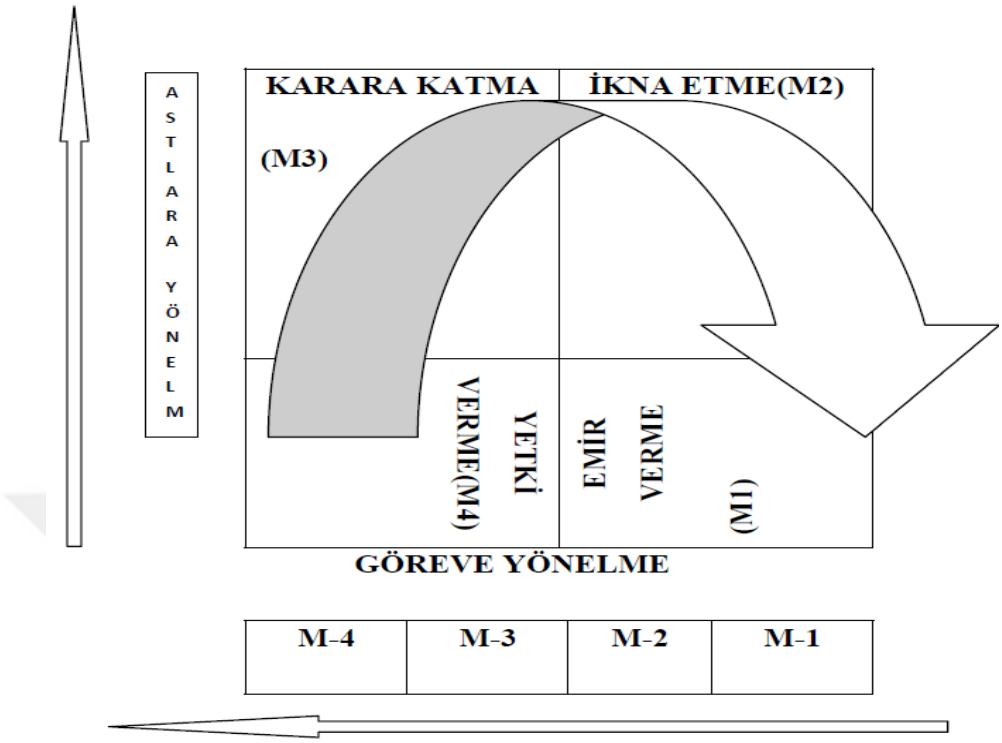
2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu teori aynı zamanda "Yaşam Döngüsü Yaklaşımı" olarak da adlandırılır. Hersey ve Blanchard tarafından öne sürülen bu teori, Blake ve Mouton'un iki boyutlu teorisinin geliştirilmiş bir boyutu olarak kabul edilir. Bu teoride odak durumsal değişkenler ve çalışan bireylerin olgunluk düzeyi üzerinedir. Olgunluk düzeyi, bilgi, yetenek, kendine güven ve çalışmaya istekli olmak demektir. Bir lider ne kadar iyi bir dengeye ulaşırsa, etkinliği o kadar artar (Papworth ve Boak, 2009).

Yıllarca aynı pozisyonda yeni bir çalışan için yürütülecek liderlik eylemleri farklıdır. Lider işe yönelik bir tutumla işe yaklaşacak ve iş yerinde deneyim kazanmak için tutumunu geliştirecektir. Bu M1 seviyesini gösterir. Zamanla, çalışanın ve yöneticinin tecrübesi gelişecek ve liderin görevle ilgili davranışları ilişkiye yönelik davranışlarla değiştirilecektir. Teoride mevcut olan çalışanların olgunluk düzeyleri ve açıklamaları aşağıda açıklanmıştır (Hersey, 2009, s. 12):

- M1: Bu seviye genellikle acemi ve lider arasında gözlenir. Yönetici, işinde yeterince tecrübe ve bilgiye sahip olmayan çalışanlara iş yapma arzusu vermek için çalışmaya önem vermeli ve bu kişileri bilgilendirmelidir.
- M2: Bu seviyede, çalışan işi iyi yapmak için gerekli becerilere sahip değildir. Bu noktada, liderler hem iş düzeyinde hem de ilişki düzeyinde çalışanla birlikte hareket etmelidir.
- M3: Bu seviyedeki çalışanlar gerekli bilgi ve deneyime sahip olsalar da, iş yapmak konusunda isteksizdirler. Burada lider, işine verdiği önemi azaltarak çalışanlarla iyi ilişkiler kurma eğilimindedir.
- Bu seviyedeki çalışanlar gerekli bilgi ve deneyime sahiptir. Aynı zamanda, bu çalışanlar işlerini sever ve gereken özeni gösterirler. Öte yandan lider, bu düzeyde göreve yönelik bir ilişki kurmaz. Aksine, görevin farkında olan çalışanlara ilişki odaklı davranış geliştirir.

Şekil 5'te bu düzeyler gösterilmektedir.



Şekil 5. Liderin farklı olgunluk düzeylerine sahip astlara karşı geliştirilmesi gereken davranış tarzları

Kaynak: Özkalp ve Kırel, 2010, s. 56

Şekil 5'den görülebileceği gibi, çalışanların vade düzeyi arttıkça, liderin davranışı görev yönünden ilişki yönelimi de değişmektedir. Başka bir deyişle, bir figür soldan sağa doğru hareket ettiğinde, liderin ilişki odaklı davranış sergilediği görülebilir.

Hersey ve Blachard tarafından geliştirilen bu model, liderler tarafından iyi karşılanmış, ancak bilimsel kanıt bulunmadığı için eleştirilmiştir.

2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Durumsal Liderlik Kuramı

J. William J. Reddin, görevlerin ölçülmesi ve liderlik davranışının ölçülmesine, üçüncü boyut olarak performans ölçümü eklemiştir. William J. Reddine, verimlilik kavramını, yöneticinin konumundan dolayı gerçekleştirmesi zorunlu olan hedeflerin gerçekleştirilme derecesi olarak kabul eder (Erdoğan, 2008, s. 57). Başaran (1996) bu üç yönü şöyle ifade etmektedir.

İlişkiye yönelim: Lider, izleyicide karşılıklı güven, saygı, ve ilgiye dayalı bir ilişki içerisindedir.

Göreve yönelim: Lider, izleyiciyi kümelenme hedeflerine ulaşmaya yönlendirmek ister.

Verimlilik: Bir liderin küme hedeflerine ulaşmak için sağladığı çaba düzeyidir.

Aydın (1994), Reddin'in 3-D teorisindeki üç boyut ile ilgili dört liderlik stilini "düşük görev-düşük ilişki, düşük iş-yüksek ilişki, yüksek iş-düşük ilişki ve yüksek iş-yüksek ilişki" olarak özetlemektedir.

2.4. Liderlik Tarzları

2.4.1. Kültürel Liderlik

Örgüt kültürü araştırması sayesinde 1980'lerde ortaya çıkan liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapı oluşturmak ve geliştirmek istemektedir (Erdoğan, 2010, s. 22). Örgütün yıllar içinde oluşturduğu normlar, değerler, inançlar ve uygulamalar örgüt kültürünün temelini oluşturur. Örgüt kültürü, kurumun çevre algısını açığa çıkarır ve üyelerinin davranışlarına rehberlik eder. Örgüt kültürü sadece örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda iş tanımlarını ve iş akışlarını da doğrudan etkiler ve örgütsel işleyişini belirleyen temel faktörlerden biri haline gelir (Sağır, 2013, s. 186).

Kültürel lider, hem kurum kültürünün içselleştirilmesi, hem çalışanların adaptasyonunu hem de şirket kültürünün makro plandaki daha büyük sistemlerin kültürüne adaptasyonunu sağlayan kişidir. (Erdoğan, 2010, s. 23). "Bir kültürel lider, örgüt kültürünün tüm açılarını bilen ve değerlendiren, vizyonu ve yeni değerler ile aktif rol oynayabilen bir kişidir (Erçetin, 2000, s. 18).

2.4.2.Otokratik Lider

Otokratik veya otoriter liderler kendi içlerinde gücü merkezileştirir. Bu liderler talimatlara uyan çalışanlar için uygun koşullar yaratır ve aynı zamanda tüm yetki ve sorumlulukları yerine getirir. İzleyicilerine güvenen lider, karar verirken astlarının görüşlerini almaz; kararlara itirazlarını reddeder ve bu nedenle takipçiler liderin kararlarına ve eylemlerine uymak zorundadır. Buna göre, astlar soru sormadan direktifleri takip edeceklerdir. Yetkili liderler, takipçilerini bu şekilde yönetmek için

güç ve otoriteyi, ödül ve ceza gibi konumlarında kullanırlar. Bu tür liderler çalışmaya odaklanır ve kuruluşun temel amacı verimliliktir (Türkmen ve diğerleri, 2013, s. 25).

2.4.3.Demokratik/Katılımcı Liderlik

Demokratik lider, yetkisini izleyicisiyle paylaşmaktadır. Bu nedenle izleyicilerin katılımıyla aktif bir karar alma süreci gerçekleşmektedir. İzleyiciler, çalıştığı örgütün bir parçası olduğunu düşünmektedirler, bu yüzden izleyenlerinin motivasyonu çok yüksektir (Güner, 2002, s. 25).

Demokratik ve katılımcı liderler astlarını karar alma sürecine dahil eder ve astlarının düşüncelerine büyük önem verir. Amaç belirlerken ve iş dağıtırken her bir çalışanın fikrini dikkate alır. Bu, ekip üyeleri arasında işbirliğini teşvik ederek yüksek motivasyonu destekler. Demokratik bir liderin davranışı onu büyük bir özveriyle çalışmaya, çalışanlarını olumlu yönde etkilemeye zorlar ancak karar alma sürecini uzatabilir, herkesin görüşünü alır. Demokratik liderler izleyicilerine güvenir, davranışlarına saygı gösterir ve izleyicilerinin özverisini takip eder. Demokratik bir lider için, insanlar yönlendirilirse, potansiyellerini örgütsel amaçlar için kullanacaklardır (Ertürk, 2008). Bu tür lider idari güçlerini izleyicisiyle paylaşır. Bu amaçla, her zaman planlamalarında, amaçlarını ve yollarını belirlerken, görevlerini yerine getirirken ve emirleri yerine getirirken izleyicilerinin görüş ve fikirlerini alır. Demokratik liderliğin en önemli olumsuzluğu; önemli olup olmamasına bakılmaksızın, tüm konuların astlara danışılması karar verme sürecinde zaman kaybına neden olmasıdır (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 80).

2.4.4. Serbestlik Tanıyan Lider

Serbestlik tanıyan liderler, yetkilerinin çoğunu yönetimde kullanmaz, izleyicilerini kendi yollarına bırakır ve izleyicilerinin amaçlarını, planlarını ve programlarını sağlanan fırsatlar çerçevesinde hazırlamalarına izin verir. Aynı zamanda, kişisel eğilimi ve yaratıcılığı harekete geçirir, izleyicilerin karar vermesini ve bunları bağımsız olarak uygulamasını sağlar (Eren, 2010, s. 20).

Bu yönetim tarzına göre liderlik yoktur. Mevcut lider girişimden kaçınır. Karşılıklı anlaşma yoktur, çalışanlarla etkileşim yoktur. Çözüm genellikle gecikir. Geri bildirim, ödül verilmez, motivasyon sağlamaz, izleyicilerin ihtiyaçları karşılanmaz. Bu

özelliği gösteren yöneticiler sorumluluğu izleyenlerine verir ve karar vermekten kaçınırlar.

Astlara oldukça fazla serbestlik tanıyan bu liderlik boyutunu eleştiren birçok çalışma vardır.(Sezer, 2005, s. 45).

2.4.5.Öğretimsel Lider

Öğretimsel liderler, herkesin öğrenmesini teşvik eder. Bu liderler, öğrenen örgütlerdeki çalışanları düşünen sistemlerin öncüsü olma konusunda yönlendirir. Eğitim lideri, takipçilerinin becerilerini, özellikle de kendini sürekli geliştiren kişidir (Sağır, 2013, s. 185).

Gelecekte, yeni liderlik stillerinin ortaya çıkması beklenmektedir ve liderlerin şu anda yaptıklarından başka liderlik stillerini keşfetmeleri gerekecektir. Öğretimsel liderlik bu yeni liderlik biçimlerinden biri olarak kabul edilir.

2.4.6.Süper Liderlik

Bu 1990'lı yıllarda sunulan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu teoriye göre, herkes kendinin lideridir, yani liderlik kişisel bir sorumluluk olarak kabul edilir. Süper Liderlik, astların öz disiplin yoluyla süper bir lider olabileceğini iddia eder. Süper liderlikte hiyerarşi önemli değil, içsel olgunlaşma ve derinleşme vardır (Erdoğan, 2008). Sağır'a (2013) göre, süper liderlik, özyönetim becerisine sahip kişilerin eğitilmesini ve dolayısıyla bir kişinin kendini ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirme yeteneğine sahip olmasını gerektirir.

2.4.7.Etik Liderlik

Sergiovanni'ye göre etik lider, astlar üzerindeki ahlaki etki gücüne dayanan bir liderlik şeklidir. Greenfield'e göre, izleyiciyi güçlü bir şekilde etkileyen, hem kendisi hem de görevi için yüksek bir bakış açısı gösteren ve insanların kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan yüksek nitelikli bir kişidir. Browns'a göre etik lider ahlaklı insandır. Böyle bir lider güvenilir, dürüst ve adildir. Aynı zamanda, etik liderlikte insanların daha iyi bir topluma ulaşmalarına ilişkin de bir endişe vardır. Bu görüşleri toplarsak, etik liderliğin en önemli özelliği liderliğin ahlaki güce dayanmasıdır (Uğurlu, 2009, s. 20).

Etik ve liderlik çeşitli noktalarda kesişmektedir. Etik olmayan liderler izleyenlerinin üzerinde güç sağlayarak, sonuçta kendilerine hizmet etmek için, karizmalarını kullanırlarken, etik liderler ise karizmalarını diğerlerine hizmet etmek için sosyal olarak ve yapıcı bir şekilde kullanırlar (Robbins ve Judge, 2013, s. 26)

2.4.8.Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler takipçilerinin beğenisini, saygısını ve güvenini uyandırır. Takipçiler, karizmatik liderle özdeşleşir. Bir liderin karizmatik olması için davranışları takipçilerin ihtiyaçları ile uyumlu olmalı ve takipçilerinin beklentileri karşılamalıdır. Karizmatik liderin bir diğer özelliği de kendisinin ve takipçilerinin yanı sıra bireysel ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri grubun ortak çıkarları doğrultusunda olmasıdır. Böylece takipçiler içtenlikle lider misyonuna güvenir, değerlere önem verir ve motivasyonu arttırır (Aykan, 2004, s. 215-216).

2.4.9. Vizyoner Liderlik

Her liderin bir vizyonu vardır. Vizyonu olmayan bir kişi idari sürecin bir parçası olamaz. Vizyonu olmayan insanlar bir grup veya toplumda uzun vadeli liderlik yapamazlar (Güney, 2015, s. 20). Bir vizyon sahibi lider, tüm liderler gibi, farklı inançlara sahiptir, çünkü olayları diğerlerinden farklı algılar. Sürekli iyileştirme ihtiyacını hisseder ve başkalarının daha önce hiç düşünmedikleri projeler geliştirebileceğine inanmaktadır. Başarısızlığı hiç düşünmemektedir, bireysel, örgütsel veya çevresel zorluklara rağmen her zaman ilerlemek istemektedir. (Ehtiyar ve Tekin, 2011, s. 4012).

2.4.10. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel bir lider, takipçileriyle sürekli ve karşılıklı ilişkiler kurarak değişime yönelik davranış gösterir. Takipçilerin görev ve sorumlulukları, liderin beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması durumunda aldıkları ödüller en baştan açıkça tanımlanmaktadır. Etkileşimsel lider, takipçilerini yönlendiren, örgütün amaçlarını, rollerini ve görevlerini açıkça tanımlayan ve onu sürekli motive etmek isteyen bir liderdir (Cemaloğlu, 2007, s. 81).

2.4.11. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, literatürde en sık kullanılan liderlik tarzıdır. Dönüşümcü bir lider, bir organizasyonda değişen çevresel koşullara uygun olarak değişim sürecini başlatma, etkinleştirme, saygı duyma, güvenme ve teşvik etme yeteneğine sahiptir. Bu fonksiyonla, takipçilerinin inançlarını, tutumlarını ve değerlerini etkileyerek organizasyonun misyon ve vizyonunu gerçekleştirir. Bir dönüşümcü lider, takipçilerine etkili değişiklikler yapma konusunda rehberlik eden değişim için gerekli tüm becerilere sahip vizyon sahibi bir liderdir (Özalp, 2018, s. 343-348). Karizmatik ve vizyoner liderlik kavramlarının yanı sıra dönüşümcü liderlik, takipçilerinin lider olmalarını ve bireysel çıkarlarını aşacak şekilde davranmalarını teşvik eder. Takipçilerine verdiği ilham sayesinde, ortak hedeflere ulaşmalarına odaklanmalarını sağlar (Yavuz, 2009, s. 52).

2.5. Etkili Eğitim Liderinin Özellikleri

Okulun eğitim hedeflerine ulaşması için iyi yönetilmesi gerekir. Bu ihtiyaçlar ancak etkili okullar ve idarecilerle karşılanabilir. Etkili okullar, öğrencilerin başarısını artırmak için öğrenme materyallerini ve okulun tüm olanaklarını kullanabilen okullardır. Etkili bir okulun bu özellikleri öğrencilerin sadece bilişsel değil, aynı zamanda duyuşsal yönlerini de geliştirmelerini sağlar.

Bu nedenle, eğitimde lider olan okul yöneticilerimizin bugünkü eğitime yaklaşımına uygun olarak önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Sullivan ve Harper'a (1997) göre, etkili bir eğitim lideri “ geniş bir kişisel bakış açısına sahip, gördüklerini ve öğrendiklerini birleştirebilen; değerlerin ve vizyonun temel taşlarını temel alan stratejik bir mimari oluşturan; hızlıca karar verme ve hareket etme cesaretine sahip kişidir. Bir eğitim organizasyonuna liderlik edebilme, etkileme ve insanlara ilham verme yeteneğine sahip olmayı gerektirir. Teknolojiyi tanıyanlar; astlarına öğretebilir ve astlarını bu konuda geliştirebilir. Örgütün insan boyutunu merkezine yerleştirebilecek liderler, 21. yüzyılda örgütlerimizin ihtiyaç duyacağı liderlerdir. "

İyi bir pedagojik lider olmak için, öğretmenlik faaliyetlerini kimlerin kullandığı ve doğrudan uygulayacağı belirlenerek bir okul yöneticisi tanımlanmalıdır. Ancak okul yöneticilerimiz bazen liderlik rollerinde başarısız olurlar. Bunun en önemli sebeplerinden biri, okul müdürlerimizin sınıf yönetim ve tekniklerini kullanma konusunda fazla deneyime sahip olmamasıdır. Bazı okul yöneticileri, üst düzey idari

işler nedeniyle sınıfta çok uzun süredir görev yapmamaktadır. Bazıları, eğitimde yeterli deneyime sahip olmak konusunda öğretim deneyiminden yoksundur. Bu nedenle, liderin sınıf yönetiminin pratik boyutu yavaş yavaş ortadan kalkar ve bilgileri teorik boyutta kalır. Bu nedenle, öğrenme sürecinde liderlik rolleri uygulanırken, okul yöneticilerimiz, teorik bilgi ve pratik çalışmaları sınıfta birleştirmek için eğitim faaliyetlerinin yer aldığı sınıftan uzak durmamalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2018).

2.6. Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları

Okul, okuma ve yazma becerilerinden yola çıkarak en üst düzeyde bilimsel ve sanatsal bilgi sunabilen ve toplu olarak çeşitli sınıflarda öğretim yapılabilen bir yerdir. Toplumun temel taşı olan bu kurumdur. Sosyal yapıyı oluşturan ve geliştiren en önemli organizasyonlardan biri, eğitim ve uygulama kapsamının ana bileşenidir ve bu kurumlar modern medeniyete ulaşma sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu görevi okulda yerine getirme sorumluluğu önce okul yöneticisine, sonra öğretmenlere aittir. Okul yöneticilerinin bu görevi etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için en temel sorunlardan biri okulda yönetilirken etkili bir iletişim ağının oluşturulması ve sürdürülmesidir (Çınar, 2010, s. 268). Etkili bir iletişim ağı oluşturma ve uygulama yeteneği okul yöneticilerinin etkili bir lider olma yolunu açacaktır. Aslında, bu ağ sadece okuldaki unsurlarla değil, aynı zamanda ebeveynlerle ve okul topluluğuyla birlikte, giderek daha önemli bir rol haline gelmektedir.

Bursalıoğlu'na (1980) göre, okulun tüm olanaklarını en üst düzeyde kullanarak, okulun ana hedeflerinin sürekliliğini sağlamak için inovasyon ve gelişim sürecini sürekli yönetmek, okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul yöneticisinin başarılı çalışması okuldaki rol sistemine, öğretmenlerin ve diğer personelin davranışlarına, rol ve beklentileri karşılayacak şekilde ayarlanması gerekir. Okul idarecileri, okulu başarılı ve verimli bir kuruma dönüştürmede çok önemli role sahiptir. Toplumu şekillendirecek insanları eğitecek okullarda, okul yöneticileri, bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik özelliklerin her açıdan gelişmesini sağlayan bir öğrenme ortamı sağlayabilen bir lider olmalıdır (Gökyer, 2005, s. 18).

BÖLÜM III

ÖĞRETMENLERDE İŞ DOYUMU

3.1. İş Doyumu Kavramı

İnsan için işe gidip gelmek, çalışmak ve düşünceye dayanan gücünü kullanmak ve bunların neticesinde bir kazanç sağlamaktan daha önemli bir mana taşımaktadır. Toplum içinde bir konum kazanmayı sağlayan meslek hayatı, kesimi ya da düzeyi fark etmeksizin bireye bir statü kazandırır. Bundan başka, meslek hayatı insanlara sosyalleşme yani bir çevre sağlar. Birey, çalışarak ve ürün ortaya koyarak toplumun bir ferdi olarak saygı kazanır. Toplum ile kendisine yüklenen sorumluluk ve özellikler, bireyleri topluma ve birbirlerine bağlar. Ayrıca çalışmak, kişilerin kendi hayatlarıyla ilgili hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için bir yoldur. Çalışma hayatı, kişilerin hem kazanç ile ilgili hem de ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılamalarını sağlayan bir vasıtadır. Bireyler bu ihtiyaçlarını karşıladıkları kadar sevinç duyacaklar, çalışmalarından hoşnut olacaklardır (Erçetin, 1998, s. 17).

İş doyumu, insanın işten yana memnuniyet seviyesi olarak isimlendirilebilir. İş doyumu, çalışanın işi veya bu işin türlü boyutları ile alakalı şahsi duyguları ya da duygusal yanıtı olduğu söylenebilir. Motowidlo'ya göre çalışan bireylerin iş doyumu, iş çevresinin kişiyi doyuma ulaştırmasıyla alakalı olarak, kişide oluşan yargıdır. Balcı'ya göre ise, çalışan kişinin şahsi nitelikleri ve çevresinin etkisi şeklinde görülmektedir. Bireyin değerlerinin iş ortamında gerçekleşmesi bununla ilgili algısı, eğitimi gibi kişisel nitelikleri ve kazandığı maaş, gerçekleştirdiği iş, çalışma mekânı gibi örgütsel değerlerin fonksiyonu ve ortak etkisidir (Balcı, 1985). Çalışanın işine karşı olan görüşü pozitif yönde ise iş doyumu artar, tam tersi durumda yani negatif ise iş doyumsuzluğu oluşacaktır (Kırel, 1999, s. 116).

Farklı bir deyişle iş doyumu, çalışan bireyin iş ortamı sebebiyle oluşan maddi ve manevi ögelere karşı gösterdikleri pozitif ya da negatif reaksiyonlardır (Susmuş, Tozkoparan, 2010, s. 54). Buna göre, kişinin maddi ve manevi ögelere pozitif ya da negatif reaksiyon göstermesi için bir değerlendirme yapması gerekmektedir. Bu yönden iş doyumunu, çalışan kişinin vazifesini ya da iş hayatını değerlendirmesiyle birlikte ortaya çıkan haz duygusu olarak da tanımlayabiliriz. Çalışan işini ve iş hayatını değerlendirirken, arzuladığı sonuçlarla meydana gelen çıktılar arasında bir kıyaslama yapar ve bu kıyaslamanın sonucunda iş doyumu şeklinde ifade edilen duygulara

dayanan bir tepki oluşur. Dubrin (1974) ise iş doyumunun esasında işle alakalı memnun olma duygusuna karşılık geldiğini söylemektedir. Yapılan tüm bu tanımlamaların ortak noktası çalışan bireylerin işleri ile alakalı pozitif bir algılarının olmasıdır. Bu pozitif algı, çalışan kişinin iş doyumunun yüksekliğini gösterir (Taşdan, 2008, s. 34).

3.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumu, örgütsel davranış konusunda araştırma yapanlar için önemli bir konudur. İşe karşı geliştirilen pozitif ve negatif duyguların örgütsel davranış üzerinde oldukça kuvvetli bir etkisi olması bu alakanın temel nedenidir. İnsanların meslek hayatları süresince kazandığı deneyimler ve hissiyatları, kuruma karşı olan tavırlarını belirler. Bu tutum ve tavırlar da iş doyumumun temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle işverenler çalışanlarını kaybetmemek için bu temel etmenlere önem verirler (Üzal, 2003, s. 32).

İnsan çalışma hayatı dışında kalan zamanını boş vakit olarak geçiremez, üstlendiği toplumsal sorumlulukları, ev işleri, aile, sosyal yaşam gibi birçok işlere de vakit ayırması gerekir. Yaşam doyumu, kişinin gösterdiği duygusal reaksiyonların toplamıdır. Bireyin şahsi amaçlarına ulaşma seviyesi yaşam doyumunu da etkiler. Şahsi amaçlara ulaşma seviyesi yükseldikçe yaşam doyumu seviyesi de yükselecektir. Bu yüzden yaşam doyumunun artırılmasında iş doyumu da oldukça önemli bir etkendir. İş doyumu, çalışanlar ve örgüt açısından çok önemlidir çünkü çalışan kişilerin doyumu doğrudan olarak üretimi de etkiler. Örgüte bağlı, zevkle çalışan, hayal kırıklığı olmayan bir çalışanın doyum düzeyi zaten yüksek olacak ve üretim de artacaktır (Gürses, 2006, s. 116).

İş doyumu, iş ile alakalı olarak yaşanan tüm tecrübelerin bütünü ve uyumundan meydana gelen bir tutumdur. Genel bir bakışla iş doyumu çalışanların yaptıkları işlerden aldıkları zevktir. Diğer bir deyişle, yapılan işten, birlikte çalıştıkları yöneticiden, iş arkadaşlarından oluşan tutumların toplamıdır (Akıncı, 2002, s. 2). Bireyin iş konusundaki beklentisi ve asıl olarak nelere sahip olduğu konusunda var olan uyum birbirini karşılıyorsa iş doyumu oluşacaktır.

3.3. İş Doyumunun Amacı

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalıştıkları yerde yani işyerlerinde geçirmektedirler. Hem günlük hayatlarını hem de sosyal etkileşimleri bu mekânda gerçekleşmektedir. Bu yönden bakıldığında işyerlerinde zaman geçirdikleri kişilerin ruhsal dünyası üzerinde de önemli etkileri olmaktadır (Gençer, 2002, s. 71).

İş doyumu yöneticiler için çalışanların kuruma ve işlerine karşı gösterdikleri pozitif tutum sonucunda ortaya koydukları başarı ve verimlilik yönünden de önemli bir yere sahiptir. Çalışanlarda iş doyumunun yüksek olması, üretimin ve verimliliğin de yüksek olması, işe olan bağlılığın artması gibi kuruluş tarafından istenen sonuçlara yol açmaktadır. İş doyumu hem de kişinin hayat doyumu ile yakından ilişkilidir ve her iki durumda da kişilerin çalışma ve toplumsal hayatını etkilemektedir (Başaran, 2006, s. 91).

Yapılan çalışmalar, işinden doyum duyan çalışanın pozitif tutum içerisinde olduğunu ve bu tutumunu hem işyerinde hem de kişisel hayatında sergilediğini, işten doyum duymayan çalışanların ise işten kaytarma ve işten ayrılmaya meyilli olduklarını göstermiştir. Genel olarak kişisel bir olgu olarak anılan iş doyumu örgütsel yönden de önemli ve farklı açılardan ele alınması gereken bir konudur. Çalışanlar açısından hem iş hem de kişisel hayatlarında kaliteli bir yaşam, mutluluk veya mutsuzluk kaynağı olma durumuna sahip bir olgu olan iş doyumu kurumlar açısından önemlidir. (Günbayı, 2000, s. 75).

İşletmelerde iş doyumuna artan ilgi türlü amaçlara dayanmaktadır. Bunlardan birkaçı:

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomi konusunda yaşanan gelişmeleriyle birlikte belirli bir maddi geçim seviyesine ulaşan kişilerin gereksinimleri de değişime uğramıştır. Eğitim seviyelerinin yükselmesi ile beklentiler de değişmiştir.
- İşletmelerde örgütsel değişim gereği ve yeniliğe ayak direme ve yeniliği kabul ettirme durumu iş doyumunu ayrıca ilgi konusu yapmıştır.
- Sosyal gelişmeye bağlı olarak örgütsel gelişme de söz konusudur. Kurumlarda bulanan iş, şekil ve gereklilikleri de değişime uğramaya başlamıştır. Başlangıçta başarıyı iyileştirme isteği ile başlayan ilgi, son

zamanlarda toplumsal sorumluluk haline dönüşmüştür (Üçüncü, 2016, s. 11).

3.4. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

İş görenin işinden kaynaklı mutluluğunu etkileyen bazı unsurların olduğu düşünülmektedir. Bu unsurlar iş görenin beklentisi yönünde değilse, hissedilen hoşnutluk azalır ve doyumsuzluk ortaya çıkar. İşten doyum sağlayan çalışanın işini severek yapması, kuruma bağlılığı, iş ortamındaki hareketleri, çevresi ile olan ilişkisinin olumlu olması beklenir. Şüphesiz ki çalışanın iş doyumunu etkileyen birçok unsur vardır. Bu unsurları iki grupta inceleyebiliriz. Bunlar bireysel ve örgütsel unsurlardır.

Bireysel unsurlar ya da kişisel unsurlar, kişilerin farklı seviyelerde doyum elde etmelerini sağlayan faktörlerdir. Cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki konum, kişilik, zekâ, hizmet süresi, medeni durum vb. etkenlerdir. Örgütsel unsurlar ise işin özelliği, yönetim ve denetim şekli, güvenlik duygusu, iletişim, gelişme ve yükselme olanakları, ücret, rekabet, çalışma koşulları, bir arada çalışan bireyler ve örgütsel ortam olarak gruplandırılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 28).

Çalışanın genetik meyili, aile unsuru, aldığı eğitim, değer yargıları, meslek hayatı deneyimi, içinde bulunduğu sosyal çevrenin iş doyumu üzerinde önemli etkisi vardır. Bu bireysel nitelikler, her çalışanı diğer çalışanlardan ayırır. Bununla birlikte bireyin hayat şeklini de belirleyen bu faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın örgüte olan tutumu üzerinde pozitif veya negatif etkiye de sahiptir(Akıncı, 2002, s. 4).

3.4.1.Cinsiyet

Yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet faktörünün iş doyumunda bir etken olmasına karşın hangi cinsin daha çok doyum sağladığı hakkında tutarlı olmayan sonuçlar bulunmaktadır (Balcı, 1985, s. 10). Eren ‘’Yönetim Psikolojisi’’ kitabında iş devamlılığını etkileyen unsurlara değinirken, cinsiyet ve iş devamlılığı arasındaki bağı arayan araştırmacıların ortalama olarak kadınların erkeklerden daha devamsız olduğunu söylemekte ve bu durumu kadınların erkeklere kıyasla işlerine daha az bağlı olduklarını açıklamaktadır (Kınalı, 2000, s. 216).

3.4.2. Yaş

Yapılan incelemeler sonucunda, yaş ve iş doyumu arasında genel olarak pozitif yönde ilişki bulunduğu saptanmaktadır (Davis, 1984, s. 99).

Bilgiç (1998), kişisel nitelikler ve iş doyumu bağıntısını araştırdığı çalışmasında, yaş değişkeniyle alakalı genellikle belirtilenlerden farklı olarak, yaş değişkeninin Türk çalışanların iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir.

Maktalan ise, iş doyumunun genellikle yaş ile beraber arttığını söylemektedir. Bu durumun genç çalışanların iş ile ilgili fazla olanak ve sorumluluğa sahip olmamasından kaynaklı olduğunu buna rağmen belli bir yaşın üzerindeki kişilerin daha fazla kazanç ve sorumluluğa sahip olmasından kaynaklandığını söylemekte ve yaşın artmasına bağlı olarak iş doyumu seviyesinin de artabileceğini savunmaktadır (Maktalan, 1997, s. 29).

3.4.3. Öğrenim Durumu

Bilgiç (1998)'in çalışmaları sonucunda öğrenim seviyelerinin çalışanlarının iş doyumuna önemli etkisi bulunmamaktadır. Fakat öğrenim seviyesi yüksek olan kişiler verimlilik ile daha ilgilidir ve işlerine daha az negatif duygu ile yaklaşırlar; diğer bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili ögeler konusunda şikâyetçi olmaz iken, iş başarımlarının kalitesi ile daha ilgilidirler. Çalışanların eğitim seviyesi ile iş doyumu arasındaki bağıntıyı inceleyen bazı çalışmalarda eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların iş doyum seviyelerinin daha az eğitim alan kişilere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Fakat bu sonucun çalışanın eğitim seviyesine uygun bir iş bulma imkânı ile sınırlı olduğu düşünülmektedir (Karaköse, Kocabaş, 2006, s. 16).

3.4.4. Kıdem

Davis yaşlı çalışanların edindikleri tecrübeler sonucunda işlerine uyum sağladığı ve buna bağlı olarak iş doyumlarının arttığını; buna rağmen daha genç yaştaki çalışanların ise yükselme ve başka şartları ile ilgili çok büyük bir beklentiye sahip olabileceğini bu yüzden de işlerinin ilk senelerinde iş doyumlarının genel olarak aynı işi kendilerinden daha uzun zamandır yapanlara kıyasla daha düşük olabileceğini söylemektedir (Davis, 1984, s. 100).

3.4.5. Ücret ve Terfi

Çok az sayıda kişi işten sağladıkları ücreti yeterli bulmaktadır. Genellikle çalışanlar aldıkları ücret sebebiyle yüksek doyuma ulaşırlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, evliler için bekârlardan daha önemli bir etken olarak görülmektedir. Terfi imkânı, çalışanın doyumunda önemli bir unsurdur. Terfi olanağının yüksekliği, adilliği ile yükselme isteğinin çalışanca duyulması, bu unsurun doyum sağlayıcılığını arttırır. Yükselmenin anlamı, çalışandan çalışana değişmektedir. Yükselme bir çalışana göre daha yüksek mevki veya daha çok kazanç anlamına gelirken, diğerlerinde ruhsal gelişme, hakkaniyetin yerine gelmesi, daha iyi bir sosyal konum elde etme ya da bir yarışı kazanma anlamlarına gelebilir. Her çalışanın terfiye bakışı değişik olduğu için terfinin bireylerde meydana getireceği doyum veya doyumsuzluk da farklı olur (Başaran, 2006, s. 60).

İş doyumu açısından terfi imkânı kazançtan daha etkili bir unsurdur. Terfi etmek kişi için kazancın yanında kişinin toplumsal mevkisini de yükseltmektedir. Bireyin işinde başarılı olmasıyla terfi etmesi iş doyumunu arttıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin yanlış olması, yeterlinin yanında yetersizin de mükâfatlandırması başarılı olduğunu düşünen kişinin iş doyumunu negatif yönde etkileyecektir (Üzal, 2003, s. 240).

3.4.6. İletişim

Yönetim bilimi yönünden iletişim olgusu kişilerin birbirine bilgi aktarması, sistematik raporlar çıkarması ve iş görenler arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Gerçekleştirilen araştırmalar iletişimsizliğin doyumsuzluğa sebep olacağını fakat iyi bir iletişimin de her zaman iş doyumunu sağlamaya yeterli olamayacağını belirtmiştir (Üzal, 2003, s. 242).

3.4.7. Denetim (İlk Amirle İlişkiler) ve Çalışma Arkadaşları

Kişi bir örgütte kendisine verilmiş görevleri yapmaya başlayınca, bulunduğu örgüt içinde var olan ilişkilere de dâhil olur. Yüklendiği vazifeye göre denkleriyle beraber çalışır, üstlendiği göreve göre astları ya da amirleri vardır. Astlar işin plan kısmını yapar ve planlanan biçimde ilerlemesi için astlarını teftiş eder. Bu teftiş iş görenlere çok az serbestlik verip kendi başlarına karar vermelerini ve katılmasını güçleştiriyorsa iş doyumsuzluğu oluşabilir. Kişinin dâhil olduğu iş grubu da iş

doyumunu benzer şekilde etkilemektedir. Kişi başarılı denilebilecek bir grup içinde bulunup, yaşam görüşü kendininkine benzer bireylerle beraber çalıştığı oranda iş doyumu artacaktır (Üzal, 2003, s. 241).

3.4.8. Karara Katılma

Çalışana iş yerinde yönetimsel kararlara dâhil olma fırsatı sağlandığı kadar, kendini etkileyen kararların meydana gelişindeki rolü artacaktır, böylelikle işinden daha yüksek doyum sağlayacaktır. Yani tekdüze hissetmeyecek, iş yerinin problemleriyle daha yakından ilgilenebilecek ve işine karşı hissettiği hoşnutluk artacaktır (Kınalı, 2000, s. 213).

3.4.9. Örgütün Sosyal Görünümü ve Çalışma Koşulları

Tüm örgütlerin dış görünüşü, çalışanlarına sağladığı haklar ve dışarıya yansıyan imajına bağlı bir şekilde çevreye olan etkisi farklıdır. Kişiler, çevreden kabul edilen ve özellikli olarak algılanan kurumlarda çalışmayı yeğleyip, bu örgütlerde çalışmaktan doyum sağlarlar. İş ortamındaki çalışma şartları da doyum veya doyumsuzluğa sebep olabilmektedir. İşin kişi için tehlikeli olması, ortamın çok soğuk ya da sıcak olması iş doyumu etkilemektedir. Çalışma şartları hem şahsi rahatlık hem de işi doğru yapmak açısından önem taşımaktadır. Birçok iş gören evlerine yakın, modern, hijyenik ve yeterli materyalin bulunduğu işyerlerinde çalışmayı tercih etmektedir (Üzal, 2003, s. 245).

3.4.10. İşin Niteliği

Maktalan'a göre, iş doyumuna etki eden önemli unsurlardan biri işin kendisidir. Çalışan, yaptığı işin özelliklerine, bilgisine ve becerilerine uygun olduğu kadar iş doyumu sağlamaktadır. Hackman ve Oldham, çalışanların işlerinden doyum sağlayabilmeleri için işin beş esas niteliğe sahip olması gerektiğini düşünmüşlerdir (Maktalan, 1997, s. 30). Bunlar:

- İşin gerektirdiği yetenekler,
- İşle özdeş hale gelmek,
- İşin anlamı,
- İşin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik,

- Başarım hakkında alınan geri bildirimdir (Telman ve Ünsal, 2004:27).

Bu nitelikler bireyin işini anlamlandırmasına ve işinde daha çok sorumluluk almasına destek olurken, işinden daha çok doyum olmasına sebep olur. Doyum ile birlikte motivasyon ve başarı da artar, devamsızlık azalır.

3.5. İş Doyumunun Sonuçları

Çalışanın işinden sağladığı doyum, hayatını da etkiler. Birey, kendi önem verdiği bir alandaki hissiyatlarını başka alanlara da aktararak, geneller. Çalışanın da aile hayatındaki duygularını kurumdaki işine, işindeki duygularını aile hayatına aktararak genellemesi oldukça doğaldır. İşini hoşnutlukla yapan bir çalışanın, bu hoşnutluğu hayatının her alanına yayılmasına sebep olacağını söylemek muhtemeldir. Bunun yanında, çalışanın hem fiziksel hem de psikolojik açıdan işten doyumunun, çalışanı pozitif etkileyeceği de varsayılabilir (Başaran, 2006, s. 389).

İş doyumunun sonuçları, çalışanın bedensel ve psikolojik sağlığını, kurumun çalışma ortamını ve başarısını, toplumun huzurunu, ekonomisini, tasarruf anlayışını etkilemesi açısından çok önemlidir. Çağdaş yönetim anlayışına göre, kurumların performansı yalnızca karlılığı, pazar payı, vergi gibi maddi donelere dayanan değişkenlere göre değil, insani yönden de ölçülmelidir. Kurumlar açısından iş doyumu birçok şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve ahlaki bir gereklilik olmalıdır (Üzal, 2003, s. 378).

3.6. İşten Doyumsuzluğun Sonuçları

Çalışan kendisini mutlu etmeyen durumun sonuçlarını birçok farklı şekilde yaşayabilir. Çünkü iş doyumunu etkileyen unsurlar çalışandan çalışana göre değişiyorsa, iş doyumsuzluğunun sonuçları da çalışanların beklentileri ve gereksinimleri açısından birbirinden farklı olmaktadır. İş doyumsuzluğunun sonuçlarını iki grupta inceleyebiliriz:

3.6.1. Örgütsel Sonuçlar

İşten doyum sağlayamayan çalışanlar kurum içerisinde başarımları ve davranışları ile örgütü etkileyecektir. İş doyumsuzluğunun örgütsel yönden yol açabileceği sonuçlar; devamsızlık, iş gören devri ve sabotajdır.

3.6.1.1. Devamsızlık

İş doyumu elde edilememesinin sonuçlarından biri devamsızlıktır. Genel olarak devamsızlık, kimi çalışanların işlerini temelli terk etmeleriyle beraber, belirli bir gün içinde geçici bir şekilde işe gelmemeleridir. İşe devamsızlık durumunda, normal koşullarda işe gelmesi gereken bireyin, türlü nedenlerden dolayı iş başı yapmaması mevzubahistir (Eroğlu, 2000, s. 336).

İş doyumu ve devamlılık ilişkisi incelendiğinde; baskı, grup çalışma kuralları, iklim, ekonomik unsurlar gibi değişkenlerin devamlılık için motivasyon sağlarken, aile sorumlulukları, ulaşım sorunları, beceri gibi unsurların da devamı etkilediği görülmektedir. İşinden hoşlanmayan, iş doyumu ve motivasyonu düşük, sorumluluk hissi yüksek fakat devam konusunda baskı gören bir bireyin işine devam ederken işini seven ama baskı görmeyen, düşük motivasyonlu, devam konusunda gereken sorumluluğu taşıma durumu sınırlı bir birey, yüksek doyuma karşın daha çok devamsızlık yapabilmektedir (Izgar, 2003, s. 137).

3.6.1.2. İşgören Devri

İş gören devri, çalışanların bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıktan sonra rastgele bir sebeple örgütten ayrılmalarını ifade eder (Kınalı, 2000, s. 224). İş doyumu, işi bırakma konusunda belirleyici bir unsurdur. Fakat iş bırakma üzerinde ekonomik şartlar da önemli bir konumdadır. Ekonomik şartların iyi olduğu zamanlarda, iş doyumu, iş bırakmada çok etkilidir. Bu şartlarda iş doyumu sağlayamayan kişiler işlerinden daha sıkıntısız bir şekilde ayrılmaktadır. Çünkü başka iş bulma imkânları fazladır. Fakat işsiz kalma ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar işten çıkarılmak yerine iş doyumsuzluğuna boyun eğip katlanmayı seçmektedirler (Izgar, 2003, s. 139).

Örgüt açısından iş gören devri kimi zaman pozitif bir sonuç olarak da görülebilir. İşten ayrılan bir çalışan, fonksiyonel ve iyi bir çalışan ise bu kurum için bir zayiattır. Fakat çalışan fonksiyonel olmayan ve kötü bir çalışan ise bu durum kurum açısından pozitif bir sonuç olarak görülebilir (Ünsal ve Telman, 2004, s. 65).

3.6.1.3. Sabotaj

İşinden doyum sağlayamayan çalışanların negatif duyguları yoğunluk kazanır. Kimi zaman bu duygular çalışanın kendisine ya da iş yerine karşı negatif sonuçlar

yaratabilir. Örneğin, çalışan üretimi engeller ya da alet ekipmanlara zarar verebilir. Bu yönden, grup halinde işi terk etmek, ürünün giriş çıkışını önlemek gibi eylemlerin ardında da çalışanların işlerinden sağlayamadıkları doyumun acısını kurumdan çıkarma gibi kasti ya da bilmeden baltalama söz konusudur (Ünsal ve Telman, 2004, s. 75).

Sabotajın sonuçları kimi zaman sadece kuruma zarar vermeyebilir. Çalışanın sabotaj davranışı ile kendine zarar vermesi de muhtemeldir. Çalışan iş hatası veya iş kazası da yapabilir. İş kazası neticesinde çalışanın sağlık sorunları yaşaması buna bağlı bir şekilde sosyal güvencesi ile alakalı oluşabilecek problemleri de olabilir.

3.6.2.Psikolojik Sonuçlar

Çalışanın işten doyum sağlayamamasının bir neticesi olarak yabancılaşma ve stres adı verilen iki ruhsal problem yaşamaları muhtemeldir. Yabancılaşma ve stres birbirini etkileyen iki değişken durumdur. Her ikisi de birbirine etki ederek bireyin iş doyumunun azalmasına neden olur. (Ünsal ve Telman, 2004, s. 76).

3.6.2.1.Yabancılaşma

Hayatının büyük bir kısmını çalıştığı ortamda geçiren bir çalışanın doyum seviyesi özel hayatını ve sağlığını pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir. İş doyumunun yüksek olmasının çalışan mutluluğuna yardımda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işini yadırgamasına sebep olduğu, buna bağlı olarak da kayıtsızlığın ve uyumsuzluğun meydana geldiği kabul edilen bir anlayıştır (Akıncı, 2002, s. 7).

3.6.2.2. Stres

Stres, son otuz yıl içerisinde dünya çapında bir ilgi odağı durumuna gelmiştir. Bu ilginin sebepleri stresin sağlığı ve iş performansını negatif açıdan etkilemesinden kaynaklanır. Stres alkolizme, kalp ile ilgili problemlerin yanında, kazalar ve kısa süreli rahatsızlıklar sebebiyle işgücü kaybına da sebep olmaktadır. Son yirmi yıl içinde tüm ülkelerde meydana gelen nüfus artışı, teknolojik ilerlemeler, değişim, işsizlik sorunu, ekonomik problemler gibi pek çok unsur dikkate alınırsa bu hastalıkların daha ciddi boyutlarda sorunlara neden olacağı tahmin edilebilir (Ünsal ve Telman, 2004, s. 87).

Çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıklarıyla iş doyumu arasında güçlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli bir ortamda çalışanlarda ruhsal doyumsuzluk meydana

gelmekte ve neticesinde zihinsel ve bedensel davranış bozuklukları meydana gelmektedir (Kınalı, 2000, s. 255).

Eğitim alanının çalışanları olan öğretmenler açısından iş doyumsuzluğu, başarısızlıkla muadil olabilir. Bu sebeple eğitim alanındaki yöneticiler, öğretmenlerin ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılamak için gereken tedbirleri almalıdır. Zira öğretmenlerin işlerinden kazandıkları mutluluk öğrenciye yansıyacaktır. Ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılanmadığı için doyumsuzluk yaşayan öğretmenler, öğrencilerin benzeri ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır (Yiğit ve Nedim, 2000, s. 45).

Öğretmenlerin ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılamak, iş doyumlarını arttırmak için okul yöneticileri öğretmenleri kendileri ile ilgili olan kararların alınması sürecine aktif katılmaya isteklendirilmeli, adil davranmalı, çalışanların başarı hissine sahip olabilecekleri bir ortam oluşturmalı, görev dağılımında kişilerin ilgi ve becerilerini de dikkate almalı, çalışanların memnuniyet duyacağı estetik yönü de olan bir ortam oluşturulmalı, kişilerin işle alakalı olmayan problemleri karşısında duyarsız olmamalı, çalışanların sorumluluk almaları için imkânlar yaratmalı, çalışanların güven duygusunu geliştirmeleri için gayret göstermelidir. Ayrıca unutulmamalıdır ki, öğretmenler en güzel ve verimli çalışmalarını kendilerini ilerleten ve doyum sağlatan ortamlarda yapabilirler (Gürses, 2006, s. 80).

3.6.3. İş Doyumunu Artırma Yolları

1920'li yıllarda maliyetleri düşürmek adına şirketler işleri mümkün olduğu kadar sadeleştirmeye çalışmışlardır. Bu da işlerdeki türlülüğü ortadan kaldırmıştır. Fakat iş sadeleştirme metodu işe yabancılaşma, monotonluk, yorgunluk ve iş kazalarına neden olduğu görülmüştür. Bu süre içinde basit işlerin kişide şahsi başarı duygusunu yok etmesi konusu üzerinde durulmuştur. Kurumla ilgili gerçekleştirilen araştırmalar kişilerin genellikle, becerilerini en iyi biçimde kullanabileceği ve bireysel niteliklerine uygun bir ortam sağlayan kurumlar için çalıştıklarını göstermektedir. (Aydın, 2002, s. 38), iş görenlerin gereksinimlerini karşılama seviyesindeki başarı ile kurum amaçlarının kabullenilmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için kişilerin gayretleri arasında pozitif yönde bir ilgi olduğunu belirtir.

İş doyumu ve örgütsel başarım seviyelerini etkileyen diğer etmenler iş dizaynı ve çalışma alanının örgütlenmesidir. İş dizaynını ele aldığımızda, kişilerin şahsi ve toplumsal gereksinimlerini karşılayan, işin tabii yapısı ve iş görenin memnun olması

arasındaki bağı temel aldığı görülmektedir. İş görenlere daha çok sorumluluk yükleyerek yapılan çalışmalara iş zenginleştirme adı verilir. İş zenginleştirme programları iş görenlerin işle özdeşleşmesini, işte kullanılan becerilerin arttırılmasını hedefler. İş dizaynı; yer değişimi, iş genişletme ve iş zenginleştirme biçiminde üç metotla uygulanır. İş rotasyonu; eğitime benzer, bireye yaptığı işten ya da vazifeden farklı bir iş ya da görev verilerek, kısa sürede iş görenin problemini azaltmaya, iş hayatına değişiklik katmaya yarayan, iş görenin ekstra beceriler elde etmesini sağlayan bir metottur (Aydın, 2002, s. 41).

3.7. Öğretmenlerde İş Doyumunun Önemi

Bir meslek bireyin gereksinimlerini karşılayabildiği seviyede kişi için önemlidir (Kuzgun vd., 1999, s. 78). Her mesleğin sağladığı imkânlar ve iş görenleri doyuma ulaştırma açıları değişiklik gösterebilir. Bunların içinde, öğretmenlerin iş doyumlarının tetkik edilmesi farklı bir önem taşımaktadır. Öğretmenler gelecek kuşakları yetiştirirken, güç ve emek gerektiren bir süreçten geçmektedirler.

Öğretmenin iş doyumunun sağlanması öğrencilerin ve dolayısıyla okulun başarısının artmasında en önemli unsurdur. İş doyumunun yüksekliğinde öğretmenlerin yönetim süreçlerinde faal olmaları, karar aşamasında öğretmenler ile çalışma ortaklığı yapılması öğretmenlerin kararlar hakkında bilgisi olması, sürece dâhil olması alınan kararları benimseyip gerçekleştirmesi için çaba göstereceğine işarettir. Yöneticiler ile öğretmenlerin iletişim seviyeleri kurumda çalışan öğretmenlerin motivasyonunu veya iş doyumunu direkt olarak etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2013, s. 18).

Öğretmenler, işleri tekdüze bir yapıdan uzak, devamlı yeni etkinlik ile karşı karşıya gelerek çözüm sağlamak veya yanıtlamak durumunda olduklarından faal ve üretken haldedirler. Öğrenciler ile kurulan ilişki, çalışmalarının dikkat çekip geri dönüşlerin olması, saygın bir çevrede veli davranışları, öğrenme ortamının kalitesi, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri öğretmenlerin kurumlarından olma isteklerini ve iş doyumunu etkilemektedir.

Bulunduğu ortamda yönetici ve öğrenci tutumları, gerçekleştirilen çalışmaların dikkat çekmemesi, çevresinde mesleğine saygının olmayışı hissine kapılan öğretmenlerde iş doyumu negatif etkilenmektedir. Güvenilir ve saygın bir çevrede çalışan öğretmenleri öğrenci ve ebeveynler ile güzel ilişkiler kurarak, eğitim ortamının verimliliği iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Mesleki yeterliliği iş arkadaşları

ile olan ilişkilerin seviyesi okulda bulunma hissini pozitif ya da negatif etkilemektedir (Organ, Hammer, 1982, s. 434).

Öğretmenlerin iş doyumuna etki eden farklı birçok unsur bulunmaktadır. Ekonomik şartları, çalışma şartları, çalışma saatleri, yönetici davranışları ile bireysel nitelikler söz konusu unsurlar arasında sayılabilir. Çalışmalara göre; stres, çalışma koşulları, çalışma ortamı öğretmenlerin içsel iş doyumlarına etki eden önemli unsurlardandır. Öğretmenlerin müdür ve iş görenlerle uyumlu olmaları, dışsal iş doyumunu etkileyen unsurlardan bazılarıdır (Bursalıoğlu, 2010, s. 20).

3.8. İlgili Araştırmalar

3.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin çözümleneceği bu çalışmanın, konuyu aydınlatacağı ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırımalar, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme, moral ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ayık (2000)'in gerçekleştirdiği "İlköğretim Okurlarındaki Yöneticilerin Yönetsel Davranışlarının Öğretmenlerinin İş Doyumuna Etkisi" çalışmasında, ilköğretim okullarında yönetici konumundaki bireylerin karar alma, planlama, iletişim, değerlendirme, kontrol ve örgütlemeleriyle alakalı yönetsel tavırlarını öğretmenlerin algılamaları yönünden iş doyumlarıyla beklenti seviyelerinin saptanması amaçlanmıştır

Yılmaz ve Ceylan (2001) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Cemaloğlu (2007) araştırmasında, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin daha fazla ek çaba, etkililik ve doyum sağladığı bulgusuna ulaşmıştır. İşlemci liderlik tarzının koşullu alt boyutu, öğretmenlerin ekstra çaba, etkililik ve doyum elde etmesini sağlamaktadır. Ve Serbest Bırakıcı liderlik ile ekstra çaba, etkililik ve doyum arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Koçak (2006)'nın gerçekleştirdiği "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)" isimli

çalışmada İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik tarzlarının dört farklı yönü hakkında gerçekleştirdikleri değerlendirmelerin aritmetik ortalaması arasında farklılık gösterdiğini çalışmanın genel aritmetik ortalamasına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik seviyesine orta derecede sahip oldukları saptanmıştır. Bu duruma göre öğretmenlerin, yöneticilerinin liderliklerine gerekli seviyede sahip olmadıklarını, öğretmenlerin cinsiyet, tecrübe, yaş değişkenine göre yöneticilerin liderlik davranışlarını sergileme durumlarına anlamlı bir farklılık göstermeyip branş değişkenine göre farklılık gösterdiğini, bunun dışında öğretmenlerin en çok ekonomik vaziyetlerinden hoşnut olmadıklarını, yöneticilerin okul içinde ortamı gerektiği kadar sağlamadığını, öğretmenlerin iş doyumlarında cinsiyetin, branşın ve yaşın önemli bir faktör olmadığı ve buna rağmen öğretmenlerin eğitim seviyelerine, deneyimine göre iş doyumlarında anlamlı bir farklılık olmadığını saptanmıştır.

Mete (2006) ilköğretim okullarında görev yapan, sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini incelemiş ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır. Kıdemleri 16 yıl ve üstü olan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğunu saptamıştır. Söz konusu araştırma bulgusu ile gözlenen farklılık araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarıyla açıklanabilir.

Şahin ve Dursun (2009), okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaşlarına, kıdemlerine, medeni durumlarına ve aylık gelirlerine göre değişip değişmediğini araştırdıklarında; öğretmen iş doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark saptayamamışlardır.

Tunacan ve Çetin (2009), öğretmenlerin demografik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve yaş ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak branş-çalışma koşulları, cinsiyet-saygınlık, hizmet süresi-yönetici ve çalışma arkadaşları, hizmet süresi-ücret arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmişlerdir.

Çanak (2014), yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyumu ve iş doyumunu etkileyen cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdem faktörlerini incelemiş ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ‘kısmen doyumlu’ olarak bulmuştur. Araştırması sonucunda iş doyumunu cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenler lehine anlamlı bir sonuç bulmuştur. Medeni durum değişkeninde evli öğretmenler lehine sonuç elde etmiş ve yaş ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığını tespit etmiştir.

Filiz (2014), öğretmenlerin evli ve bekar olma durumlarının iş doyumu üzerindeki etkisini belirlemek üzere yaptığı çalışmada medeni durum ile iş doyumu arasında çok anlamlı bir ilişki bulamamış ancak genel olarak, evli çalışanların bekar çalışanlara göre işinden daha fazla doyum sağladığını ortaya çıkarmıştır.

Filiz, bu çalışmasında öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Fakülte mezunları ile yüksek lisans mezunları ve doktora mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuştur. Eğitim düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin daha az eğitim görmüş öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ilgili alanyazında belirtildiği üzere, kişinin yaşı ilerledikçe iş doyumunun da arttığı görülmüştür.

3.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Jaacks (1999)'un gerçekleştirdiği " Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerinin, Öğretmen İş Doyumu ve Öğretmen Bilişsel Stilleri Arasındaki ilişkisi" isimli çalışma Nevada Eyaletinde bulunan okullarda uygulanmıştır. 119 adet anaokulunu ve ilköğretim öğretmenleri ve 29 müdür arasında gerçekleştirilen araştırmada tüm alt doyum değişkenlerinde öğretmenlerin doyum duydukları fakat en çok kontrol değişkeninde müdürleriyle ilişki içinde oldukları ve bu konuda doyuma ulaştıkları saptanmaktadır. Farklı bir deyişle, öğretmenler kontrol alt değişkeninde doyum sağlamaktadırlar. Öğretmenler ücret hakkında memnun olmadıklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin neredeyse tamamı sahip oldukları mesleğin saygın olduğu konusunda, okul kurallarına ve kararlarına dahil olmalarının gerekliği olduğunda "katılıyorum" veya "tamamen katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Öğretmenler mesleklerine güvenmekte ve sahip oldukları işi kaybetmekten çekinmemektedirler.

Ejimofor (2007)'nin gerçekleştirdiği "Müdürlerin Transformasyonel Liderlik Rolleri ve Öğretmenlerin İş Doyumu" adlı çalışmada Güneydoğu Nijerya'daki 518 öğretmen ve 48 müdüre, müdürlerin transformasyonel liderlik niteliklerine bağlı olarak öğretmenlerin doyumunu ölçen bir anket uygulamışlardır. Çalışma neticesinde transformasyonel liderliğin iş doyumu konusunda çok etkili olduğu ve türlü eğitimlerle müdürlerin liderlik niteliklerinin iyileşip geliştirilmesi gerektiğine dair sonuçlara ulaşılmıştır.

Sirisookslip ve diğerleri (2014) araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretmenlere arkadaşca yaklaşmaları ve onları cesaretlendirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca okul yöneticilerinin okulda öğretmenlere adil, saygılı ve demokratik davranarak olumlu bir iklim yaratmak zorunda olduklarını vurgulamışlar, öğretmenleri karar alma sürecine etkili katılımını cesaretlendirmeleri gerektiğini önermişlerdir. Araştırma sonucunda, yöneticileri tarafından desteklenen ve casaretlendirilen öğretmenlerin iş doyumunun daha yüksek olduğunu, üzerinde çalıştıkları dört liderlik tarzı arasında otokratik liderlik tarzının öğretmen etkililiği (iş doyumu, takım çalışması, örgütsel bağlılık, öğrenci kalitesi) üzerinde en az etkili olduğu, destekleyici liderliğin ise, en çok etkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Destekleyici liderlik tarzı öğretmen etkililiği üzerinde en güçlü etkiye sahip olan liderlik tarzıdır.

Saleem (2015), çalışmasında dönüşümsel liderlik ile iş doyumu arasında olumlu bir bağlantı olduğunu saptamıştır. Bunun anlamı, dönüşümsel liderlik tarzını benimsemiş liderlerin çalışanlara ilham vermesi ve çalışanlarını güdülemelidir. Öte yandan, işlemsel liderlik ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bunun anlamı ise, işlemsel liderler, ödül veya ceza yerine, örgütsel hedeflerin başarıya ulaşmasına odaklandıkları ve çalışan güdülenmesine daha az odaklandıkları görülmüştür.

Taliadorou ve Pashiardis (2015), bir çalışmasında okul yöneticilerinin öğretmenler ile dönüşümsel ve işbirlikçi bir ilişki içerisinde olduklarında, öğretmenlerin iş doyumunun arttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Okul yöneticilerinin davranış ve tutumlarının öğretmen iş doyumunun asıl kaynağı olduğunu saptamışlardır.

Neto ve diğerleri (2017), iş doyum düzeyi düşük olan öğretmenlerin öğrencilerin içsel güdülenmeyi ve onlarda merak ve ilgi uyandırmaktan yoksun oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Iş doyum düzeyi yüksek öğretmenlerin ise, çabalarının olumlu yansımalar sağladığını, iş doyumu yüksek olan öğretmenlerin öğrencileriyle iletişime açık, geri dönüt almaya daha yatkın oldukları ve iş doyumu yüksek öğretmenlerin sınıf ortamında daha yenilikçi oldukları görülmüştür.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel türde ilişkisel tarama modelinde bir çalışma olmuştur. Betimsel araştırmalarda mevcut duruma bağlı olarak hipotezler test etmek veya belli sorulara cevap bulmak için verilerin toplanması gerekmektedir (Karasar, 2006).

4.2. Çalışma Evreni

Araştırmanın evreni 2018-2019 Eğitim öğretim yılında Adana il merkezi dört merkez ilçesindeki resmi okullarda çalışan ortaokul kademesindeki öğretmen ve okul yöneticileri olmuştur.

4.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Adana ili Seyhan, Çukurova, Sarıçam ve Yüreğir merkez ilçeleri ortaokullarında çalışan 244 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem grubu, uygun örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Tablo 1'de öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgilere göre dağılımları sunulmuştur.

Tablo 1.

Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Bilgilere Göre Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	101	41,4%
	Erkek	143	58,6%
Yaş	25 yaş ve altı	5	2,0%
	26-30 arası	35	14,3%
	31-35 arası	59	24,1%
	36-40 arası	64	26,1%
	41-45 arası	48	19,6%
	46 ve üstü	34	13,9%
Medeni Durum	Evli	168	70,0%

	Bekar	72	30,0%
Öğrenim Durumu	Yüksekokul	1	0,4%
	Üniversite	214	87,7%
	Yüksek lisans	27	11,1%
	Doktora	1	0,4%
	Diğer	1	0,4%
Mezun Olunan Okul	Yüksek öğretmen okulu	4	1,7%
	Eğitim fakültesi	223	93,7%
	Fen/Edebiyat Fakültesi	11	4,6%
Kıdem	0-5 yıl	28	11,4%
	6-10 yıl	70	28,6%
	11-15 yıl	87	35,5%
	16-20 yıl	42	17,1%
	21 yıl ve üzeri	18	7,3%
Branş	Türkçe	40	16,3%
	Matematik	38	15,5%
	İngilizce	33	13,5%
	Sosyal Bilimler	28	11,4%
	Fen Bilimleri	26	10,6%
	Bilişim Tek	18	7,3%
	Beden Eğitimi	12	4,9%
	Müzik Öğretmeni	10	4,1%
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	8	3,3%
	Görsel Sanatlar	8	3,3%
	PDR	6	2,4%
	Teknoloji Tasarım	4	1,6%
	Okul Öncesi	3	1,2%
	Özel Eğitim	3	1,2%
	Resim	1	0,4%
	Sınıf Öğretmenliği	1	0,4%
Okulu bir bütün olarak düşündüğünüzde	İleri	4	1,7%
	Ortanın üstü	78	32,8%

imkanlarını nasıl tanımlarsınız?	Orta	91	38,2%
	Ortanın altı	29	12,2%
	Zayıf	36	15,1%

Yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,6'sı erkek, %26,1'i 36-40 yaş aralığında, %70,0'i evli, %87,7'si üniversite mezunu, %93,7'si eğitim fakültesi mezunu, %35,5'i 11-15 yıl kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %16,3'ünün branşı Türkçe, %15,5'inin Matematik, %13,5'inin İngilizce ve %11,4'ünün Sosyal Bilimlerdir. Öğretmenlerin %38,2'si okulun imkanlarını orta düzeyde tanımlarken %32,8'i ortanın üstü olarak tanımlamaktadır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Ölçme aracı olarak bu araştırmada , Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. 1- İçsel doyum 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 2- Dışsal doyum 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 3-Genel doyum: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 1 8, 19, 20 maddelerini içermektedir. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal doyum puanı 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3'tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumu düşük, 3'ten büyük ise iş doyumu yüksek olarak değerlendirilmektedir. (Çam, Akgün, Babacan, Bilge ve Keskin, 2005, 213-220). Bu anket 20 maddeden oluşmaktadır. Öğretmenlerin demografik özelliklerini belirmek için 8 değişkenden oluşan 'Kişisel Bilgi Formu' kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formunda araştırma katılımcılarına çalıştıkları okulu bir bütün olarak düşünerek imkânlarını tanımlamaları

bir madde ile sorulmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve niteliklerini belirlemeye yönelik ölçme aracı olarak, Bass ve Avelio(1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Akdoğan(2002) tarafından aktarılmıştır. Ölçek 36 maddeden oluşan, 6'lı Likert Tipi bir ölçektir. Maddeler "Hiçbir zaman" dan Daima" ya kadar 6 aşamalıdır. Ölçekte bulunan 36 madde liderlik tarzlarını 3 genel madde altında, 7 maddeden oluşmaktadır. Tablo 2'de Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri sunulmuştur.

Tablo 2.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktörleri

1.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		**Toplam**
a. Karizmatik/İlham Verici	6, 9, 10, 13, 14, 18, 23, 25, 34, 36	10
b. Entelektüel Uyarım	2, 8, 30, 32	4
c. Bireysel Destek	15, 19, 29, 31, 35	5
		19
2.SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK		**Toplam**
a. Ödüle Bağlı	1, 16, 11	3
b. İstisnalarla Yönetim (aktif)	4, 21, 22, 24, 26, 27	6
c. İstisnalarla Yönetim (pasif)	3, 12, 20	3
		12
3.SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK	5, 7, 17, 28, 33	5

4.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde Aritmetik ortalama, t-testi, Frekans, % dağılımı, Anova analizi, tek yönlü varyans analizi, çoklu regrasyon analizi kullanılmıştır. Bu amaçla SPSS istatistiksel paket programından yararlanılmıştır.

BÖLÜM V

BULGULAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada bu bölümde araştırma örneklemi ile ilgili bulgular ve dağılımlar sunulmuştur.

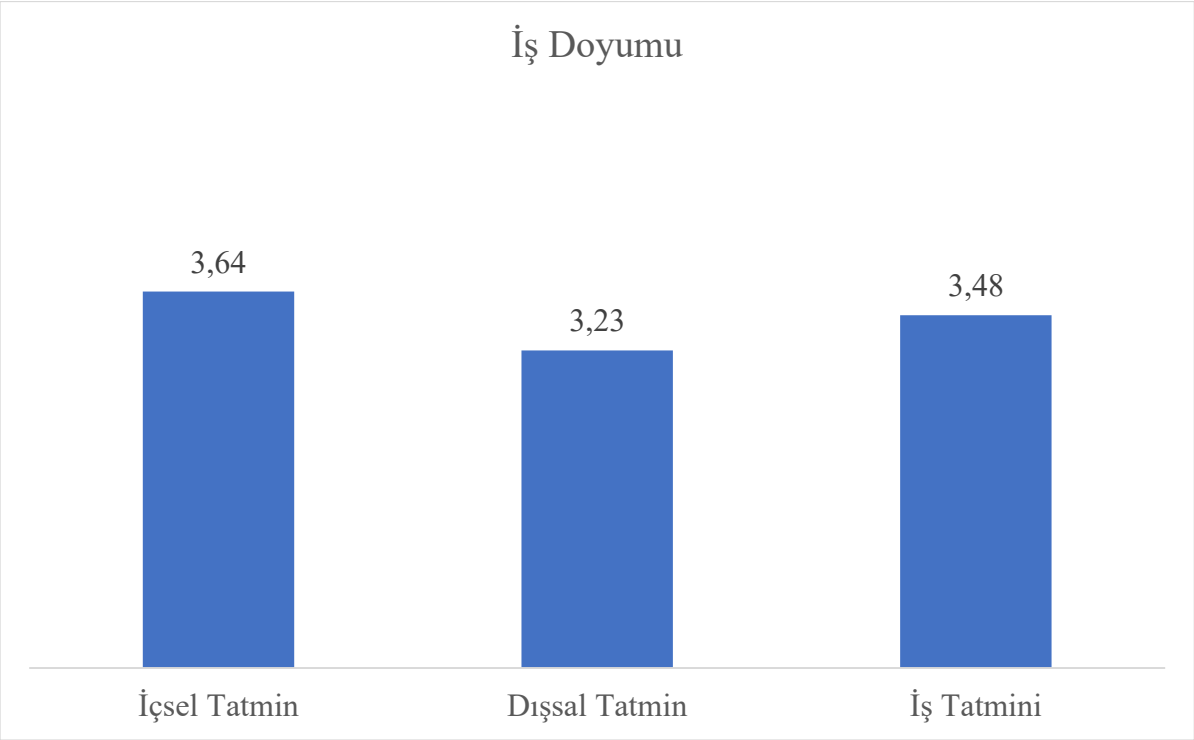
Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi yordamaya yönelik yapılan bu çalışmada aşağıdaki tabloda öğretmenlerin işlerine yönelik içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumu puanlarının istatistikleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.

Öğretmenlerin İş Doyumu Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	n	**Min.**	**Maks.**	**X**	**ss**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
İçsel Doyum	244	1,33	5,00	3,64	0,77	-0,826	0,234
Dışsal Doyum	244	1,00	4,88	3,23	0,86	-0,683	-0,318
İş Doyumu	244	1,25	4,85	3,48	0,76	-0,816	-0,069

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içsel doyum puanları ortalaması 3,64; dışsal doyum puanları ortalaması 3,23 ve iş doyumu puanları ortalaması 3,48'dir. Buna göre öğretmenlerin iş doyumları %70 düzeyindedir.



Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada cinsiyet gruplarının iş doyumu bakımından karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucu Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.

Cinsiyet Gruplarının İş Doyumu Bakımından Karşılaştırılması

		n	X	ss	t	p
İçsel Doyum	Kadın	101	3,62	0,79	**-0,450**	**0,653**
	Erkek	143	3,66	0,76		
Dışsal Doyum	Kadın	101	3,21	0,89	**-0,330**	**0,742**
	Erkek	143	3,25	0,84		
İş Doyumu	Kadın	101	3,45	0,79	**-0,424**	**0,672**
	Erkek	143	3,50	0,74		

Öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumu düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada yaş gruplarının iş doyumu bakımından karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucu tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.

Yaş Gruplarının İş Doyumu Bakımından Karşılaştırılması

		n	**X**	**ss**	**t**	**p**
İçsel Doyum	26-30 arası	40	3,61	0,63	**1,801**	**0,129**
	31-35 arası	59	3,57	0,78		
	36-40 arası	64	3,57	0,76		
	41-45 arası	48	3,64	0,86		
	46 ve üstü	34	3,96	0,76		
Dışsal Doyum	26-30 arası	40	3,40	0,60	**0,838**	**0,502**
	31-35 arası	59	3,24	0,88		
	36-40 arası	64	3,16	0,85		
	41-45 arası	48	3,11	1,03		
	46 ve üstü	34	3,32	0,84		
İş Doyumu	26-30 arası	40	3,53	0,59	**1,065**	**0,374**
	31-35 arası	59	3,44	0,78		
	36-40 arası	64	3,41	0,75		
	41-45 arası	48	3,43	0,88		
	46 ve üstü	34	3,71	0,71		

Öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumu düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada mesleki kıdem gruplarının iş doyumu bakımından karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucu Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6.

Mesleki Kıdem Gruplarının İş Doyumu Bakımından Karşılaştırılması

		n	**X**	**ss**	**F**	**p**
İçsel Doyum	0-5 yıl	28	3,57	0,57	**1,298**	**0,272**
	6-10 yıl	70	3,61	0,76		
	11-15 yıl	87	3,58	0,88		
	16-20 yıl	42	3,89	0,64		
	21 yıl ve üzeri	18	3,64	0,78		
Dışsal Doyum	0-5 yıl	28	3,24	0,70	**1,293**	**0,274**
	6-10 yıl	70	3,22	0,93		
	11-15 yıl	87	3,10	0,91		
	16-20 yıl	42	3,42	0,71		
	21 yıl ve üzeri	18	3,44	0,80		
İş Doyumu	0-5 yıl	28	3,44	0,56	**1,313**	**0,266**
	6-10 yıl	70	3,45	0,79		
	11-15 yıl	87	3,39	0,84		
	16-20 yıl	42	3,70	0,60		
	21 yıl ve üzeri	18	3,56	0,77		

Öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumu düzeyleri mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada okulun imkanlarının iş doyumu bakımından karşılaştırılmasına yönelik yapılan analiz sonucu Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7.

Okulun İmkanlarının İş Doyumu Bakımından Karşılaştırılması

		n	**X**	**ss**	**F**	**p**
İçsel Doyum	Ortanın üstü	82	4,12	0,43	**41,464**	**0,000***
	Orta	91	3,70	0,62		
	Ortanın altı	29	3,17	0,71		
	Zayıf	36	2,86	0,86		
Dışsal Doyum	Ortanın üstü	82	3,65	0,57	**46,422**	**0,000***
	Orta	91	3,37	0,70		
	Ortanın altı	29	3,08	0,66		
	Zayıf	36	2,08	0,86		
İş Doyumu	Ortanın üstü	82	3,93	0,39	**50,729**	**0,000***
	Orta	91	3,57	0,62		
	Ortanın altı	29	3,13	0,68		
	Zayıf	36	2,55	0,76		

***p<0,05**

Öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin okulun imkanlarına göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri okulun imkanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde okulunun imkanlarını ortanın üstünde olarak değerlendiren öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinin en yüksek, zayıf olarak değerlendiren öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinin en düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri okulun imkanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde okulunun imkanını ortanın üstünde olarak değerlendiren öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinin en yüksek, zayıf olarak değerlendiren öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinin en düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri okulun imkanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlar incelendiğinde okulunun imkanını ortanın üstünde olarak değerlendiren öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin en yüksek, zayıf olarak değerlendiren öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin en düşük olduğu görülmektedir.

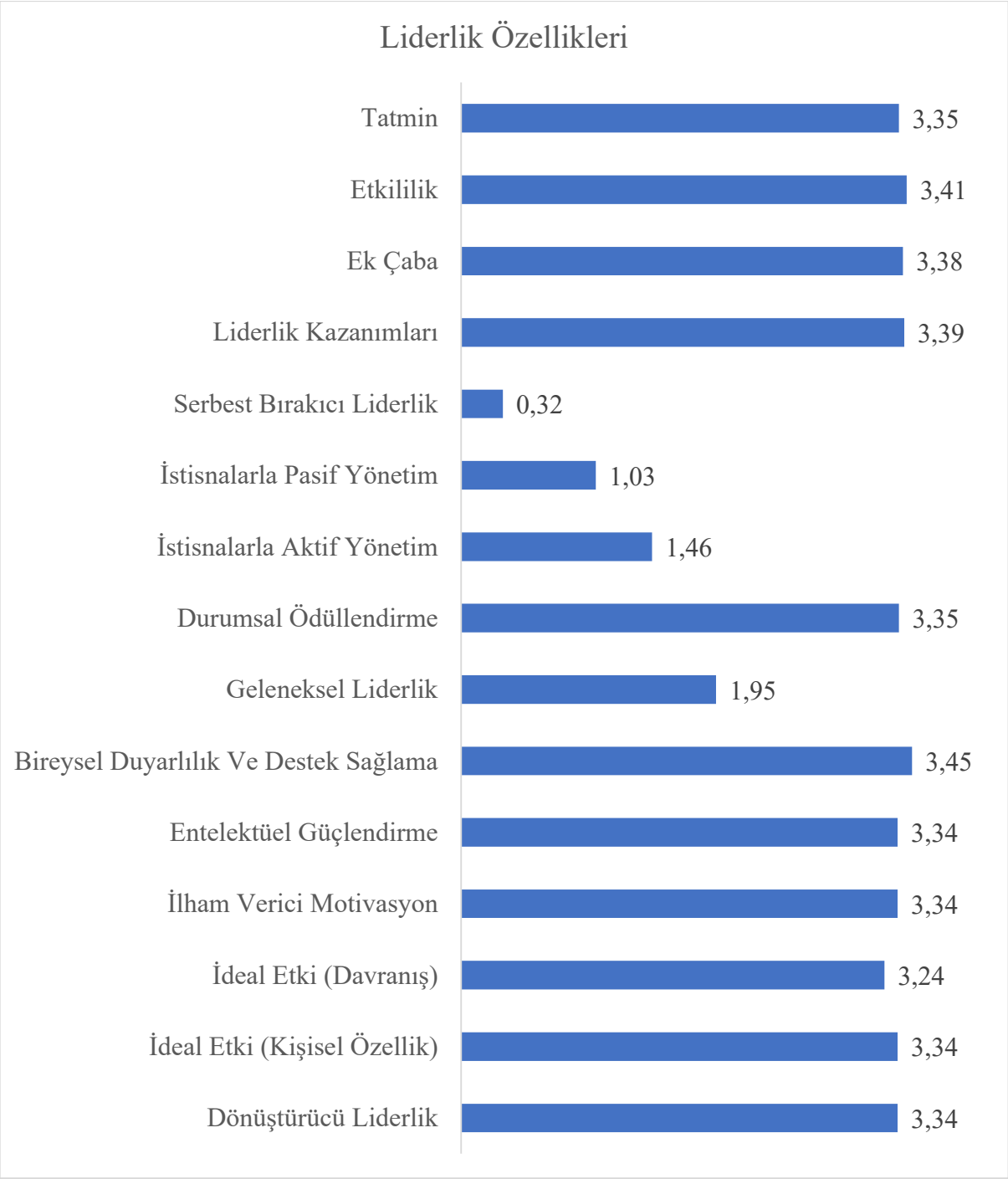
Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik özellikleri puanlarının betimsel istatistikleri Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	n	Min.	Maks.	X	ss	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümsel Liderlik	**244**	**2,88**	**3,72**	**3,34**	**0,19**	**-0,270**	**0,150**
İdeal Etki (Kişisel Özellik)	244	2,92	3,92	3,34	0,27	0,542	-0,289
İdeal Etki (Davranış)	244	2,75	3,50	3,24	0,21	-0,837	-0,353
İlham Verici Motivasyon	244	2,75	3,92	3,34	0,31	-0,083	-0,717
Entelektüel Güçlendirme	244	2,25	3,75	3,34	0,35	-1,395	2,262
Bireysel Duyarlılık Ve Destek Sağlama	244	3,00	3,92	3,45	0,27	0,106	-1,045
Geleneksel Liderlik	**244**	**1,25**	**2,47**	**1,95**	**0,33**	**-0,329**	**-0,983**
Durumsal Ödüllendirme	244	2,33	4,00	3,35	0,36	-0,685	0,662
İstisnalarla Aktif Yönetim	244	0,00	2,67	1,46	0,84	-0,526	-1,125
İstisnalarla Pasif Yönetim	244	0,42	1,92	1,03	0,43	0,824	-0,096
Serbest Bırakıcı Liderlik	**244**	**0,00**	**1,08**	**0,32**	**0,33**	**0,831**	**-0,440**
Liderlik Kazanımları	**244**	**2,70**	**4,00**	**3,39**	**0,35**	**-0,025**	**-0,884**
Ek Çaba	244	2,67	4,00	3,38	0,39	-0,226	-0,823
Etkililik	244	2,75	4,00	3,41	0,36	-0,272	-0,814
Doyum	244	2,67	4,00	3,35	0,36	-0,160	-0,460

Okul yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik puanları ortalaması 3,34; İdeal Etki (Kişisel Özellik) 3,34; İdeal Etki (Davranış) 3,24; İlham Verici Motivasyon 3,34; Entelektüel Güçlendirme 3,34; Bireysel Duyarlılık Ve Destek Sağlama 3,45; Geleneksel Liderlik 1,95; Durumsal Ödüllendirme 3,35; İstisnalarla Aktif Yönetim 1,46; İstisnalarla Pasif Yönetim 1,03; Serbest Bırakıcı Liderlik 0,32; Liderlik Kazanımları 3,39; Ek Çaba 3,38; Etkililik 3,41 ve Doyum puanları ortalaması 3,35'dir.



Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada; öğretmen iş doyumu ile okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz çalışması aşağıda Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9.

Öğretmenlerin İş Doyumları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin İlişkisi

	İçsel Doyum	**Dışsal Doyum**	**İş Doyumu**
Dönüşümsel Liderlik	0,206**	0,242**	0,235**
İdeal Etki (Kişisel Özellik)	0,266**	0,383**	0,336**
İdeal Etki (Davranış)	0,192**	0,162*	0,191**
İlham Verici Motivasyon	0,124	0,130*	0,135*
Entelektüel Güçlendirme	0,111	0,087	0,107
Bireysel Duyarlılık Ve Destek Sağlama	0,037	0,099	0,067
Geleneksel Liderlik	0,251**	0,163*	0,227**
Durumsal Ödüllendirme	0,301**	0,309**	0,324**
İstisnalarla Aktif Yönetim	0,035	-0,068	-0,009
İstisnalarla Pasif Yönetim	0,262**	0,253**	0,274**
Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,022	-0,068	-0,044
Liderlik Kazanımları	-0,050	0,098	0,014
Ek Çaba	-0,081	0,137*	0,013
Etkililik	-0,040	0,066	0,005
Doyum	-0,009	0,077	0,030

***p<0,05 **p<0,01**

Öğretmenlerin İş Doyumları İle Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin İlişkisinin belirlenmesi amacıyla pearson korelasyon testi yapılmış ve sonuçlar tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin İdeal Etki (Kişisel Özellik) özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin İdeal Etki (Davranış) özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin İlham Verici Motivasyon özellikleri ile öğretmenlerin dışsal doyum ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin Entelektüel Güçlendirme özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Okul yöneticilerinin Bireysel Duyarlılık Ve Destek Sağlama özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Okul yöneticilerinin Geleneksel Liderlik özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin Durumsal Ödüllendirme özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin İstisnalarla Aktif Yönetim özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Okul yöneticilerinin İstisnalarla Pasif Yönetim özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Okul yöneticilerinin Liderlik Kazanımları özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Okul yöneticilerinin Ek Çaba özellikleri ile öğretmenlerin dışsal doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin Etkililik özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Okul yöneticilerinin Doyum özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin içsel doyumları üzerindeki ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz çalışması aşağıda Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İçsel Doyumları Üzerindeki Yordayıcılığı

Bağımlı	**Bağımsız**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
İçsel Doyum	Dönüşümsel Liderlik	0,414	4,694	0,000*	0,171
	Geleneksel Liderlik	0,267	3,652	0,000*	
	Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,150	-2,047	0,042*	
	Liderlik Kazanımları	-0,312	-3,351	0,001*	

*p<0,05

F=12,390; p=0,000

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İçsel Doyumları Üzerindeki yordayıcılığının analiz edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F=12,390; p<0,05). Katsayılar incelendiğinde öğretmenlerin içsel doyumları ile, müdürlerin Dönüşümsel Liderlik özellikleri pozitif yönde (β=0,414; p<0,05), Geleneksel Liderlik pozitif yönde (β=0,267; p<0,05), Serbest Bırakıcı Liderlik özellikleri negatif yönde (β=-0,150; p<0,05) ve Liderlik Kazanımları özellikleri negatif yönde (β=-0,312; p<0,05) ilişkilidir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri , öğretmenlerin içsel doyumunu %17 oranında yordamaktadır. Buna göre öğretmenlerin içsel doyumları ile en fazla ilişkili değişken müdürlerin Dönüşümsel Liderlik özellikleridir.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin dışsal doyumları üzerindeki ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz çalışması aşağıda Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Dışsal Doyumları Üzerindeki Yordayıcılığı

Bağımlı	**Bağımsız**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
Dışsal Doyum	Dönüşümsel Liderlik	0,276	3,017	0,003*	**0,108**
	Geleneksel Liderlik	0,241	3,184	0,002*	
	Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,125	-1,646	0,101	
	Liderlik Kazanımları	-0,063	-0,651	0,516	

*p<0,05

F=7,301; p=0,000

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İçsel Doyumları Üzerindeki Yordayıcılığının analiz edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F=7,301; p<0,05). Katsayılar incelendiğinde öğretmenlerin dışsal doyumları ile , müdürlerin Dönüşümsel Liderlik özellikleri pozitif yönde (β=0,276; p<0,05) ve Geleneksel Liderlik pozitif yönde (β=0,241; p<0,05) ilişkiliyken, Serbest Bırakıcı Liderlik ve Liderlik Kazanımları ilişkili değildir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri öğretmen içsel doyumunu %10.8 oranında yordamaktadır. Buna göre öğretmenlerin dışsal doyumları ile en fazla ilişkili değişken müdürlerin Dönüşümsel Liderlik özellikleridir.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki yordayıcılığını belirlemeye yönelik yapılan analiz çalışması aşağıda Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Yordayıcılığı

Bağımlı	**Bağımsız**	**β**	**t**	**p**	**R^2**
İş Doyum	Dönüşümsel Liderlik	0,378	4,242	0,000*	**0,154**
	Geleneksel Liderlik	0,272	3,690	0,000*	
	Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,148	-2,004	0,046*	
	Liderlik Kazanımları	-0,219	-2,328	0,021*	

*p<0,05

F=10,951; p=0,000

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Yordayıcılığının analiz edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F=10,951; p<0,05). Katsayılar incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumlarını, müdürlerin Dönüşümsel Liderlik özellikleri pozitif yönde (β=0,378; p<0,05), Geleneksel Liderlik pozitif yönde (β=0,272; p<0,05), Serbest Bırakıcı Liderlik özellikleri negatif yönde (β=-0,148; p<0,05) ve Liderlik Kazanımları özellikleri negatif yönde (β=-0,219; p<0,05) ilişkilidir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, liderlik özellikleri öğretmenlerin iş doyumlarını %15 oranında yordamaktadır. Buna göre öğretmenlerin iş doyumları ile en fazla ilişkili değişken müdürlerin Dönüşümsel Liderlik özellikleridir.

BÖLÜM VI

TARTIŞMA

Bu çalışma okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ilişkisini belirlemeye yönelik yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin iş doyumları %70 düzeyindedir. Karataş ve ark. (2010) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin mesleki doyumlarının yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Aynı şekilde Özdayı (1991) ve Buluç (2009) çalışmalarında benzer sonuçlar bulmuşlardır. Öğretmenlik mesleğinin sevilerek yapılan bir meslek olduğu şeklinde bir yargı kabul edilebilir bulunmuştur. Kılıç (2008) yılındaki çalışmasında öğretmenlerin mesleklerini severek icra ettiklerini ve iş doyumlarının yüksek olduğunu belirtmiştir.

Çalışmamda öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumu düzeyleri cinsiyete, yaşa ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir. Gözen (2007) 'in yaptığı çalışmada mesleki kıdemin iş doyumu açısından önemli olmadığı fikri ile benzerlik göstermektedir. Ancak Kılıç (2008) Nartgün ve ark.(2010) yaptıkları çalışmalarda mesleki kıdemin içsel ve dışsal doyumda önemli bir rolü olduğunu saptamışlardır. Ayrıca yaş unsurunun da öneminden ve ayırt ediciliğinden bahsetmektedirler. Davis (1988) yaptığı çalışmada 25 yaş ve altı öğretmenlerin iş doyumunun daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Schultz (1998) iş doyumunun yaşla birlikte artmakta olduğunu belirtmiştir. Günbayı (2001) çalışmasında cinsiyet ile iş doyumu arasında bir bağ kuramamıştır. Kağan (2005) cinsiyet ve iş doyumu arasında ilişki anlamlı bulumamıştır. Aydınay (1996) çalışmasında yaptığım analize karşıt olarak kıdem arttıkça iş doyumunun arttığını belirtmiştir.

Öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumu düzeyleri okulun imkanlarına göre farklılık göstermektedir. Okulunun imkanını ortanın üstünde olarak değerlendiren öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumu düzeylerinin en yüksek, zayıf olarak değerlendiren öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumu düzeylerinin en düşük olduğu görülmektedir. Taşdan ve ark. (2008) çalışmasında çalışmamızla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özel okullar ve devlet okulları karşılaştırması yapılmış, özel okullarda çalışan öğretmenlerin imkanlar analizi içerisinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunun daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Aydın ve ark.(2016) çalışılan okulun sosyal ve teknik imkanların

öğretmenlerin iş doyumunu artırdığı şeklinde çalışmamızla benzer sonuçlar bulunmuştur.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik ve Geleneksel Liderlik özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik ve liderlik kazanımları özellikleri ile öğretmenlerin içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin Dönüşümsel ve Geleneksel Liderlik özellikleri öğretmenlerin içsel doyumlarını pozitif yönde etkilerken serbest bırakıcı liderlik ve liderlik kazanımları özellikleri negatif yönde etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin Dönüşümsel ve Geleneksel Liderlik özellikleri öğretmenlerin dışsal doyumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin Dönüşümsel ve Geleneksel Liderlik Özellikleri öğretmenlerin iş doyumlarını pozitif yönde etkilerken serbest bırakıcı liderlik ve liderlik kazanımları özellikleri negatif yönde etkilemektedir.

Çalışmada liderlik özellikleri ve öğretmenlerin iş doyumu konusunda varılan analiz sonuçlarına benzer şekilde Sönmezer (2007) yöneticiler ile öğretmenlerin olumlu ilişkilerinin öğretmen iş doyumuna pozitif etki ettiğini belirtmiştir. Uğurlu (2009) çalışmasında öğretmenlerin iş doyumu ve işe bağlılık ile yöneticilerin liderlik davranışları arasında ilişki olduğunu ve adaletli, etik bir yönetim anlayışının pozitif yönde bir iş doyumu sağladığını çalışmamızla benzer bir yönde açıklamıştır. Crawford ve ark. (2000) yöneticilik ve iş doyumu ilişkisini, etik liderlerin güvenilir olduğunu ve öğretmenlerin daha fazla sorumluluk almada teşvik edici olduğunu belirtmiş bu da içsel motivasyon ve iş doyumu açısından pozitif yönde etki ettiği sonucuna varmıştır. Akdoğan (2002) Dönüşümsel liderlik özelliklerinin iş doyumu açısından pozitif etki yarattığını çalışmamızla benzer şekilde açıklamaktadır. Tengilimoğlu (2005) yöneticilerin yönetme yerine yönlendiren, çalışanları kendi kendilerinin lideri olmaya teşvik eden bir anlayışın iş doyumu ve motivasyonu artırdığını belirtmiştir. Çelik (2002) yöneticinin öğretmeni makinenin bir parçası olarak değil mükemmel bir beyin olarak görmelidir. İşin içinde ve birlikte hareket edebilen bir takım yaratma kaygısı olan yönetici anlayışın iş doyumu ve motivasyonu artırdığını belirtmiştir. Balcı ve ark. (2002) çalışmalarında çağdaş, ileri görüşlü, demokratik yöneticilik anlayışının iş doyumunu etkilediği ve pozitif yönde etki ettiğini belirtmişlerdir.

BÖLÜM VII

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada okul yöneticilerinin yönetim anlayışı ile öğretmenlik mesleğinin iş doyumu açısından analiz yapılmıştır. Öğretmenlerin demografik bilgileri derlenmiş, yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, görev yaptıkları okulun niteliği, teknik donanımı, meslekte çalışma süreleri ve görev yapılan okuldaki yöneticinin liderlik özellikleri incelenmiştir.

Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonunun genel anlamda yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatür taramasında benzer çalışmaların da öğretmenlik mesleğinin genelde doyum verici olduğu, öğretmenlerin mesleklerini icrada mutlu oldukları belirlenmiştir. Bu motivasyonun ve doyumun eğitim sistemine katkısı çok önemlidir. Çocukların eğitim hayatı boyunca sağlıklı bir donanıma sahip olması öğretmenin öğrenciye pozitif yaklaşımı ile ilgilidir. Bu durumda öğretmenin mesleğini yaparken sahip olduğu iş doyumu ile ilişkilidir. Eğitim sisteminin başarısının temel yapılarından en önemlisi öğretmenlik mesleğinin icrasıdır. İncelememizde yaş ve cinsiyetin iş doyumunda anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Ancak toplumsal yapıda öğretmenlik mesleği ile kadının özleşmiş olduğu da görmezlikten gelinemez. Bu durumda bazı çalışmalarda kadınların iş doyumu ve içsel motivasyonunun erkeklere oranla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenler bu mesleği yapabilmek için eğitim almışlardır, gelecek hedefleri öğretmen olmaktır bu nedenle iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu düşünülebilir. Diğer fakülte mezunu öğretmenlerin ekonomik yapıdan kaynaklı iş bulamama ve alternatif bir iş olanağı bulma şeklinde öğretmenlik mesleğine yönelmesi iş doyumunun düşük olmasının sebeplerindendir.

Yönetici ve liderlik özelliği, yöneticilerin sahip olduğu nitelikler, çalışanlarla kurduğu ilişkiler kurum içi motivasyonu artıran en önemli etkendir. Dönüşümsel ve geleneksel liderlik özelliğinde bir yöneticinin öğretmenlere değer vermesi, parçanın bütünü olarak görmesi çok önemlidir. Eğitim ve öğretim kurumu bir bütündür. Yöneticiler bu yapıyı güçlü kılabilmek için yenilikçi, çağdaş, ileri görüşlü ve etik değerlere önem veren bir yapıda olmak durumundadır. İş doyumu ve içsel/dışsal doyumu etkileyen pek çok faktör olabilir ancak bunların etkilerini pozitif yönde dönüştürmekte yine aynı kurum içinde çalışan bireylere bağlıdır. Türk Eğitim Sistemi içinde eğitime ayrılan bütçeyi de göz önüne aldığımızda çalışılan okulun teknik ve

sosyal imkanlarının devlet okullarında kısıtlı olduğu açıktır. Öğretmen ve yönetici ilişkisi, motivasyonu bu sorunların çözümünü sağlamasa da birlikte bir yönetim anlayışı geliştirilmesi sorunların algılanış tarzını değiştirecek ve ortak çözüm üretmek açısından yaratıcılığı artıracaktır.

Öğretmenlerin tecrübelerine bağlı olarak sahip olduğu birikim iş doyumu duyguları ve örgütsel bağlılık eğitim faaliyetlerini istekli ve mutlu bir şekilde gerçekleştirmelerine imkan sağlayacaktır. Yöneticilerin tarafsız olduğu, liyakat ve yeteneğe göre görevde ilerleme ve yükselme olanağı sağlanması, başarılı öğretmenlerin onure edilmesi, çalıştıkları kurumda fikirlerine önem ve değer verilmesi iş doyumunu sağlamakta ve eğitim sisteminin de gelişimine doğrudan katkı sunacaktır. Öğretmenlerin iş doyumu ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin birbiriyle yakın ilişkisi ve bunun sonucunun eğitim sistemine sağlayacağı katkılar göz önüne alındığında okul yöneticilerin mesleki eğitim, kişisel gelişim, rehberlik desteği alması, kurum dışında da bir arada zaman geçirmeyi sağlayacak sosyal etkinlikler, iletişim kanallarının gelişimi çok önemlidir ve bu gelişimi sağlamak için gerekli özen gösterilmelidir.

Eğitim veren kurumlarda mevcut verimliliğin yükselmesi öğretmenlerin çalıştıkları ortamı sevmeleri, kabullenmeleri ve kendilerini mutlu hissetmeleriyle alakalı bir durumdur. Özetle, iş doyumu yüksek öğretmenlerin çalıştığı kurumunda başarısı oldukça yüksektir. Öğretmenlerin doyumlarının arttırılmasında yöneticilere büyük vazifeler düşmektedir. Yöneticinin, öğretmenlerin gözündeki profilinin pozitif bir duruma getirilmesi iş doyumuna ulaşma konusunda yardımcı olacaktır. Türlü özelliklere bağlı bir şekilde öğretmenlerin liderlik tarzı algısı farklılık gösterebilir. Bu etkenlerin büyük çoğuna karışılmaz ve bu etkenler değişikliğe uğramaz bir durumdadır. Fakat iş doyumu düzeyi tedbirlerle değiştirilebilir. Bunu gerçekleştirmenin yolu da liderin gayretiyle kesişmektedir. Bu yüzdende eğitim veren kurumlarda yönetici pozisyonundaki bireylerin göstermiş olduğu liderlik tutumları öğretmenlerin motivasyonunu, çalışma hırsını, başarısını yani iş doyumunu etkileyeceği için birtakım faktörlere özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu yöneticilerin liderlik konusuna karşı hassasiyet göstermesi ve benzer eğitim süreçlerine katılmaları, daha verimli yöneticilik yapmalarına yol açacaktır. Okul yöneticilerinin okul problemleri üzerine fikirlerini açıklaması, çözüm sürecine dahil olması, öğretmenlerin kişisel gelişimlerine yönelik birtakım etkinlikleri desteklemesi, kurum içinde çalışanları pozitif yönlü olarak etkileyecektir.

Çalışma sonuçlarına bakılarak şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Öğretmenlerin kendilerini devamlı olarak geliştirmeleri kendi sorumlulukları olduğu gibi, bu durumun okul içinde başarılı bir şekilde uygulanmasında okul yönetiminin payı büyüktür. Okul yöneticilerince okullarda, öğretmenlerin mesleki yönlü gelişimleri ve mesleki yönde motive edilmeleri hakkında okulda ve hatta okul dışında seminerler ve konferanslar verilmesi oldukça önemlidir.
2. Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı olan iş doyumlarının artması, gerçekleştirdiği çalışmalardaki verimin artması anlamına gelmektedir. Öğretmenlerin işlerindeki verimin artması, işlerine karşı olan doyumun artması maksadıyla, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Okullarda dinlenme alanları oluşturulması, laboratuvar, atölye, müzik odası gibi bazı araç gereçlerin bulunması gerekmektedir.
3. Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin iş doyumları arasında önemli bir bağlantının bulunmasından dolayı, okul yöneticilerinin yönetici yeteneklerini ve liderlik stillerini iyileştirici birtakım programlar gerçekleştirilebilir.
4. Okul içinde bulunan ortam, öğretmenleri doyumlarına etki eden en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle, okulda iletişim ortamının kalitesini arttırmayı sağlayacak önlemler alınmalı ve konuyla ilgili bilgi verici hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir.
5. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle doğru bir iletişim içinde olan, onların ortaya koyduğu çabaya destek olan, onları umutlandıran, sorunlarına çözümler bulan, karar alma sürecine dahil eden ve öğretmenlere eşit bir şekilde davranan destekçi yönetim tarzını sergilemelidirler.
6. Okul yöneticilerince öğretmenlere karşı güven, önem ve takdir ortamı oluşturulmalıdır. Bu sebeple de öğretmenlerin alınan kararlara dahil olmaları sağlanmalı ve öğretmenlerin kendilerini önemli hissetmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Adair, J. (1984). *The Skills of Leadership. Aldershot,* United Kingdom: Gower Publishing.

Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

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.

Aksu, M. (2003). *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüşümsel Liderlik Üzerine Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Akyol, K. M. (2014). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul-Manila Örneği).* Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Alkın, C. & Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9* (3),75-94.

Ardahan, M. & Konal, E. (2017). Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi,* 6(1), 140 – 147.

Aslan, Ü. (2013). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Avşaroğlu, S., Deniz, E. M. & Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.

Aydın, L. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bireysel Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi.* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,

Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara, Hatiboğlu Yayınları.

Aydın, M. (2010). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Aydınay, A. (1996). *İş Doyumu ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki.* Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aykan, E. (2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 213- 224.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Baltacı, F. Kavacık, M., Şentürk, F.K. & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press

Başaran, A. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara. Yargıcı Matbaası.

Beckner, W. (1990). *The Why and How: Commitment and Leadership*. NASSP Bulletin, 74, 4-10.

Black, S. & Porter, L. W. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Education Ltd.

Blanchard, K. (2008) *Leadership Excellence*. **25**(5), 19.

Boddy, D. (2008). *Management: An Introduction.* Fourth Edition. Spain: Prentice Hall.

Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* [New structureandbehavior in schooladministration]. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H., Akgün, A. & Kavuncubası, S. (1998), *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi,* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çam, O., Akgün, E., Babacan, G. A. , Bilge, A. & Keskin, G. Ü. (2005). "B*ir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*", Anadolu Psikiyatri Dergisi, S.6, ss. 213-220.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 73- 112.

Ceylan, A. Y. (2011*). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi*. s. 277-394.

Çelebi, C. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Çınar, O. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26* (1), 267-276.

Dağ, İ. & Göktürk, T. (2014). Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (27), 171-184

Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, 5. Baskıdan Çeviri, Çev: Kemal Tosun vd.

Dessler, G. (1998). *Management*, USA: Prentice-Hall International, Inc

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma,* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Dolunay, A. (2002). Keçiören Lisesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 51-62.

Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Doyumuna Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması,* Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ehtiyar, R. & Tekin Y. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.

Erçetin, S. (1998). *Lider Sarmalinda Vizyon.* Ankara: Önder Matbaa.

Erçetin, Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Analizi. Sütçü İmam Üniversitesi,* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve* okul *yönetimi*. 8.Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd.Sti.

Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi* (8. baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Organizasyonel Başarı Üzerindeki Etkisi.* Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Çanakkale.

Filiz, Z. (2014). *Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. *Int. Journal of Management Economics and Business,* s. 157-172.

Gençer, A. (2002). *Öğretmenlerin İş Doyumu ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler.* Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir.

Gökçe, B. (2006). *İş Hayatında Duygusal Zeka ve Sivas İli Bankacılık Sektöründe bir Alan Araştırması.* Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Sivas.

Gökyer, N. (2005). *Öğretim Liderliği*. İstanbul: Yesevi Yayıncılık.

Gül, H. & Aykanat, N. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 17-36.

Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık

Günbayı, İ. (2001). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,* 1(2), 93-112.

Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi.* Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Ankara: Der Yayınları.

Gürses, Y. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği),* Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Hersey P. (2009) *Situational leaders: Leadership Excellence*. **26**(2), s. 12

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Dewey E. Johnson, (2008). *Management of Organizational Behavior,* 9. bs. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2. bs. İstanbul: Beta Yayınları.

House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P. & Vipin P. (2004). *Culture, Leadership and Organizations:* The GLOBE Study of 62 Societies, Sage, Thousand Oaks, CA

House, R.J. & Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transforma-tional, Charismatic and Visionary Theories. In M.M. Chemer & R. Ayman (Eds), Leadership Theory and Research: Perspective and Directions (pp. 81-107). New York: Academic Press

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1996). *Educational Administration: Theory, Research and Practice (Fifth Edition).* New York: McGraw-Hill, Inc.

Hurst, D. K. (2002). *Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* : Harvard Business School Press.

Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik: Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

İTO. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi.* İstanbul: Entegre Matbaacılık A.Ş.

Karaköse T. & Kocabaş İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi,* 2(1), 3-14.

Kellerman, B. (1984). *Leadership: Multidisciplinary Perspectives.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Kılbaş, Ş. (2013). Okul Yönetimi ve Önderlik, Ankara: Akademisyen Kitapevi.

Kınalı, G. (2000). *Resmi ve Özel Okullardaki Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş doyumu ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *28*(2), 115-136.

Koçel, T. (2001). İşletme *yöneticiliği: yönetim, organizasyon ve davranış*, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği,* Beta Basım A.Ş., İstanbul

Koruklu, N., Feyzioğlu, B. ,Kiremit, H.Ö. & Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*, 119-137.

Kotter, J.P. (1990). *What Leaders Really Do.* Harvard Business Review, May-June, 103-111.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2006). *Organizational Behavior,* (3. Basım). USA: Mc Graw Hill

Kutenis, R. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri (*Ders Notları), Sakarya Yayıncılık, Adapazarı

Kuzgun, Y. ve Diğerleri (1999). *İlköğretimde Rehberlik.* Ankara: Nobel Yayınları.

Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership,* 45(5), 8-12.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. (6. bs.). İstanbul: Literatür.

Madenoğlu, C., Uysal,Ş, Sarıer,Y. & Banoğlu,K.,(2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, *Pegem Akademi*, *20*(1), 47-69.

Maktalan, F. K. (1997). *İş Doyumunu Etkileyen Faktörler ve Plastik Profil İşletmelerinde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Morrison, A. (2013). *Educational Leadership and Change: Structural Challenges in the Implementation of a Shifting Paradigm. School Leadership & Management,* 33(4), 412-424.

Nikoletta, T. & Pashiardis, P. (2015). "*Examining the Role of Emotional Intelligence and Political Skill to Educational Leadership and Their Effects to Teachers' Job Satisfaction. Journal of Educational Administration*, s. 642-666.

Northouse P. (2010). *Leadership, Theory and practice: Fifth edition*. SAGE Publications

Northouse, P.G. (2013). Leadership*: Theory and Practice (Sixth Edition*). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.

Organ, D. & W. Clay Hammer (1982), *Organizational Behavior,* Business Puplications İnc. Texas.

Özalp, İ. (2018). *İşletme yönetimi* (7. Baskı). Ankara: Nisan Kitabevi.

Özdayı, N. (1991). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin, İş Doyum Düzeylerinin, Karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. *3*, 221-235.

Özdemir, S. & Sezgin F. (2018). *Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özgözgü, S. & Altunay, E. (2016). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması, *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 260 294.

Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basın Yayın Dağıtım

Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2004*). Örgütsel Davranış* (E. Özkalp Ed.). Türkiye: Anadolu Üniversitesi.

Papworth M, Milne D & Boak G. (2009): An Exploratory Content Analysis of Situational Leadership, *Journal of Management Development, 28*(7), s. 593

Paraschiv, D. (2013). A Review of Leadership, *An. S,t. Univ. Ovidius Constanta. 21*(2), 253 262.

Pujol, K. (2012). *How the Ability to Manage Change Affects Leadership Style*. Doctoral Thesis. Trevecca Nazarene University, USA. (UMI: 3519011)

Riaz, A. & Haider, M.H. (2010). "*Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction", BEH - Business and Economic Horizons*, Volume 1, Issue 1, April 2010, pp. 29-38.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. Erdem). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Saleem, H. (2015). *The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics*. *www.sciencedirect.com,* s. 563-569.

Sağır, M. (2013). *Okul liderliği*. N. Can (Ed.), Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.

Sarpkaya, R.(2000). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu. Amme İdaresi Dergisi,* 33, 111-124.

Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (1990). *Psychology and Industry Today.* Macmillan: New York.

Sezer, F.(2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Singh, N. & Krishnan, V. R. (2008). Self-sacrifice and Transformational Leadership: Mediating Role of Altruism. *Leadership & Organization Development Journal, 29*(3), 261-274.

Sirisookslip, W. (2015). *The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness*. *Procedia*, s. 1031-1037.

Sorenson, O. & Sørensen, J. B. (2001). Finding the Right mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance. *Strategic Management Journal, 22*(6-7), 713-724.

Sönmezer, M.G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler ile Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karsılaştırmalı Analizi.* Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Stogdill, R. M. & Bass, B. M. (1981*). Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research:* Free Press.

Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology, 25*(1), 35–71.

Sullivan G. & R. Michael V.H. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli). Ankara: Boyner Holding Yayınları.

Susmuş, T. & Tozkoparan, G. (2010). Avukatların iş doyumuna ve sorunlarının ortaya çıkarılmasına yönelik uygulamalı bir araştırma, http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/avukat.html

Şahin, H. & Dursun, A. (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 160-174.

Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi,* 10(1), 142-167.

Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler.* Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir

Şimşek, Ş. & Akgemci, T., Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış,* (2. bs.). Ankara: Nobel

Şişman, M. (2002), *Öğretim Liderliği.* Ankara: Pegem A Yayıncılık

Taşdan, M. (2008). *Kamu ve Özel İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Değer, İş Doyumu ve Öğretmene Mesleki Sosyal Destek ile İlgili Görüşleri.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taşdan, M. & Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Eğitim ve Bilim Dergisi,* 33(147). 54-70.

Tellioğlu, A. (2004). *İstanbul İli Beyoğlu İlçesinde Çalışan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri.* Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(24), 23-45.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 4(14), 1-16

Topçu, E. B. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve bir Uygulama Örneği*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Turner, R. & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A literatüre review. *Project Management Journal*, *36*(1), 49-61.

Türkmen, Ş., Çiftçi M., Çalışkan, Ö. & Türkmen, Ö.(2013).*Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık* (Genişletilmiş 2.baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Tüzel, Ç. M. (1999). Harwars Business Review Dergisinden *Seçmeler-Liderlik.* İstanbul: BZD Yayıncılık.

Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi.* Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üçüncü, K. (2016). *İş Doyumu ve Motivasyon.* KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü.

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

Üzal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık.* Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228.

Yalçınkaya A. M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi 2*(1), 109-119.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi,* T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Organizasyonel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *1*(2), 51-69.

Yenice, E. (2005). *Hizmet Eden Lider Olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yiğit, N. & Nedim, A. (2005). Etkili Öğretmen Yetiştirme Açısından Okul Deneyimi Derslerinin Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *25*(1).

Yukl, G. (2003). *Leadership in Organization* (4. Ed.). Prentice-Hall Inc., International Oxford

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (Seventh Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are they different?* Clin Leadership Manag Rev, 18(3), 171-177.

EKLER

EK 1. ÖĞRETMENLERE UYGULANAN ANKET FORMU

Saygıdeğer Meslektaşım;

Aşağıdaki anketin amacı hazırlamakta bulunduğum yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Anket bölüm 1 ve bölüm 2 olarak iki bölümden oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda gruplandırılarak, yalnızca bu araştırmada kullanılacaktır. Bu yüzden anketin herhangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olacağından, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtması çok önemlidir. Ankette yer alan sorularının tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ayşe Nur KIRPIK CANPOLAT

Ç.Ü Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi

Yüksek Lisans Öğrencisi

A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1.Cinsiyetiniz ?

( ) Kadın ( ) Erkek

2.Yaşınız?

a-( ) 25 ve altı **b**-( ) 26-30 **c**-( ) 31-35 **d**-( ) 36-40 **e**-( ) 41-45 **f**-( ) 46 ve üzeri

3.Medeni Durumunuz?

( ) Evli ( ) Bekar

4.Öğrenim Durumunuz:

Yüksek Okul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Diğer ( )

5.En Son Mezun Olduğunuz Fakülte ve Bölüm:

Yüksek Öğretmen Okulu ( )

Eğitim Fakültesi ( ) **Bölüm** (Lütfen Belirtiniz)……...

Edebiyat/ Fen-Edebiyat Fakültesi ( ) **Bölüm** (Lütfen Belirtiniz)……..…….

Diğer (Lütfen belirtiniz)…….……...

6.Mesleğiniz kıdeminiz?

( ) 0 - 5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( )16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri

7.Görev Yaptığınız Orta Okuldaki Konumunuz:

Okul Yöneticisi (Lütfen Konumunuzu Belirtiniz) ……..……

Öğretmen (**Lütfen Branşınızı Belirtiniz)**……..

8.Çalıştığınız Okulu Bir Bütün Olarak Düşündüğünüzde imkânlarını Nasıl Tanımlarsınız?

İleri ( ) Ortanın Üstü ( ) Orta( ) Ortanın Altı ( ) Zayıf ( )

EK 2. MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

B. MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılarına (X) işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.

MESLEĞİMDEN	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunu
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkânının olması yönünden					
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					

EK 3. ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki ifadelerde, size göre amirinize en uygun sıklık derecesini daire içine alınız.	**Hiçbir zaman**	**Nadiren**	**Bazen**	**Genellikle**	**Daima**
1	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	0	1	2	3	4
2	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	0	1	2	3	4
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	0	1	2	3	4
4	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	0	1	2	3	4
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	0	1	2	3	4
6	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	0	1	2	3	4
7	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	0	1	2	3	4
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	0	1	2	3	4
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	0	1	2	3	4
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı biçimde belirler.	0	1	2	3	4
12	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	0	1	2	3	4
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	0	1	2	3	4
14	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3	4
15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	0	1	2	3	4
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanlardan beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	0	1	2	3	4
17	"bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.	0	1	2	3	4
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	0	1	2	3	4
19	Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	1	2	3	4
20	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	0	1	2	3	4
21	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	0	1	2	3	4
22	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	0	1	2	3	4
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0	1	2	3	4
24	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	0	1	2	3	4
25	Güç ve güven duygusu sergiler.	0	1	2	3	4
26	Kurum vizyonunu vurgular.	0	1	2	3	4
27	Dikkatini hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	0	1	2	3	4
28	Karar vermekten kaçınır.	0	1	2	3	4
29	Bireyin farklı ihtiyaç kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşür.	0	1	2	3	4
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	0	1	2	3	4
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	0	1	2	3	4
32	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	0	1	2	3	4
33	Acil sorulara cevap vermeği geciktirir.	0	1	2	3	4
34	Ortak görev anlayışını vurgular.	0	1	2	3	4
35	Çalışanlar beklentilerini kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	0	1	2	3	4
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	0	1	2	3	4

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı soyadı: Ayşe Nur Kırpık Canpolat

Doğum Yeri ve Tarihi: Kadirli/1991

İş Adresi: Fatih Yatılı Bölge Ortaokulu

e- mail: nur_ayse_2010@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

2016-2019 :Yüksek Lisans, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.

2005 -2009 : Lise, Gülten-Ali Ziyan Anadolu Lisesi, Kadirli.

1998-2006 :İlköğretim, Yeşilyayla İlköğretim Okulu, Sumbas.

İŞ DENEYİMİ

2014-2015 : Şatırhöyük İlkokulu, Gaziantep

2015-2019: Fatih Yatılı Bölge Ortaokulu, Adana