

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet Şerif DÜRU

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL

İSTANBUL – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Mehmet Şerif Düru
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin
Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 08.05.2015
- SAYFA SAYISI** : 97
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd.Doç..Dr. Fikri KÖKSAL
- DİZİN TERİMLERİ** : Liderlik, İş Tatmini
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatminine etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin İş tatmin düzeyleri artıkça liderlik davranışları betimleme düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca liderlik davranışları betimleme düzeyi ile iç İş tatmini ve dış İş tatmin düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

MEHMET ŞERİF DÜRU

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mehmet Şerif DÜRU

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL

İSTANBUL – 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

MEHMET ŞERİF DÜRU

08/05/2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mehmet Şerif Düru' nun Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

 Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU

Üye

 Doç. Dr. Mustafa BÜTE

Üye

 Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Araştırmalar, öğretmenlerin de motivasyonunun diğer insanlarda olduğu gibi içsel ve dışsal faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları iş tatminine bağlı olarak motivasyonları azalmakta ya da artmaktadır. Motivasyonun bu şekilde değişmesi ise onların temel görevleri olan eğitimin başarısını sağlama düzeyine çeşitli etkileri olmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları da öğretmenlerin iş tatminine etki eden etkenlerden bir tanesidir.

Bu çalışmanın amacı Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyinin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisini öğretmen algısına göre incelemektir. Bu çalışmaya İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 263 öğretmen katılmıştır. Veriler , Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Veriler analiz edilirken ölçekler arasındaki ilişki değerleri için Pearson Momentler Korelasyon değeri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin İş tatmin düzeyleri artıkça liderlik davranışları betimleme düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca liderlik davranışları betimleme düzeyi ile iç İş tatmini ve dış İş tatmin düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır. Sonuç olarak Öğretmenlerin liderlik davranışlarını betimleme düzeyi artıkça hem iç iş tatmin düzeyi hem de dış iç tatmin düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini, Motivasyon faktörleri.

SUMMARY

Research shows that teachers' motivations are affected by internal and external factors, like the other people . Motivation of teachers is increasing or decreasing depending on their job satisfaction. The change in this motivation has variety of effects on the success level of the education which is the main task of the teachers. Leadership behaviors of school administrators is one of the factor that affect the teachers' job satisfaction.

The aim of this study is to investigate how it affects the level of leadership behaviors of school administrator on teachers' job satisfaction according to the teachers' perceptions. In this study, 263 teachers working in primary schools participated in İstanbul Kadıköy. Data were collected by using the Leadership Behavior Description Questionnaire and Minnesota Job Satisfaction Scale. When analyzing the data for the values the relationship between scales Pearson Product Moment Correlation values are used. Job satisfaction levels of teachers in the results of the analyzes are also increases levels of their leadership behavior. In addition, there is a positive relationship between the descriptive level of leadership behaviors and the internal and external job satisfaction. As a result, it has been identified that the internal and external job satisfaction levels increases when the level of teacher leadership behavior increase

Keywords: Leadership, motivation , job satisfaction, motivation factors.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ	v
EKLER LİSTESİ	İX
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1
1.1. Problemin Durumu	1
1.2. Amaç	6
1.3. Alt problemler.....	5
1.4. Önem.....	7
1.5. Sayıtlılar.....	8
1.6. Sınırlılıklar.....	8
BİRİNCİ BÖLÜM	9
LİDERLİK VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI	9
1.1. Liderlik Nedir.....	9
1.2. Liderlerin Özellikleri.....	10
1.3. Liderliğin Kurumlarda Önemi ve Rolü.....	13
1.4. Liderlik Yaklaşımları	15
İKİNCİ BÖLÜM	20
ÇALIŞANLARDA VE ÖĞRETMENLERDE İŞ TATMİNİ	20
2.1. Çalışanlarda İş Tatmini	20
2.1.1. İş Tatmini ve Önemi	20
2.1.2. Çalışanların Motivasyonunu ve Verimini Etkileyen Temel Faktörler.....	22
2.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	25
2.1.4. İş Tatmininin Motivasyon ve Verimliliğe Etkisi	29
2.1.5. İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar/Kuramlar	31
2.2. Öğretmenler ve İş Tatmini.....	31
2.2.1. Eğitim ve Öğretmen Kavramı	31
2.2.2. Eğitimde Öğretmenin İşlevi/Rolü	33
2.2.3. Öğretmenlerin Toplumdaki Rolü.....	33
2.2.4. Öğretmenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	41

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ.....	41
3.1. Okul	41
3.2. Okul Yöneticisi	41
3.3. Müdürlerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi.....	42
4. YÖNTEM VE MATERYAL.....	49
4.1. Araştırmanın Yöntemi, Araştırma Modeli, Veri ve Kullanılan Ölçekler	50
4.1.1. Araştırma Yöntemi	50
4.1.2. Araştırmada Temel Alınan Model	50
4.1.3. Araştırmadaki Evren- Örneklem	50
4.1.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	51
4.1.4.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	51
4.1.4.2. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	51
4.1.4.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği	52
4.1.5. Araştırmanın Verilerinin Toplanması Süreci	53
4.1.6. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Çözümlemesi	53
4.2. Bulgular ve Yorum	54
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	-
EK-A KİŞİSEL BİLGİLER FORMU.....	-
EK-B LİDERLİK DAVRANIŞLARINI BETİMLEME ÖLÇEĞİ.....	-
EK-C MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ	-

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1 .Araştırmadaki Örneklem Yapısının Demografik özellikleri.....	54
Tablo 2. Örneklem Grubunun İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	55
Tablo 3. Örneklem Grubunun İç İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	55
Tablo 4. Örneklem Grubunun Dış İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	56
Tablo 5. Örneklem Grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	56
Tablo 6. Örneklem Grubunun Yapıyı Kurma Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	57
Tablo 7. Grupların Anlayış Gösterme Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	57
Tablo 8. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları	58
Tablo 9. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin İş Doyum Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 10. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre İç İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları.....	59
Tablo 11. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin İç İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 12. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre Dış İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	60
Tablo 13. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin Dış İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 14. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre Liderlik Davranışları Betimleme Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları....	61
Tablo 15. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin Liderlik Davranışları Betimleme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 16. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre Yapıyı Kurma Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları.....	62

Tablo 17. Örneklem Grubunun Yaş SeviyelerininYapıyı Kurma SeviyeleriÜzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 18. Öğretmenlerin Yaş Seviyelerine Göre Anlayış Gösterme Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmalar ve N Sayıları.....	63
Tablo 19. Öğretmenlerin Yaş Seviyelerinin Anlayış Gösterme seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 20. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre İş tatmin Düzeyleri Ortalamaları, Standart Sapmalarıve N Sayıları.....	64
Tablo 21. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin İş tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 22. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Seviyelerine Göre İç İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları	65
Tablo 23. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin İç İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 24. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre Dış İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve N Sayıları	66
Tablo 25. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin Dış İş tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 26. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları	67
Tablo 27. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 28. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre Yapıyı Kurma Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	68
Tablo 29. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin Yapıyı Kurma Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 30. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre Anlayış Gösterme Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	69
Tablo 31. Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Seviyelerinin Anlayış Gösterme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	69

Tablo 32. Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Yılı Seviyelerine Göre İş tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları.....	70
Tablo 33. Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Yılı Seviyelerinin İş tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 34. Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılı'nın İç İş Doyum Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları.....	71
Tablo 35. Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılı'nın İç İş tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 36. Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılı'nın Dış İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve N Sayıları	72
Tablo 37. Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılı'nın Dış İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 38. Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılına Göre Liderlik Davranışları Betimleme Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları.....	73
Tablo 39. Örneklem Grubunun Kurumlarındaki Çalışma Yılı'nın Liderlik Davranışları Betimleme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 40. Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yıllarına Göre Yapıyı Kurma Seviyeleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	74
Tablo 41. Örneklem Grubunun Kurumlarındaki Çalışma Yılı'nın Yapıyı Kurma Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 42. Örneklem Grubunun Kurumlarındaki Çalışma Yılına Göre Anlayış Gösterme Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları.....	75
Tablo 43. Örneklem Gruplarının Kurumundaki Çalışma Yılı'nın Anlayış Gösterme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 44. Örneklem Grubunun İş Tatmin Seviyesinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi	76
Tablo 45. Örneklem Grubunun İç İş Doyum Düzeyinin Okuldaki Görev değişkenine Göre İncelenmesi.....	76
Tablo 46. Örneklem Grubunu Dış İş Tatmin Seviyesinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi	77
Tablo 47. Örneklem Grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi.....	77

Tablo 48. Örneklem Grubunun Yapıyı Kurma Düzeyinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi	78
Tablo 49. Örneklem Grubunun Anlayış Gösterme Seviyesinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi	78
Tablo 50. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları	79
Tablo 51. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumunun İş Doyum Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 52. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumunun İç İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları	80
Tablo 53. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumunun İç İş tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 54. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumunun Dış İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları	81
Tablo 55. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının Dış İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi sonuçları.....	81
Tablo 56. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Betimleme seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları.....	82
Tablo 57. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 58. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Yapıyı Kurma Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	83
Tablo 59. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının Yapıyı Kurma Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 60. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Anlayış Gösterme Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları.....	84
Tablo 61. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının Anlayış Gösterme Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 62 Örneklem Grubunun İş Doyumu ve Alt Boyutları ile Liderlik Davranışları Betimleme ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişkiler ...	85

EKLER LİSTESİ

- | | |
|-------------|--|
| EK-A | KİŞİSEL BİLGİLER FORMU |
| EK-B | LİDERLİK DAVRANISLARINI BETİMLEME ÖLÇEĞİ |
| EK-C | MİNNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ |

ÖNSÖZ

Her sosyal yapıda olduğu gibi eğitimin temel kurumu olan okullarda da liderlik önemli bir konudur. Çünkü çalışanlar birçok faktörün yanında yöneticilerinin liderlik yapma tarzından etkilenmekte ve onların davranışlarına bağlı olarak işlerine yönelik memnuniyetleri artmakta ya da azalmaktadır. Bundan dolayı okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının çeşitli açılardan incelenmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatminine etkisi tartışılmıştır. Araştırmayı hazırlamamda bana yol gösteren değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Fikri KÖKSAL ' a , ölçeklerin uygulanmasında katkı sağlayan öğretmen arkadaşlarıma , ayrıca yardımlarını esirgemeyen Türkçe öğretmeni değerli büyüğüm Erdoğan TEMİZ' e ve Hakan AYDEMİR'E teşekkürü bir borç bilirim.

Mehmet Şerif DÜRU

Mayıs, 2015

GİRİŞ

Eğitim, bütün toplumlarda gerçekleştirdiği fonksiyonlar dolayısıyla hayati bir öneme sahiptir. Bireylerin toplumun değerlerine göre yetiştirilmesini sağlayan eğitim, bir davranış değiştirme ve geliştirme sürecidir. Eğitim faaliyetleri bir takım faktörlerin bir araya getirilmesi ile yürütülen bir faaliyettir ve istenen sonuçları vermesi de benzer Şekilde çeşitli koşulların sağlanmasına bağlıdır. Eğitim faaliyetlerinin en önemli aktörü hiç kuşkusuz ki öğretmenlerdir. Öğretmenler, toplumun saygıdeğer bir rol modeli olarak hem topluma ve öğrencilere örneklilik ederler hem de eğitim faaliyetinin diğer faktörlerini bir araya getirerek eğitim faaliyetini hayata geçirirler.

Bir eğitim faaliyetinin başarısını etkileyen birçok faktör vardır. Ancak bunlar içerisinde öğretmenin durumu özel bir öneme sahiptir. Çünkü ğretmenin tutum ve davranışları öğrencinin motivasyonunu etkileyip onun başarısına doğrudan etki etmektedir. Öğretmenlerin tutum ve davranışlarını belirleyen temel faktör ise mesleği ile ilgili algıları ve yaşadığı iş tatminidir. Tüm insanlar gibi öğretmenlerin de motivasyonunu etkileyen birçok faktör vardır. Bu motivasyon, pozitif veya negatif olmasına göre öğretmenin iş tatminine yansımakta ve onun işiyle ilgili tutum ve davranışlarını yönlendirirken verimliliğine etki etmektedir.

Araştırmalar, ğretmenlerin motivasyonlarına ve iş doyumlarına etki eden birçok farklı faktörün olduğuna işaret etmektedir. Bu faktörler öğretmenleri farklı düzeylerde etkilerken onun iş tatmini ve iş verimliliğine olumlu ya da olumsuz etki etmektedir. Yapılan alışmalar, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların yöneticilerin tutum ve davranışlarının da önemli bir motivasyon faktörü olarak öğretmenleri etkilediğini göstermektedir. Araştırmaların odaklandığı bir konu olarak okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının çeşitli boyutlarıyla öğretmenlerin iş tatminine etki ettiği görülmektedir.

1.1. Problemin Durumu

Temelde birey davranışlarının belirlenmiş amaçlar doğrultusunda değiştirilmesi olan eđitim¹; bir kültürlenme süreci olarak bireyin toplumsal yapıya

¹ Adil Türkoğlu, "Karşılaştırmalı Eğitim Nedir?", Ed: Aynal, S., Karşılaştırmalı Eğitim Yansımaları, PEGEM Akademi Yayınları, Ankara, 2012, 1-22, s. 2.

uygun hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır². Görevi bireyi ve toplumu geleceğe hazırlamak olan eğitim³, toplumsal değerleri bireylere aşılıyarak onların gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlarken, toplumsal yapıya uygun bireyler yetiştirerek de toplumun devamlılığını sağlar⁴. Eğitim, bir yandan toplumsal değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlarken diğer yandan siyasal sistemin ideolojisine uygun bireyler yetiştirerek siyasal sistemin de devamlılığını sağlar⁵. Sosyal hayatı düzenleyici bir rolü olan eğitim, bir yandan toplumun kültürünü geliştirirken diğer yandan toplumsal bilinç seviyesinin yükselmesini sağlar ve toplumun sürekliliği için gerekli olan altyapıyı oluşturur⁶.

Eğitim faaliyetinin kalitesini belirleyen en önemli faktör hiç kuşkusuz ki öğretmendir⁷. Çünkü öğretmenler, eğitim öğretim faaliyetinin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi için gerekli olan planlamayı başından sonuna yapan ve bu süreci belirlediği plan çerçevesinde yürüten kişidir⁸. Geçmişten beri öğretmenlerin hem eğitim sistemi içerisinde hem de toplum nezdinde büyük bir öneminin olduğu görülmektedir. Öğretmenler, Türk toplumunun öğretmene attığı özel değer dolayısıyla sadece öğretmen değil aynı zamanda hem öğrenciler (ve toplum) için bir rol modeli hem de toplumla iç içe yaşayan, onun saygı duyulan önemli bir parçasıdır⁹. Öğretmenler, toplumdaki bu önemli rollerinin yanında öğrencinin motivasyonu ve başarısı üzerinde etkisi olan önemli bir faktör olarak da karşımıza çıkmaktadır. Öğrenciler bir yandan öğretmenleri bir rol modeli olarak

² Nurettin Fidan, Okulda Öğrenme ve Öğretme, 3. Baskı, PEGEM Yayınları, Ankara, 2012, s. 4.

³ Refik Balay, "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2004, Cilt: 37, Sayı: 2, 61-82, s. 78.

⁴ Vahap Sağ, "Toplumsal Değişim ve Eğitim Üzerine", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, Cilt: 27, Sayı: 1, Mayıs, 11-25, s. 12.

⁵ Yusuf Gürcan Ültanır, "Okulları Yaratan Düşünürler ve Etkilerinin Devamlılığı", Ed: Aynal, Songül., Karşılaştırmalı Eğitim Yansımaları, PEGEM Akademi Yayınları, Ankara, 2012, 47-194, s. 48.

⁶ Nur Serter, "Bir Devlet Görevi Olarak Eğitim", İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 1982, Sayı: 31, 381-394, s. 381.

⁷ Cavit Yavuz ve Cemile B. Karadeniz, "Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2009, Cilt: 2, Sayı: 9, 507-519, s. 508.

⁸ Yavuz ve Karadeniz, a.g.e., s. 508.

⁹ Muhammet Yılmaz ve Ömer Aslan, "Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında 'ÖNKAS' Ödül Sistemi", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, Özel Sayı, 286-306, s. 289.

alırken¹⁰ diğer yandan da motivasyonları bakımından öğretmenlerinden önemli ölçüde etkilenmektedirler¹¹.

Bir ülkedeki iyi eğitim almış insan gücü, bir toplumda değişimle beraber ortaya çıkan uyumsuzlukları azaltabilecek ve ülkenin ihtiyacı olan yetişmiş insan kaynağı için iyi bir birikim oluşturmaktadır.¹² Bilgi toplumunun gereklilikleri ve dünyadaki toplumsal yapıların çok hızlı bir şekilde değişmesiyle beraber, ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlarla baş edebilecek şekilde toplumların ve bireylerin yetiştirilmesi önemli bir konu haline gelmiştir. Bireylerin ve toplumların bu değişime hazır olmaları ve onları bu değişime hazır hale getirmekle görevli olan öğretmenlerin önemi daha da artmıştır. Bilginin değerinin farkına varmış olan öğretmenler tarafından yeterli donanıma sahip ve farklı yetenekler kazanmış bireyler olarak yetiştirilmeleri hayati bir önem kazanmıştır.¹³ Hiç şüphesiz ki eğitimin görevi , toplumsal ihtiyaçların değiştiği günümüzde geleceğe uyum sağlayacak bireyleri yetiştirmektir.¹⁴

Öğretmen, Bir eğitim sisteminde hiç şüphesiz ki eğitimin kaliteli olmasını sağlayan en önemli etkindir.¹⁵ Bir ülkenin var olan eğitim sisteminde , toplumun değer yargılarını bireylere aktaran, onları eğiten ve belirli bir statüye getirerek, toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü ilk elden yetiştiren kişi öğretmendir. Öğretmenlerin nitelik ve becerisi ile bir toplumdaki bireylerin niteliği şekil alır. Bundan dolayı toplumdaki kişilerin mimarı ve kişiliğini biçimlendiren en önemli aktör öğretmenlerdir.¹⁶

¹⁰ Fikri Korur ve Ali Eryılmaz, "Lise Öğrencilerinin Fizik Başarılarına Etki Eden Öğretmen Nitelikleri İle İlgili Algıları", Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2009, Cilt: 29, Sayı: 3, 733-761, s. 751.

¹¹ Muammer Ergün, Sınıfta Motivasyon, Emin Karip (Ed.), Sınıf Yönetimi, 5. Baskı, PEGEM Yayınları, Ed: Emin Karip, Ankara, 2006, 137-154, s. 138.

¹² Necdet Aykaç, "Türkiye'de ve Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Mesleki Teknik Eğitim (Almanya, Fransa, İsviçre, İspanya, Yunanistan Örneği)", Milli Eğitim Dergisi, 2002, Sayı: 155-156, Yaz-Güz, 47-64, s. 47.

¹³ İrfan Yurdabakan, "Küreselleşme Konusundaki Yaklaşımlar ve Eğitim", Eğitim Araştırmaları Dergisi, 2002, Sayı: 6, 61-64, s. 63-64.

¹⁴ Balay, a.g.e., s. 79.

¹⁵ Yavuz ve Karadeniz, a.g.e., s. 508.

¹⁶ Mustafa Çelikten vd., "Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, Sayı: 19, 2005/2, 207-237, s. 208-209.

Bilgi toplumunun getirdiği deęişim¹⁷, eğitim sistemlerinin değişim geçirmesi gibi argümanlar öğretmenlerin rolünü ve onlara yönelik beklentileri sürekli değiştirmektedir. Özellikle bilgi çağına özgü ihtiyaçlar dolayısıyla insan faktörünün anlamının farklılaşması ve öneminin değişmesi bir üretim kaynağı olarak insana bakış açısını değiştirmektedir. Bilginin ve bilgiye sahipliğın öne çıktığı günümüzde eğitim sürecinin daha nitelikli çıktılar üretmesi büyük bir önem kazanmaktadır. Bu süreçte de eğitimin daha nitelikli çıktılar üretmesi beklenmektedir. Eğitim kalitesinin yükselmesi ise ancak motivasyonu tam öğretmenlerle mümkün görünmektedir. Eğitimde istenilen başarının elde edilebilmesi için öğretmenlerin motivasyonunun yüksek olması gerektiğı düşünölmektedir¹⁸.

Motivasyonun ve işten duyulan tatminin herkes gibi öğretmenleri de etkilediğı bilinmektedir. Yapılan çalışmalar, yüksek motivasyonun ve iş tatmininin öğretmenlerin performansını artırdığını ve bunun da verimliliğe olumlu yansıdığını göstermektedir¹⁹. Ortaya çıkardığı sonuçlar itibarıyla motivasyon, öğretmen üzerinde kaliteyi artırıcı bir etki faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır²⁰. Öğretmenlerin motive edilmesi genel olarak karmaşık bir süreçtir. Çünkü bu motivasyon hem öğretmenin doğrudan kendisi ile ilgili faktörlerden etkilenmekte hem de çeşitli çevresel faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir²¹. Motivasyon ve iş tatmini bütün çalışanlarda olduğu gibi öğretmenlerde de harekete geçirici bir etkiye sahiptir. Çalışmalar, motivasyonun öğretmenlerin performansını artırdığını göstermektedir²². Bu motivasyonu artırmanın en geçerli yolu olarak ise karşımıza öğretmenlerin iş tatminini artıracak çabaların gerçekleştirilmesi olarak görünmektedir²³. Öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin kimisi içsel faktörler²⁴ olabileceğı

¹⁷ Gülcan Numanođlu, "Bilgi Toplumu-Eğitim Yeni Kimlikler-II: Bilgi Toplumu ve Eğitimde Yeni Kimlikler", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi, 1999, Cilt: 32, Sayı: 1, 341-350, s. 346-347.

¹⁸ Yavuz ve Karadeniz, a.g.e., s. 507.

¹⁹ Turgut Karaköse ve İbrahim Kocabaş, "Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri", Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi, 2006, Cilt: 2, Sayı: 1, 3-14, s. 4.

²⁰ Yavuz ve Karadeniz, a.g.e., s. 508.

²¹ Ferda Şule Kaya vd., "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi", Akademik Bakış Dergisi, 2013, Sayı: 39, Kasım-Aralık, 1-18, s. 6.

²² Ada vd., a.g.e., 152.

²³ Yalçın ve Korkmazl, a.g.e.,608.

²⁴ Ayık ve Taş, a.g.e.,s. 31.

gibi kimi de okulun fiziksel çevresi, mesai arkadaşları, okulun yöneticilerinin davranışları gibi dışsal faktörler de olabilir²⁵.

Literatürdeki çalışmalar, öğretmenlerin motivasyonuna ve iş tatminine etki eden onlarca dışsal motivasyon faktörünün olduğunu ortaya koymaktadır. Bunların kimi okul dışındaki bir takım koşullar iken bir kısmı ise okul içindeki (ve çevresindeki) dışsal motivasyon faktörleridir²⁶. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun idareci ile olan ilişkileri de bir dışsal motivasyon faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri²⁷, okul yöneticilerinin liderlik beceri ve tarzları gibi yöneticilerle ilgili faktörlerin de önemli bir motivasyon faktörü olarak öğretmenlerin iş yaşamına çeşitli şekillerde etki ettiği görülmektedir²⁸.

Toplumsal değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasında ve toplumun devamlılığının sağlanabilmesinde kritik bir önemi olan eğitim faaliyetinin işlevini yerine getirebilmesi öğretmene bağlı bir durumdur. Öğretmenlerin eğitimden beklenen çıktılar üretebilmesi ise motivasyon düzeyleri ve yaşadıkları iş tatminine bağlı bir durumdur. Öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini üzerinde önemli etkileri olan okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının bu bağlamda incelenmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini ne şekilde etki ettiği incelenmiştir.

McLay (2003)'a göre okul müdürleri okul bölgesinin benzersizliği, öğrencilerin birbirinden farklı özelliklere sahip olması gibi sebeplerle entelektüel, karakter ve sosyal açıdan liderlik özellikleri sergilemek zorundadır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi çok eski bir geçmişe sahip olmayıp önemi 1990'lardan sonra artmış bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır²⁹.

²⁵ Ada vd., a.g.e., s. 155-157.

²⁶ Ada vd., a.g.e., s. 159-160.

²⁷ Soner Doğan ve Osman Koçak, "Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2014, Cilt: 20, Sayı: 2, 191-216, s. 201.

²⁸ Helvacı ve Aydoğan, a.g.e., s. 58-59.

²⁹ Necip Çetin, Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt: 1, Sayı: 23, 74-84, s. 75.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerin algısına göre liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca Öğretmenlerin iş tatmin düzeyi Yaş , Cinsiyet, Öğrenim durumuna göre , Meslekte çalışma yılı , Kurumdaki çalışma süresi ve branş değişkenleri açısından incelenmek amaçlanmıştır.

Yapılan çalışmanın ana problemi etrafında aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışılacaktır.

1.3. Alt Problemler

1. Okullarda görev yapan öğretmenlerin genel iş tatmini düzeyleri

- Cinsiyete göre
- Yaşa göre
- Meslekte çalışma yılına göre
- Kurumdaki çalışma yılına göre
- Öğrenim düzeyine göre
- Sınıf veya Branş Öğretmenine göre anlamlı bir şekilde değişmekte midir?

2. Okullarda görev yapan öğretmenlerin iç iş tatmini düzeyleri

- Cinsiyete göre
- Yaşa göre
- Meslekte çalışma yılına göre
- Kurumdaki çalışma yılına göre
- Öğrenim düzeyine göre
- Sınıf veya Branş Öğretmenine göre anlamlı bir şekilde değişmekte midir?

3. Okullarda görev yapan öğretmenlerin dış iş tatmini düzeyleri

- Cinsiyete göre
- Yaşa göre
- Meslekte çalışma yılına göre
- Kurumdaki çalışma yılına göre
- Öğrenim düzeyine göre
- Sınıf Veya Branş Öğretmenine göre anlamlı bir şekilde değişmekte midir?

4. Okullarda görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını betimleme düzeyleri

- a) Cinsiyete göre
- b) Yaşa göre
- c) Meslekte çalışma yılına göre
- d) Kurumundaki çalışma yılına göre
- e) Öğrenim düzeyine göre
- f) Sınıf veya Branş Öğretmenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

5. Okullarda görev yapan öğretmenlerin yapıyı kurma düzeyleri

- a) Cinsiyete göre
- b) Yaşa göre
- c) Meslekte çalışma yılına göre
- d) Kurumundaki çalışma yılına göre
- e) Öğrenim düzeyine göre
- f) Sınıf Veya Branş Öğretmenine göre anlamlı bir şekilde değişmekte midir?

6. Okullarda görev yapan öğretmenlerin anlayış gösterme düzeyleri

- a) Cinsiyete göre
- b) Yaşa göre
- c) Meslekte çalışma yılına göre
- d) Kurumundaki çalışma yılına göre
- e) Öğrenim düzeyine göre
- f) Sınıf Veya Branş Öğretmenine göre anlamlı bir şekilde değişmekte midir?

1.4. Önem

Eğitim, toplumların devamlılığını sağlayan en önemli planlı faaliyettir. Öğretmenler ise bu faaliyetin vazgeçilmez önemdeki aktörüdür. Bu sebeple öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen her türlü etkinin en ince detayına kadar incelenmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin eğitim faaliyeti boyunca sürekli karşı karşıya buldukları yöneticilerinin liderlik davranışlarından ne şekilde etkilendikleri de incelenmesi gereken önemli bir konudur. Araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerinin motivasyonunu gerektiği gibi sağlayamadığını ve onların iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu bakımdan bu hususun bütün boyutlarıyla birlikte incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışma ile elde edilecek

sonuçlar, uygulamadaki eksikliklerin giderilmesinde önemli katkılar sağlama potansiyeline sahiptir.

Bu alışmanın;

- ✓ Okul yöneticilerine yönelik olarak yapılacak çalışmalara,
- ✓ Okul yöneticilerine yönelik olarak politikalar geliştirecek olan yöneticilere,
- ✓ öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için zm arayışına girebilecek araştırmacılara ve yöneticilere kendi bulguları doğrultusunda rehberlik katkısının olacağı umulmaktadır.

1.5. Sayıtlılar

- ✓ Bu araştırmada veri elde edilen öğretmenler, araştırmaya gönüllü olarak katılmış olup kendilerine sorulan ölçek sorularını tarafsız ve samimi bir şekilde doldurmuşlardır. .
- ✓ Araştırmada kullanılan kümenin seçilen evreni doğru bir biçimde yansıttığı varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

- ✓ Bu çalışmanın uygulama bölümünde kullanılan bulgu ve bilgiler ölçeklerin ölçüm becerisi ile sınırlıdır.

Bu alışma, İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen bilgilerle yapılmıştır. Çalışmada elde edilen bilgiler , aynı özelliklere sahip yöneticilere ve öğretmenlere genelleştirilebilir

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

1.1. Liderlik Nedir

İnsanlar, sosyal bir varlık olarak bir arada yaşarlar ve ihtiyaçlarını bu bir arada olmanın getirdiği sosyal yapı içerisinde karşılarlar. Sosyal hayatın karmaşık yapısı ve grup olarak yaşamanın gereklilikleri bu yapı içerisinde bir yönetim mekanizmasını ve bunu idare edecek bir liderliği gerektirir³⁰. Liderlik geçmişten beri incelenen bir kavram olmuştur. Zaman içerisinde liderlik anlayışına bakış değişmiştir. Sanayi toplumu liderlerinden katı kuralları olan, asık suratlı ve kurallara bağlı liderlik beklenirken günümüzde daha esnek lider tipleri önemsenir olmuştur. Liderlik kavramının tarihi boyunca liderliği açıklamaya yönelik birçok kuram ortaya çıkmıştır. Bunun yanında liderlik çeşitli benzemelere konu olmuş ve bir takım metaforlarla ele alınmaya çalışılmıştır³¹.

Lider, hedeflere ulaşmak için bireylere rehberlik eden kişidir³². Liderler, örgütlerde genel politikaları saptayan, örgütün amaçlarını belirleyen ve örgüt açısından yaşamsal niteliği olan kararları alan kişilerdir. Onların bu konumu daima çevrelerini izlemelerini ve çevrede olup biteni gerektiği şekilde kavramalarını zorunlu kılmaktadır³³. Literatürde liderliğin birçok tanımı yer almaktadır. bu tanımlar, büyük ölçüde amaç ve insanları etkileme hususlarına odaklanmaktadır. Bu açıdan liderliği bu ortak noktalardan hareketle belirli amaçlar için insanları etkilemeye ve yönlendirmeye yönelik bir etkileşim ve ilişki biçimi olarak tanımlamak mümkündür³⁴. Mahatma Ghandi, Atatürk ya da günümüzdeki bütün liderlere bakıldığı zaman hepsinin en temel ortak özelliği kitleleri arkalarından sürükleyebilmeleridir. Bu bakımdan birçok farklı tanıma karşın liderliğin temel özelliğinin kitleleri

³⁰ Naci Karkın, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi", Türk İdare Dergisi, 2004, Sayı: 445, ss: 43-83, s. 44.

³¹ Züleyha Ertan Kantos, "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, 2011, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran, ss: 135-158, s. 136-137.

³² Mesud Ünal, "Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt: 32, Sayı: 1, ss: 297-310, s. 303.

³³ Hatice Necla Keleş ve Tuğba Kıral Özkan, "Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 65-70, s. 65.

³⁴ Karkın, a.g.e., s. 45.

sürükleyebilme özelliği olduğunu söylemek mümkündür³⁵. Koçel³⁶, liderliği belli şartlar altında belirli amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının hareketlerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi olarak tanımlamaktadır. Liderlik, özellikle değişim süreçlerinde önemi artan bir faktördür. Özellikle büyük şirketlerin geçmişine bakıldığı zaman başarıyı getirenin takım çalışması ya da programlardan ziyade kişisel yaratıcılığı ve önsezisi olan liderliktir³⁷.

Örgütü birçok açıdan etkileyen liderler ve onların sergiledikleri liderlik davranışları örgütün performansına da önemli ölçüde etki etmektedir. Bir işletmede kültür ve stratejiler kadar liderlik de performansa etki etmektedir. Bu konuda yapılmış bir çalışma işletme performansına en fazla etki eden kültür değişkeninin hemen arkasında liderliğin belirleyici bir faktör olarak geldiğini göstermektedir. Özellikle liderin karar alıcı, belirleyici, toplayıcı ve bütünleştirici rolünün sonuca doğrudan etki ettiği düşünülmektedir³⁸.

Liderlik, liderin astları ile etkileşimini içeren bir süreçtir. Bu etkileşimin temelinde güven vardır ve liderin astlarına davranış biçimleri astların liderlerine karşı taşıdıkları güven duygusunun içeriğini ve biçimini belirlemektedir. Liderler, astlarının güvenine dayalı olarak örgütlerinin etkinliğini artırabilmektedirler. Dönüştürücü liderlik tarzları gibi liderlik tiplerinin bu tür ilişkilerde ayrı bir boyutunun olduğu görülmektedir³⁹.

1.2. Liderlerin Özellikleri

Liderlerin sahip olması gereken özelliklerle ilgili çok sayıda çalışma vardır ve bir çok özellik arka arkaya sıralanmaktadır. Katz, 1955 yılında yaptığı çalışmada bu konuyla ilgili üçlü bir sınıflama yaparak liderlerin sahip olması gereken özellikleri üç ana kategori altında toplamıştır. Liderlerin becerileri teknik beceriler, beşeri beceriler ve kavramsal beceriler şeklindedir. Teknik beceriler eğitim ve öğretimle kazanılacak nitelikteki beceriler olup liderin kendi konusunda uzmanlaşmasını sağlayan becerilerdir. Beşeri beceriler daha çok liderin çevresiyle olan iletişimini kapsayan

³⁵ Platin Dergisi, "50 Soruda Liderlik Yönetimi", 2008, Aralık, ss: 108-114, s. 109.

³⁶ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2007, Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 445-446.

³⁷ Ali Keskin, "Takım Yönetimi ve Liderlik", Etap Yayınevi, 1. Baskı, 2010, İstanbul, s. 30.

³⁸ Keleş ve Özkan, a.g.e., s. 69-70.

³⁹ Sema Yolaç, Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü, 2011, Öneri Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, Temmuz, 63-72, s. 63.

becerilerdir. Kavramsal beceriler ise daha çok en üst yönetim kademesindeki liderlere özgü analitik düşünme becerilerdir. Kavramsal beceri, örgütü bir bütün olarak görmeyi sağlayan ve örgüte ilişkin herhangi bir konunun çalışanlara, örgüte, topluma ve ekonomiye etkisini bütünsel olarak görmeyi sağlayan becerilerdir⁴⁰.

Çalışanların örgütün kendisine ve yöneticilerine karşı taşıdıkları güven, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Güvenin çalışanlar üzerinde çalışanı örgüte karşı savunmasız davranma gibi bir işlevi de vardır. Çünkü çalışanlar, taşıdıkları güven dolayısıyla bir baskı unsuru olmadan örgütün ve yöneticilerinin kendileri için önemli ve yararlı davranışlar sergileyeceği beklentisiyle savunmasız bir hale gelmektedirler. Bu da çalışanları risk almaya karşı gönüllü hale getirmektedir. Güven dolayısıyla çalışanlar bir baskıya ve zorlamaya gerek olmadan beklenenleri yerine getirmektedirler. Örgütlerdeki güveni çalışana güven, örgüte güven ve yöneticiye güven şeklinde üç temel boyutta incelemek mümkündür. Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde olması ve etkileşime açık olması, çalışanların kararlara katılımını sağlaması, adil ve dürüst olması, davranışlarında tutarlı olması ve örgüte bir vizyon oluşturması çalışanların güveninin oluşumunu etkileyen temel faktörlerdir⁴¹.

Yapılan çalışmalardan hareketle liderlerle ilgili bir çok özellik ortaya konmuştur. Bennis (1999), Maxwell (1999), Covey (2000), Goffe ve Jones (2002) ve Melendez (2002)'in çalışmaları sonucu ortaya koymuş oldukları liderlik özelliklerinden öne çıkanları aşağıdaki gibi listelemek mümkündür⁴²;

- ✓ Şartlar hakim olma, kendini tanıma,
- ✓ Tutku, bütünlük, olgunluk, merak ve meydan okuma, öngörülü olma,
- ✓ Erdem sahibi olma, empati ve kapsamlı düşünme,
- ✓ Karakterlilik, karizma, iletişim, cesaret, algı gücü ve odaklanma,
- ✓ Cömertlik, dinleme, olumlu tutum ve sorun çözme,
- ✓ Yol buluculuk, birleştirici ve güç verici olma,
- ✓ Sezgi gücü, kendi farklılıklarından yararlanma,

⁴⁰ Katz, 1955'ten aktaran, Faruk Şahin, "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt: 13, Sayı: 1, ss: 141-163, s. 153-154.

⁴¹ Yolaç, a.g.e., s. 64-65.

⁴² Kantos, a.g.e., s. 137.

- ✓ Amaçlarda açıklılık, nezaketli ve dürüst, mizah anlayışının yanında öğreticilik ve kendini tanıma.

Örgüt içinde sahip olduğu özellikler dolayısıyla yöneticilerden kesin bir şekilde farklılaşan liderlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür⁴³;

- ✓ Değişimcidir ve yeniliklere açıktır,
- ✓ Vizyon ve misyonu oluşturma yeteneği vardır,
- ✓ Geleceği öngörebilme yetisi vardır,
- ✓ İşletmedeki ve çevredeki enformasyonu algılama ve yorumlama yeteneğine sahiptir,
- ✓ Mücadeleci, çalışkan ve atılcıdır,
- ✓ İletişim yeteneği güçlüdür, başarıya odaklıdır ve organizasyonu arkasından sürükler,
- ✓ Sorgulayıcı ve hatalarından ders çıkarıcıdır, güçlü ve zayıf yönleri görebilendir,
- ✓ Çevreyi doğru bir şekilde algılar ve takım çalışmasının başarısına inanır.

Yönetici ile lider arasındaki en belirgin farklılık, başkalarını yönetme hakkının kaynağıdır⁴⁴. Yönetici ile lider arasında birçok fark vardır. Bunlardan bir kaçını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁴⁵;

- ✓ Yönetici yönetir, lider yönlendirir,
- ✓ Yönetici sistem ve yapıyla ilgilenirken lider bunların yanında insanla da ilgilenir,
- ✓ Yönetici kontrole dayalı bir ilişki yürütürken lider güvene dayalı bir ilişki yürütür,
- ✓ Yönetici riske girmez, lider tedbirini alarak girer,
- ✓ Yönetici biçimsel olanı temsil ederken lider doğal olanı temsil eder,
- ✓ Yönetici çalışanlarında korku uyandırırken lider saygı uyandırır,

⁴³ Keskin, a.g.e., s. 13-14.

⁴⁴ Karkın, a.g.e., s. 48.

⁴⁵ Federal Bülten, "Lider ve Yöneticinin Özellikleri", 2006, Sayı: 3, Yıl: 3, Mart, İstanbul, s. 18.

- ✓ Yönetici bir işin nasıl yaptırılacağını bilirken lider nasıl yapılacağını da bilir,
- ✓ Yönetici başkalarının oluşturduğu vizyonu gerçekleştirmeye çalışırken lider vizyon oluşturur,
- ✓ Yönetici çalışanlarını yönetirken lider hem yönetir hem onlara rehberlik eder.

Bir liderde olması gereken özellikleri bir başka çalışmaya göre aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür⁴⁶;

- ✓ Dürüstlük ve gerçekçilik,
- ✓ Zekilik, pratiklik, problem çözücülük,
- ✓ Kibirli olmama, çalışan ve çalışmayanı ayırt edebilme,
- ✓ Takdir ve cezayı yerinde kullanabilme,
- ✓ Çalışanları dinleme, emir vermenin yanında tekliflere açık olma,
- ✓ Eğitici olma, takip eden, kontrol eden ve yaptırabilen olma.

1.3. Liderliğin Kurumlarda Önemi ve Rolü

Her toplum, örgüt ya da kuruluş için "iyi bir lider" kavramının tanımı ve gereklilikleri farklıdır. Fakat günümüzde çalışanlarını tatmin eden ve motive eden liderliğin genel kabul gören bir liderlik olduğu da dikkat çekmektedir⁴⁷. Liderlik, özel sektör kuruluşları gibi kamu kurumlarında da önemlidir. Ancak kamu kurumlarında liderliğin işlevlerinin gerektiği gibi ortaya konulmasını kısıtlayan çeşitli faktörlerden bahsetmek mümkündür. Özellikle kamu çalışanlarının uyması gereken kuralları sıkı sıkıya düzenleyen mevzuat hükümleri bu kısıtlamaların başında gelmektedir. Öte yandan kamu yararı, bürokratik yapı, hiyerarşik yapı, formel ilişki zorunluluğuna karşın informel ilişkilerin sıklığı gibi faktörler, kamu kesimindeki yöneticilerin liderlik edebilme kapasitelerini kısıtlamaktadır⁴⁸.

Örgütlerin başarısında liderlerin doğuştan sahip oldukları ya da sonradan geliştirdikleri özelliklerin büyük bir önemi vardır. Öte yandan örgütlerde başarıyı

⁴⁶ Ebru Özgen, "İletişim ve Liderlik", İletişim Dergisi, 2003, Sayı: 18, ss: 99-119, s. 117.

⁴⁷ Metin Uluköy, Recep Kılıç, Engin Bozkaya, "Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014, Cilt: 19, Sayı:1, 191-206, s. 202.

⁴⁸ Karkın, a.g.e., s. 77.

sağlayacak olan bir diğer önemli unsur ise motivasyon düzeyi yüksek ve iyi organize edilmiş çalışanlardır. Liderin organizasyon yeteneğine ve çalışanlarını motive etme becerisine ihtiyaç vardır. Bu noktada liderlerden çalışanların motivasyonunda önemli bir yeri olan bireysel ihtiyaç ve beklentilerle örgütün amaç ve hedeflerini bir araya getirmekte ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlardan iyi organize edilmiş bir örgüt yaratmaları beklenmektedir⁴⁹.

Her ne kadar kurumların her kademesinde liderlik özelliği taşıyanlar olsa da (ya da liderler bulunsa da) orta ve alt kademelerde bir liderin olması zorunlu değildir. Lider bir örgütte özellikle tepe yönetim için gereklidir. Orta ve alt kademe yöneticilerin iyi bir yönetici olması önemliken kuruma liderlik etmesi gereken en üst yöneticinin ise vizyon sahibi, iyi bir planlamacı, örgütleyici, karar verici, motive edici, kontrol ve koordine edici bir lider olması gerekmektedir⁵⁰.

Miner'in 1978 yılındaki çalışmaları, yöneticilerin yönetsel motivasyonlarını etkileyen birçok faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın yöneticilerin faaliyetlerini yürütmek için astları üzerindeki yetkilerini kullanması ve onları motive ederek yapılması gereken işleri yaptırması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin işin yapısına göre iş planları yapması, toplantılar düzenlemesi, raporlar hazırlaması gerekmektedir. Öte yandan yöneticilerin başarılı olması ve astlarını gerektiği şekilde yönlendirebilmesi için aktif ve sürekliliği olan bir sorumluluk içerisinde olması, kararlar vermeleri, gerekli disiplin önlemlerini alarak kararlılık içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir⁵¹. Toplumsal ve yönetsel bir fenomen olan liderlerin bir çok güç kaynağı vardır. Bunların bir kısmı birey kaynaklı iken bir kısmı ise pozisyondan kaynaklanmaktadır. Bunların yanında kültür, dil, toplumsal hafızanın bir parçası olan atasözleri gibi faktörlerin liderlerin bir güç kaynağı olarak işlev gördüğü ve liderlerin bunlardan birer araç olarak yararlandığı görülmektedir⁵².

Toplumların geçirdiği değişimle birlikte liderliğin anlamı ve önemi de değişim geçirmektedir. Bu geçmişten beri söz konusu olmasına karşın son yıllarda bütün dünyayı etkisi altına alan küreselleşme ve teknoloji temelinde bilgi iletişiminin

⁴⁹ Uluköy, a.g.e.206, s. 192.

⁵⁰ Tanıl Kılınç, "Liderlik Üzerine Bir Analiz", Hastane Dergisi, 2002, Yıl: 3, Sayı: 15, ss: 1-4, s. 2.

⁵¹ Miner, 1978: 740-742'den aktaran Şahin, 2012, a.g.e., s: 151-152.

⁵² Cem Harun Meydan ve Mustafa Polat, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2010, Cilt: 65, Sayı: 4, ss: 123-140, s. 130-136.

yaygınlaşması liderlikle ilgili bu değişimi daha da hızlandırmıştır. Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik hareketlilik ve değişim liderliğin önemini daha da artırmıştır. Çünkü yeni dönemin piyasa yapısında hızlı karar alma, karmaşık kararlar alabilme ve rekabet gibi faktörler lider-izleyen ilişkisinden daha karmaşık bir liderlik ihtiyacına yol açmıştır. Artık geçmişin tipik liderlik olguları işlevini kaybetmektedir. Bu bakımdan günümüzün karmaşıklaşan yapısına uygun liderlik tiplerine ihtiyaç ortaya çıkarken liderliğin önemi de artmaktadır⁵³.

Yukarıda değinildiği gibi son yılların rekabet olgusu örgütlerin ihtiyaç duyduğu liderliği daha da önemli bir konu haline getirmiştir. Rekabetin örgütlerde açtığı bir diğer pencere ise çalışanlara karşı olan bakış açısındaki değişimdir. Artık günümüzde örgütler hedeflerine ulaşabilmek için elindeki insan kaynağının yeteneğine sırtını yaslamaktadır. Bunu sağlamanın temel koşullarından birisi ise eldeki insan kaynağının motivasyonunu sürekli kılacak çabalar sarf etmektir. Türü ve faaliyet alanı fark etmeksizin günümüzde örgütlerin temel faaliyet alanlarından birisi de bu motivasyonu canlı tutmaktır⁵⁴. Çalışanların performansının sonucu belirlediği bir rekabet ortamında⁵⁵ örgütler çalışanın memnuniyetini artırmaya yönelmektedirler. Çünkü bir çalışan ne kadar donanımlı olursa olsun yeterince motive edilemediği zaman o çalışandan istenen verim alınamaz. Bunun yanında çalışanların hepsi aynı şekilde değerlendirilir ve hepsi bir tutulursa yine aynı şekilde beklenen verim alınamaz. Çünkü yüksek performans gösteren çalışanlar düşük performans gösteren çalışanın bir tutulması verimliliği yüksek olan çalışanın işten duyduğu memnuniyeti azaltacaktır⁵⁶.

1.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramı literatürde oldukça geniş bir şekilde ele alınmış bir kavram olup, liderliğin temelindeki öğeleri ve liderliğin türlerini inceleyen bir çok çalışma vardır. Kimi çalışmalar liderlerin özelliklerine odaklanırken kimileri davranışlarına

⁵³ Ünal, a.g.e., s. 298.

⁵⁴ Adem Öğüt, Tahir Akgemci ve M. Tahir Demirel, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, Sayı: 12, 277-289, s. 278, 286.

⁵⁵ Atilla Yelboğa, "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2006, Cilt: 8, Sayı: 2, Haziran, 196-211, s. 200.

⁵⁶ Polat Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", Sayıştay Dergisi, 2013, Sayı: 88, Ocak-Mart, ss: 87-108, s. 88.

odaklanmıştır. Böylece özellikler yaklaşımı ve davranışlar yaklaşımı olarak iki ayrı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu ilk sınıflamadan sonra liderlerin davranışlarında çeşitli durumların etkisi olduğunu ileri süren Durumsallık Yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Devam eden bilimsel çalışmalara bağlı olarak alternatif görüşlerin ortaya çıktığı da görülmektedir⁵⁷.

Liderlikle ilgili olarak Çin'li düşünür Sun Tzu'dan günümüze bu konuda birçok düşünce ileri sürülmüştür. İlk zamanlar liderliğin büyük adamlıkla ilgili bir kavram olduğu düşünülmüş ve bu çerçevede görüşler ileri sürülmüştür. Büyük adam düşüncesi liderliğin doğuştan getirilen özelliklerle ilgili olduğunu ileri süren bir düşüncedir. 20. Yüzyılda farklı görüşler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunlardan ilk sıralarda yer alan özellikler yaklaşımı liderliği büyük adam düşüncesinde olduğu gibi liderin özelliklerine odaklanarak ele alan bir yaklaşımdır. 20. Yüzyıl boyunca yapılan birçok çalışmanın da özellikler kuramının devamı şeklinde olduğunu söylemek mümkündür⁵⁸.

Liderlik kavramının kökü oldukça gerilere gittiği için liderliği teorik olarak açıklamaya yönelik birçok düşüncenin geliştirildiği görülmektedir. literatürdeki çalışmalara göre Büyük Adamlar Teorisi, liderliği açıklamaya yönelik olarak ortaya çıkmış düşüncelerden ilki olarak kabul edilmektedir. Bu teoriye göre bazı insanlar, tarihin belli dönemlerine biçim verecek özel niteliklerle doğmaktadırlar. Büyük Adamlar Teorisi'nin bir takım özelliklere odaklanan yaklaşımı zaman içerisinde Özellikler Teorisi'nin doğmasına yol açmıştır. Liderliğin doğuştan gelmediği bazı özelliklerin sonradan kazanıldığını ileri süren bu teorinin yetersizliği Davranışsal Liderlik Teorisi'nin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Daha sonraki yıllarda Durumsallık Teorisi ortaya çıkmış ve liderlik, çevresel koşul ve sorunlarla baş etme gücü çerçevesinde ele alınan bir kavram olmuştur. 1980'lerden itibaren küreselleşmenin getirdiği dönüşümlere bağlı olarak Stratejik Liderlik Teorisi oldukça revaçta teori olarak öne çıkmaya başlamıştır⁵⁹.

Burns, 1978 yılındaki çalışmasında iki lider tipolojisinden bahsetmektedir. Bunlardan birisi işe dönük liderlik diğeri ise dönüşümcü liderliktir. Burns'un

⁵⁷ Uluköy, a.g.e.206, s. 193.

⁵⁸ Şahin, a.g.e.' , s. 144-149.

⁵⁹ Özgür Uğurluoğlu ve Yusuf Çelik, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2009, Cilt: 12, Sayı: 2, ss: 121-156, s. 123-125.

çalışmalarını geliştiren Bass gibi bilim adamları ise işe bağlı liderliği işleri başarmaya yönelik liderlik olarak kavramlaştırılırken dönüşümcü liderliği de grup ya da örgütün başarısını sağlarken izleyicilerinin de arzularını artıran liderlik olarak tanımlamışlardır. İşe yönelik liderler iş standartlarına bağlı, ödüllere dayalı yönetim sergilerken dönüşümcü liderler grup üyeleri ile bireyselleştirilmiş ilişkiler kurmakta, karizmasıyla izleyenlerine vizyon ve misyon duygusu aşılıyarak onları motive etmekte ve onlara ilham vermektedir⁶⁰.

İşletmelerde örgüte liderlik eden kişilere yönelik olarak gelişen olumlu duygu ve düşüncelerin astların ve diğer çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdıkları görülmektedir⁶¹. Liderlerin başarısı hiç kuşkusuz ki kendi kişisel özellikleri kadar ekibi ile olan uyumu ve işbirliği ile de ilgilidir. Başarılı liderlerin arkasında adanmışlık duygusuna sahip bir ekibin olduğu bilinmektedir. Bu ekibin üyeleri birbiri ile uyumlu, birbirini tanımakta ve birbirine güven duymaktadır⁶².

Politik davranışın olumsuz anlamları üzerine yoğunlaşan Mintzberg (1983: 172)'in örgütlerde yaşanabilecek güç oyunlarına dikkat çekmesi⁶³ ile birlikte yeni bir liderlik türü daha tartışılmaya başlanmıştır. Temelinde oldukça negatif çağrışımlar yapan politik davranışlar temelinde şekillenen bu liderlik tipi politik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu liderlik tipinin temelini çalışanların kendini örgüt içinde izole etmek yerine takım çalışmasına yönelmesi oluşturmaktadır. Bunun yanında son yıllardaki değişimler de örgütleri yapısal olarak dönüştürmüş ve örgütlerde katı kuralların yerini esneklik anlayışı almıştır. Böylece yönetsel yapılanma da değişmiş ve geçmişte denetleyen durumunda olan liderler takım performansına odaklı koçlar haline gelmiştir. Bu da örgütlerde kişiler arası etki taktiklerinin önemini artırmış ve liderlerin politik yeteneklerini öne çıkarmıştır⁶⁴.

Liderlik dünyanın hemen her yerinde önemli bir tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlikle ilgili birçok açıklayıcı tanım ve çalışma olmasına

⁶⁰ Uğurluoğlu ve Çelik, a.g.e., s. 134-135.

⁶¹ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörler: Vizyoner Liderler", Journal of Yaşar University, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, ss: 4007-4023, s. 4019.

⁶² Aykut Arslan, "Kriz Yönetiminde Liderlik", Akademik Bakış Dergisi, 2009, Sayı: 18, Ekim-Kasım-Aralık, ss: 1-12, s. 8.

⁶³ Henry Mintzberg, Power in and Around Organizations, 1983, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, USA, s. 172.

⁶⁴ Uğurluoğlu ve Çelik, a.g.e., s. 143-145.

karşın liderlerin sahip oldukları özelliklerin sınırlı sayıda bir kısmı ile liderlik ettikleri ve toplumsal ihtiyaçların da yeterince karşılanamadığı görülmektedir. çevresel koşulların hızla değiştiği günümüzde esneklik, ayrıntılı ve kapsamlı düşünme gibi özelliklerin yeterince liderlik etme sürecine yansıtılması gerekmektedir⁶⁵. Günümüz koşullarında örgütlerin geleneksel örgüt yapılarına tutunarak değişen koşullara ayak uydurması zorlaşmıştır. Yaşanan hızlı değişim süreci –ister kamu ister özel sektör- örgütlerde vizyon sahibi güçlü liderliğe olan ihtiyacı artırmaktadır. Özellikle çevre koşullarının değişmesiyle birlikte ihtiyaçların farklılaşması, teknolojinin getirdiği yeniliklerin yönetilmesinin zorlukları, karmaşıklaşan işlerin belirli bir tutarlılık içerisinde yürütülmesine olan ihtiyacın artması liderlik kavramını hayati bir konu olarak öne çıkarmaktadır. Örgütler artık yönetici ile yetinmemekte ve örgüte liderlik edecek vizyon sahibi kişiliklere ihtiyaç duymaktadır⁶⁶.

Son yıllarda sıklıkla dile getirilen dönüştürücü liderlik, değişimin olduğu örgüt ortamlarında rehberlik edecek liderliği ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler,örgütü, çevresini ve takipçilerini değiştirip dönüştürme yeteneğine sahiptirler⁶⁷. Yine değişim olgusunun baskın olduğu çevresel koşullarda öne çıkan bir başka liderlik tipi ise transaksiyonel liderlik de denilen değişimci liderlik tipidir. Bu tip liderlik değişimin gerekli olduğu ve yaşanan değişimin kurumsallaşmasının gerektiği durumlarda önemi artan bir liderliktir⁶⁸.

Liderlik stilleri içerisinde özellikle dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tiplerinin çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu en fazla etkileyen liderlik olarak dikkat çekmektedir. Bu konudaki araştırmalar, çalışanlardaki örgütsel bağlılığının artırılmasında liderlerin rolünün önemli olduğunu göstermekte ve bu iki liderlik tipinin diğerlerinden farklılaştığını göstermektedir⁶⁹.

Yolaç'ın liderlik türlerinin güven boyutuna ilişkin araştırmasının bulgularına göre dönüşümcü liderlik, takipçileriyle daha yakından ilgilenen ve izleyicilerine

⁶⁵ Uğurluoğlu ve Çelik, a.g.e., s. 148.

⁶⁶ Yasemin Tekin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörler: Vizyoner Liderler", Journal of Yaşar University, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, ss: 4007-4023, s. 4007-4009.

⁶⁷ Keskin, a.g.e., s. 23.

⁶⁸ Keskin, a.g.e., s. 23-24.

⁶⁹ Bekir Buluç, "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009, Cilt: 15, Sayı: 57, 5-34, s. 9-10.

odaklanan liderlik tipi olarak çalışanlarda en fazla güven uyandıran liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁰. Uluköy, Kılıç ve Bozkaya'nın araştırması da benzer hususlara işaret etmektedir. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre çalışanların motivasyon algısı ile işlemsel liderlik tipi arasında negatif bir korelasyon söz konusu iken dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile çalışanların motivasyon algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir⁷¹.

⁷⁰ Yolaç, a.g.e., s. 68.

⁷¹ Uluköy, a.g.e.206, s. 201.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARDA VE ÖĞRETMENLERDE İŞ TATMİNİ

2.1. Çalışanlarda İş Tatmini

Her insan çalışırken belirli beklentiler içerisine girer. İhtiyaçların karşılanarak bir doyuma ulaşmak her çalışanın beklentisidir. Bu noktada çalışanların beklentilerinin giderilmesi çalışanların işyerine olan bağlılıklarını artırırken beklentilerin karşılanamaması ise çalışanlarda bir hoşnutsuzluğa yol açar ve çalışanların iş tatminindeki düşüşe bağlı olarak performansı da azalır⁷².

Çalışanların bir örgütte iş hayatına devam edip etmeme kararını etkileyen en önemli faktör iş tatminidir. Çünkü iş tatmini çalışanı sürekli belirli bir motivasyon seviyesinde tutmakta, çalışanın verimliliğini olumlu etkilerken örgütsel bağlılığını artırmakta ve çalışanın örgüt tarafından problemsiz bir çalışan olarak algılanmasını sağlamaktadır⁷³. İşletmelerin bünyesindeki önemi son yıllarda iyice artmış olan insan kaynakları birimlerinin temel hedefi çalışanların memnuniyetini sağlayarak onların motivasyonunu artırmaktır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin arkasında yatan faktörleri analiz eden bir çalışma, örgütlerin bu tür projelerdeki temel amaçlarından bir tanesinin de çalışanların iş tatminini sağlayarak onların motivasyonunu artırmaktır⁷⁴.

2.1.1. İş Tatmini ve Önemi

Örgütsel davranış bağlamında ele alınan konuların başında çalışanların işe yönelik yaşadıkları tatmin vardır. Çünkü çalışanların işten duydukları tatmin onların işle olan bağına etki eden faktörlerin başında gelmektedir. İş tatminini çalışanların işe karşı olan inançları, bilgi, duygu ve davranışlarını içeren tutumları olarak tanımlamak mümkündür. İş tatmini bir bütün olarak çalışanın işine karşı takındığı

Ömer Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2007, Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak, 119-135, s.128

⁷³ Hakan Çetin, Selin Aygen Zetter, Sebahattin Taş, Murat Çaylak, "İş Doyumu Ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği", Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, Sayı: 26, 145-163, s. 158.

⁷⁴ Tekin Akgeyik, "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)", İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2007, Sayı: 52, 65-106, s. 99-100.

olumlu tutumları ifade etmektedir. Eğer ki çalışanın işine yönelik tutumu olumsuz ise işi ile ilgili bir tatminsizlik söz konusu demektir⁷⁵.

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk şeklinde tanımlanan iş tatmini, çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutumları ifade etmektedir. Bu yönüyle iş tatmininin pozitif yönüne atıf yapılmaktadır. Pozitif yönüyle bakıldığı zaman iş tatmini çalışanın işini, iş ortamını ve iş arkadaşlarını benimsemesi ve bunların hepsine karşı olumlu tutum geliştirmesi anlamına gelmektedir. Iř tatminsizliği ise çalışanın bu konularda negatif tutum geliştirmesi anlamına gelmektedir⁷⁶.

Iř tatminini kişilerin yaptıkları işten duydukları hoşnutluk olarak tanımlamak mümkündür. Yapılan işin ihtiyaçları karşılamasına bağlı olarak çalışanın beklentileri giderilecek ve hoşnutluğu artacaktır. Buna karşın çalışanlar beklentilerini elde edemedikleri zaman hoşnutsuz olacak ve işe karşı tutumlarını değiştireceklerdir. Bu ise çalışanın performansında bir azalmaya yol açacaktır. Bu açıdan kurumun ve çalışanın karşılıklı olarak beklentilerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi ve karşılıklı olarak bunların karşılanması gerekmektedir. Araştırmalar, alışanların yaşadıkları tatmin lsnde başarılı olduklarını göstermektedir. Iř tatmini yüksek çalışanlar yüksek bir performans ortaya koyarken iş tatmini düşük çalışanların ise performansları düşük kalmaktadır⁷⁷.

Bireylerin yaptıkları işten ne kadar memnun olduklarını gösteren iş tatmini⁷⁸, bireylerin işine karşı tutumunu şekillendiren faktörlerin başında gelmektedir⁷⁹. İnsanların yaptıkları işlerden çeşitli faydalar elde etmesi ve bunun karşılığında da bir haz yaşaması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanma derecesi ile orantılı bir durum olan iş tatminini çalışanların işini severek yapması, işinden hoşnut olması, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının gözetilmesi sonucu işe karşı gösterilen

⁷⁵ Edip rc, Recep Kılıç ve Sinem şimşir, "Organizasyonlarda Iř Tatmini Uygulamaları ve rgtsel Bağlılığa Etkisi zerine Bir Araştırma", Akademik Fener Dergisi, 2010, Sayı: 13, ss: 1-14, s. 1-2.

⁷⁶ Ayşen Temel Eğinli, "alışanlarda Iř Doymu: Kamu Ve zel Sektör alışanlarının Iř Doymuna Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, Cilt: 23, Sayı: 3, 35-52, s. 37.

⁷⁷ Işcan ve Timuroğlu, a.g.e., Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak, ss: 119-135, s. 125-128

⁷⁸ Atılhan Naktiyok, "Motivasyonel Değerler ve Iř Tatmini: Yöneticiler zerindeki Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2002, Cilt: 16, Sayı: 3-4, 165-185, s. 179.

⁷⁹ İlhan Erdoğan, "Işletme Yönetiminde rgtsel Davranış", İstanbul Üniversitesi Yayını, No.5, İstanbul, 1999, s.299

tepkiler olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanım açık bir şekilde çalışanların ihtiyaçları ne kadar karşılanırsa iş tatminlerinin de o kadar yüksek olacağına işaret etmektedir. Buna karşılık işinden yeterince tatmini yaşayamayan çalışanların ise kaygı içine girebileceklerini ifade etmektedir⁸⁰. Çünkü insanlardaki motivasyonun kaynağında insanların ihtiyaçları vardır. İnsanlar, bu gereksinimi gidermek için tatmin olmaya çalışırlar⁸¹.

İş tatminini işletmeler için önemli kılan faktörlerin başında bir çalışanın iş tatmininin düşmesinin diğer çalışanlara da etki etmesi durumudur. Bir çalışanın iş tatmininin düştüğünün görülmesi işletmede sistemin ve düzenin aşınmaya başladığına işaret eder ve bu durum diğer çalışanların da kendileri ile ilgili kaygılar yaşamasına yol açabilir. Dolayısıyla bir çalışanın iş tatmini ve performansının düşmesi bütün grubun ya da işletmenin iş tatmininde düşüşe yol açarak performansın da düşmesine yol açabilecektir. Bu bakımdan işletmelerde yöneticilerin tek bir çalışanın iş tatmininin düşmesinden hareketle grubun performansını göz önüne alarak çalışanı motive edici tedbirler alması gerekmektedir⁸².

2.1.2. Çalışanların Motivasyonunu ve Verimini Etkileyen Temel Faktörler

Araştırmalar, motivasyonla iş tatmini arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan öğretmenlerin iş tatmini ele alınırken motivasyon kavramına da yeterince değinilmiştir. Motivasyon, kaynakları ve etkileri itibarıyla daha farklı bir çalışmanın konusudur. Ancak harekete geçirici bir unsur olarak iş tatmini ile ilişkisi de gözetilerek kısaca incelenmiştir.

Bilgi toplumu ile birlikte çalışanlara bir maliyet unsuru olarak bakan yaklaşım değişmiş, insanı bir kaynak ve değer olarak gören yaklaşımlar öne çıkarken çalışanların işletme için nasıl daha verimli olabilecekleri konusu önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda yöneticilerle ilgili algılar da değişmiş ve çalışanların motive edilerek işe daha iyi odaklanmalarını sağlamak yöneticiler için önemli bir göreve dönüşmüştür. Birleştirici ve karşılıklı anlaşılmayı öne çıkaran liderlik önemli

⁸⁰ Erdoğan, 1999, a.g.e., s.299

⁸¹ Özgen, a.g.e., s. 107.

⁸² Serpil Aksu, "Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini", M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

bir husus haline gelirken motivasyon kavramına verilen önem artmıştır⁸³. Bu durumun anlaşılması insana yapılan yatırımların artmasının yanında eldeki insan kaynağının verimliliğinin artırılması ile ilgili çalışmaların da artmasına neden olmuştur. Bu çabaların merkezinde ise farkı yaratan insanın kendi kişisel farkını ortaya çıkarıp harekete geçirme isteği vardır. Bu farkın harekete geçirilmesi ise motivasyon ile mümkündür⁸⁴. Örgütlerin çalışanlardan istedikleri performansı elde edebilmeleri ve çalışanlarının verimli bir şekilde kendilerini işe verebilmeleri ancak onların motive edilmesi ve bekledikleri iş tatminine ulaşmaları ile mümkündür⁸⁵. İş iş tatmini ile motivasyon arasında güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur. İş tatmini özellikle yorucu mesleklerde önemi öne çıkan bir husustur⁸⁶.

Latincedeki motive kelime kökünden türetilmiş olan motivasyon güdüleme anlamındadır. İnsanları herhangi bir hususta harekete geçiren temel faktör olan motivasyon kavramının iş dünyasındaki anlamı da benzer şekilde çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirilmesi anlamında kullanılmaktadır⁸⁷. Motivasyon, bireylerin belirli bir sonuca ulaşmak için bir istek çerçevesinde bir çaba göstermesi olarak tanımlanabilir⁸⁸.

İnsanların yaşadığı motivasyon içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyonun kaynakları bireyin bizzat kendisindedir. İçten gelen merak, ilgi, öğrenme isteği, yeterlilik ve gelişme duygusu gibi bir çok iç kaynak içsel motivasyonu besler⁸⁹. Buna karşın dışsal motivasyonun kaynakları çevreden gelir. Dışsal motivasyona yol açan dışsal uyarıcılar olmadıkça bireyin bir dışsal

⁸³ Habibe Akşit, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletme Birimlerinin Birlikte Yaşaması Anlayışı: Farklı Disiplinlerin Birlikte Yaşaması", II. Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansları, 25-26 Ekim 2002, http://www.mmo.org.tr/etkinlikler/baharkonferansi/etkinlik_metin.php?etkinlikkod=178&metin_kod=338, 2002, 1-15, s. 2-3, 13

⁸⁴ Harun Demirkaya, "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Sayı: 27, Aralık, 1-23, s. 16.

⁸⁵ Boran, Toker, "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2008, Cilt: 8, Sayı: 1, 69-91, s. 70.

⁸⁶ Toker, a.g.e., s. 71.

⁸⁷ Tunçer, a.g.e., s. 91.

⁸⁸ Özgen, a.g.e., s. 107.

⁸⁹ Sırrı Akbaba, "Eğitimde Motivasyon", Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, Sayı: 13, 343-361, s. 354.

motivasyon yaşaması mümkün değildir. Ödül, ceza, takdir edilme gibi dışarıdan gelen uyarıcıları dışsal motivasyonun kaynakları arasında sayabiliriz⁹⁰.

Motivasyona ve iş tatminine yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların tespitlerine göre motivasyona ve iş tatminine etki eden örgütsel faktörler çeşitlidir. Motivasyona etki eden örgütsel faktörlerin başında ücret ve ödüller gelmektedir. Ücret ve ödüllerin eşit dağıtılması, çalışanların motivasyonunun artmasında ve iş tatminlerinin artmasında oldukça önemlidir. Bunun yanında motivasyonu ve iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör ise terfilerdir. Terfilerde eşitlik ve adaletin sağlanması motivasyonu artırırken çalışanların da performansının artmasını sağlamaktadır. Örgütsel faktörlerden bir diğer önemlisi ise örgüt içindeki çalışma koşulları ve yapılan işin niteliğidir. Gerek örgüt içindeki çalışma koşullarının işi verimli bir şekilde yapmaya yeterli olması gerekse çalışana verilen işin çalışanın yeteneklerine uygun olması çalışanın motivasyonu ve iş tatmini açısından önemlidir. Bunun yanında çalışanların yetki ve sorumluluklarının dengeli olması ve çalıştığı iş yerindeki kararlara görevlerine uygun bir şekilde katılabilmesi çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktadır⁹¹.

Toker'in turizm sektöründeki çalışanlara yönelik yaptığı araştırmaya göre çalışanların motivasyonuna ve iş tatminine etki eden faktörlerin önemli bir kısmı işi ilgi çekici kılma, çalışanların kararlara katılımı, adil ödüllendirme sistemi, iletişim ve mesleki eğitim gibi örgütsel/yönetmelik özendirme bileşenlerinden oluşmaktadır. Araştırmada öne çıkan bir diğer bulgu ise iş tatminine en fazla etki eden özendirme aracının sosyal araçlar olmasıdır. İkinci ve üçüncü sıradaki özendirme araçları ise psikolojik ve ekonomik özendirme araçlarıdır⁹². Bu tespit, yönetmelik faaliyetlerin çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini etkileyen faktörlerin başında geldiğine işaret etmektedir.

Motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişki performans artışı ile ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, çalışanların performansını artıran faktörlerin başında gelmektedir. Artan performans ise çalışanın verimliliğini artırmaktadır. Ancak bu döngünün gerçekleşmesinin koşulu, çalışanın kendi beklentilerine ulaşabilmesidir.

⁹⁰ Ergin, a.g.e., s. 139.

⁹¹ Karkin, a.g.e., s. 61.

⁹² Toker, a.g.e., s. 81-83.

Çalışan beklentilerinin gerçekleştiğine inanıyorsa motivasyonu artmakta bu da performansa ve dolayısıyla verimliliğe yansımaktadır⁹³.

Çalışanların motivasyonunu etkileyen araçları çeşitli araştırmaların bulgularından da hareketle aşağıdaki şekilde listelemek mümkündür⁹⁴;

- ✓ Ekonomik araçlar: Ücretler, kara katılma, primler, ekonomik nitelikli ödüller,
- ✓ Psiko-sosyal araçlar: Bağımsız çalışabilme ve hareket edebilme, güç ve yetki sahibi olma, sosyal statü sahibi olma, eğitim imkanları, psikolojik güvence, örgütsel kararlara katılım, çevreye uyum, önem ve değer görmek, ilginç ve önemli bir işte çalışıyor olmak,
- ✓ Sosyal araçlar,
- ✓ Örgütsel ve yönetsel araçlar: Amaç birliği, yetki devri, kararlara katılım, etkin bir iletişim sisteminin parçası olmak.

2.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Kişiler, muhtaç oldukları biyolojik, psikolojik ve toplumsal gereklilikleri karşılayamadığı sürece bir dengeye gelemmezler. Bu eksiklik bireylerde bir gerilime yol açar ve bu eksikliğı giderme çabasına girer⁹⁵. İş tatminini önemli kılan temel faktör, çalışanların duydukları tatmin düzeyinde kendilerini işe vermesidir. Özellikle ekip çalışmasının gerekli olduğu durumlarda iş tatmini yüksek çalışanların ekiple daha uyumlu hale geldikleri görülmektedir⁹⁶. Araştırmalar, dolaylı yollardan da olsa iş tatmininin çalışanların iş verimini etkilediğini göstermektedir. İş tatmini düşük kimselerin özellikle iş devamsızlığı, verilen işi beklenildiğı şekilde yapmama gibi davranışlar sergilediğı, sık sık iş değıştirdiğı ve bunun sonucunda da beklenen işi üretmediğı görülmektedir⁹⁷. Örgütteki yükselme imkanlarına ilişkin sorunlar, yönetsel politikalar, performansın değerlendiriliş biçimi, ikramiye ve prim imkanları, çalışanlar

⁹³ Edip Örucü ve Aysun Kanbur, "Örgütsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneğı", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt: 15, Sayı: 1, ss: 85-97, s. 88-89.

⁹⁴ Tunçer, a.g.e., s. 100-103.

⁹⁵ Tunçer, a.g.e., s. 103.

⁹⁶ Aksu, a.g.e.

⁹⁷ Örucü ve Kanbur, a.g.e., s. 87-88.

arası ilişkiler, iş yerinin fiziksel koşulları gibi faktörler, çalışanların memnuniyetini etkilemekte ve bu da iş tatminini artırmakta ya da azaltmaktadır⁹⁸.

İş tatmini, tek boyutlu bir kavram olmayıp, çalışanın hem içsel faktörlerinden hem de çevreden kaynaklanan dışsal faktörlerden etkilenen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. İş tatmini ile örgütsel nitelikli dışsal faktörler olarak ücret, terfi, iş koşulları, örgütsel süreçlere yönelik çalışanların edindiği bilgiler öne çıkan unsurlardır. Bunun yanından temelinde içsel bir faktör gibi görülebilecek olan ama örgütle alakalı bir unsur olarak beklentilerin giderilme düzeyi de İş tatmini üzerine etki eden faktörlerdendir⁹⁹.

Çalışanların iş tatmini; yaş, cinsiyet, çocuk durumu, meslekteki kıdem gibi faktörlere göre değişebilmektedir. Örneğin sağlık çalışanlarına ilişkin bulgular, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığına işaret etmektedir. Bunun yanında mesleki kıdem arttıkça ve unvanda yükselme oldukça da iş tatmini artabilmektedir. İş yükünün ağır olmasından dolayı iş doyumunun genellikle genç çalışanlarda daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bakımdan çalışanların iş yükünün iş tatminini olumsuz etkilemeyecek şekilde dağıtılması gerekmektedir¹⁰⁰. Askeri doktorların iş tatmininde de benzer bir durum görülmektedir. Özellikle 30 yaş altındaki askeri doktorların iş tatmini yaşı daha ileride olan askeri doktorların iş tatminine göre daha düşük çıkmaktadır. Aynı durumun mesleki kıdem ve mesleki kıdem açısından da geçerli olduğu görülmektedir¹⁰¹. Sağlık sektörüne yönelik bu iki çalışmanın birbiri ile paralellik arz eden bulgularına göre genç yaştaki ve kıdemi düşük çalışanların iş tatmini daha düşük seviyelerdedir. Mesleki kıdem arttıkça ve unvanda yükselme oldukça iş tatmininin artması, zaman içerisinde iş yükünün azalması ile izah edilebilecek bir durumdur. Araştırmalar, çalışanların örgütlerde üstlendiği rollerden kaynaklanan stres, iş ortamında yaşanan olaylar, çalışanın içinde olduğu beklentiler

⁹⁸ Çetin vd., a.g.e., s. 158-159.

⁹⁹ Fatma Yıldırım, "İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2007, Cilt: 62, Sayı: 1, 253-278, s. 260.

¹⁰⁰ Mesut Çimen, İsmet Şahin, "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi, 2000, Cilt: 5, Sayı: 4, 53-67, s. 64-65.

¹⁰¹ Hazım Özaltın, Sıdıka Kaya, Cesim Demir, Mustafa Özer, "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi", Gülhane Tıp Dergisi, 2002, Cilt: 44, Sayı: 4, 423-427, s. 424-425.

ve taşıdığı değerler, örgütün çalışana sağladıkları, işin özellikleri gibi faktörlerin çalışanların iş tatminini etkilediğini göstermektedir¹⁰².

İş tatmini üzerine yapılan çalışmaların önemli bir kısmı kişisel özelliklerin ya da örgütsel faktörlerin iş doyumuna etkisini ölçmeye yöneliktir. Eğinli' nin bunlardan farklı olarak kamu kesimindeki çalışanlarla özel sektör çalışanlarının iş tatminini karşılaştırdığı araştırma bir farklı bir karşılaştırmaya imkan vermesi bakımından özgün bir çalışma olarak dikkat çekmektedir. Söz konusu çalışmanın bulgularına göre yine yaş, cinsiyet gibi demografik faktörler araştırmaya dahil edilmiştir. Bunlara ilişkin farklılığı açıklayıcı sonuçlar görülmektedir. Ancak çalışmanın ana bulgusu kamu kesimindeki çalışanların iş tatmininin özel sektör çalışanlarının iş tatmini seviyesinden daha yüksek olduğu şeklindedir. İşten hoşlanma ve çalışma koşulları ise hem kamu kesiminde hem özel sektörde iş tatmininin temel belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁰³.

Çalışanların iş tatminini etkileyen dolayısıyla onların motivasyonunu biçimlendiren birçok araç vardır. Yapılmış araştırmaların bulgularından hareketle kişileri motive eden araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, yönetsel ve örgütsel araçlar olarak sınıflandırmak mümkündür¹⁰⁴. Kişinin aldığı ücret, yaptığı işin koşulları ve niteliği, işyerindeki terfi imkanları gibi faktörler örgütsel faktörleri oluşturur. Diğer çalışanlarla ilgili faktörler grup faktörlerini, kişinin ihtiyaçları, istekleri ve kişisel beklentileri bireysel faktörleri ise kişisel faktörleri oluşturur. Tutumlar, değerler, inançların tamamı kültürel faktörleri oluştururken örgütün çevresiyle ilgili faktörler de çevresel faktörleri oluşturur¹⁰⁵.

¹⁰² Hakan Koç, İrfan Yazıcıoğlu, Hüseyin Hatipoğlu, "Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2009, Sayı: 28, 13-22, s. 14.

¹⁰³ Eğinli, a.g.e., s. 46, 49-50.

¹⁰⁴ Simsek, vd., a.g.e., s.138.

¹⁰⁵ Gürcan Duman "Yönetim Açısından İş Tatmini", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2000, s. 67.

Köroğlu'nun turizm sektörü üzerine yapılmış çalışmalara dayanarak yaptığı literatür taramasına göre iş tatminini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi gruplandırarak listelemek mümkündür¹⁰⁶,

- ✓ İşin niteliği ile ilgili faktörler: İşe bağlılık, işin kendisi ve yapısı, işin yüklediği sorumluluk, işin özellikleri ve saygınlığı, işteki görevler,
- ✓ Kişinin kendi bireysel özellikleri ile ilgili faktörler: Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, statü, medeni durum, iş deneyimi,
- ✓ Psiko-sosyal faktörler: Başarı güdüsü, takdir edilme, saygı görme,
- ✓ Diğer Faktörler: Çevresel faktörler, işe alışma eğilimi vs.

İş tatmini üzerine yapılmış olan çalışmaların bulgularına göre iş tatminini etkileyen bir çok faktör söz konusudur. İş tatminini en çok etkileyen faktörleri literatürdeki bulguların da yardımıyla aşağıdaki gibi gruplara ayırmak mümkündür¹⁰⁷;

- ✓ Örgütsel faktörler: Ücretler, terfi imkanları, işin yapısı ve özellikleri, işletme politikaları, iş koşulları ile ilgili faktörler,
- ✓ Çalışma grubu ile ilgili faktörler: İş arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranışları ile ilgili faktörler,
- ✓ Kişisel faktörler: Çalışanın kendi kişisel durumu ile ilgili faktörler. Bunların en başında ise çalışanın ihtiyaçları ve işten beklentileri gelmektedir. Örneğin işletme içerisinde üst kademelerde çalışmak isteyen birisi ile alt kademedeki yerinden memnun olan birisinin işe ilişkin beklentileri farklılaşabilmekte ve iş tatmini kişiden kişiye değişebilmektedir.
- ✓ Kültürel faktörler: Bireylerin taşıdığı değerler, sahip oldukları inançlardan oluşmaktadır. Örneğin bir çalışan sahip olduğu bir kültürel değer iş ortamında arzu ettiği saygıyı görmediği zaman işletmeyle ilgili olumlu tutumunu olumsuz çevirecektir.
- ✓ Çevresel faktörler: Bu faktörler kişinin etrafını kuşatan toplumsal düzen, ekonomik yapı, siyasal sistem gibi makro değişkenlerle ilgilidir.

¹⁰⁶ Özlem Köroğlu, İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, Cilt: 7, Sayı: 14, 245-266, s. 259.

¹⁰⁷ Özücü vd., a.g.e., s. 2-3.

2.1.4. İş Tatmininin Motivasyon ve Verimliliğe Etkisi

Motivasyon, bütün çalışma alanlarını olduğu gibi eğitim faaliyetlerini de önemli ölçüde ilgilendiren bir konudur. Çünkü motivasyonu sağlayan gerekliliklerin karşılanması iş tatminini artırmakta bu da öğretmenlerin verimine olumlu yansımaktadır. İş tatminine ulaşmış ve yeterince motive olmuş öğretmen ise daha başarılı bir eğitim anlamına gelmektedir. İş tatminini etkileyen çok sayıda faktörün varlığını söylemek mümkündür. Çalışana sunulan imkanlar, çalışma ortamı, çalışanın ihtiyaçları, iş yerindeki terfi ve ödüllendirmeler, çalışana verilen görevlerin getirdiği iş yükü ve niteliği bunlar arasında sayılabilir. Bunun yanında bireylerin çeşitli demografik faktörlere göre de farklı düzeylerde iş tatmini yaşadıkları görülebilmektedir¹⁰⁸.

İş tatminini motive olmanın son aşaması olarak ifade edebiliriz. Çünkü bireyler bir ihtiyacın yarattığı gerilimle harekete geçerler ve bu motivasyonun sonucunda ihtiyacın giderilmesi ile birlikte tatmin gerçekleşir ve bireyin yaşadığı gerilim sona erer. Bu bakımdan gerilimin sona ermesi için bireyin tatmine ulaşması büyük bir önem taşımaktadır. Bireyler istedikleri tatmine ulaşamadıkları zaman ya yeniden motive olur ve harekete geçerler ya da bir düş kırıklığı içerisinde o istekten vaz geçerler¹⁰⁹. İş tatmini, performansı doğrudan etkileyen bir durumdur. Motivasyon, çalışanları harekete geçiren etkidir. Çalışanların hırs ve arzularının harekete geçirilmesi onların performansını artırmaktadır. Çalışanların yüksek performans gösterdikleri zaman gerektiği şekilde ödüllendirilmesi onların iş tatmininin artmasını sağlamaktadır¹¹⁰. Örneğin Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu'nun öğretmenlere yönelik yaptığı bir çalışmaya göre öğretmenlerin iş tatmini arttıkça performansları da artmaktadır. Buna karşılık iş tatmininin düşmesi performansı olumsuz olarak etkilemektedir¹¹¹.

Çalışanlarda, yaşanan stresle başa çıkamamak tükenmişliğe yol açabilmektedir. Birçok araştırmaya konu olmuş olan ve tükenmişlik sendromu olarak adlandırılan bu durum, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı

¹⁰⁸ İdris Şahin, "Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, Cilt: 10, Sayı: 1, ss: 142-167, s. 516.

¹⁰⁹ Tunçer, a.g.e., s. 104.

¹¹⁰ M. Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", Sayıştay Dergisi, 2009, Sayı: 73, Nisan-Haziran, ss: 3-29, s. 9-10.

¹¹¹ Koç vd., a.g.e., s. 19.

noksanlığı Şeklinde kendini göstermektedir. Özellikle yoğun iletişimin olduğu mesleklerde sık olarak görülen tükenmişlik sendromu ile çalışan kendisine enerji sağlayan duygusal kaynaklarının bittiğine inanmasına yol açarken duyarsızlaŐmaya neden olmakta ve kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuzlaŐmasına sebep olmaktadır¹¹². Çalışanlarda ortaya çıkan tükenmiŐliđin iş tatminini olumsuz olarak etkilediğini ortaya koyan bir çok çalışma mevcuttur. Literatürdeki çalışmaların ortak bulgusu, tükenmişlik duygusal yorgunluğa yol açmakta bu da iş tatminini olumsuz etkilemektedir¹¹³.

Sabuncuoğlu'nun yaptığı araştırma da literatürdeki bulgulara benzer Şekilde alıŐanların rol atıŐması, rol belirsizliği gibi nedenlerle yaşadığı tükenmişlik, duygusal yorgunluğa yol açmakta ve duygusal yorgunluğun ortaya çıkması ise duyarsızlaŐmaya ve iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır¹¹⁴.

İŞletmelerin alıŐanları ile sürdürdüğü ilişkide çalışanın örgüte olan bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılığın önemli bir rolünün olduğu görülmektedir. alıŐmalar  rg tsel bağlılığın iş tatminini artırdığını buna karşın iş tatmini artan çalışanların da örgütsel bağlılığının arttığını göstermektedir. Bu karşılıklı bir geri beslemeyi ifade etmektedir¹¹⁵.

Çalışanların önemli ölçüde mevcut iŐlerini yaŐamlarında kendilerine doyum sağlayan iş olmadığını düşünmektedir. Daha doğrusu çalışanlar, mevcut iŐlerini yaŐamın bütününe ilişkin doyum kaynakları arasında görmemektedirler. Bunun yanında çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinden aldıkları doyumun da arttığı g r lmektedir¹¹⁶. Bu iki durum, çalışanların genel olarak işleri ile ilgili bir tatminsizlik içerisinde olduğuna işaret etmektedir. Buna karşın yaş ilerledikçe çalışanların mevcut iŐlerini kendilerine doyum sağlayacak bir iş olarak görmeye baŐlaması ise ilerleyen yaşlarda risk almaktan kaçınma duygusunun artması ile açıklanabilir. Çünkü insanlar belirli bir düzen kurduktan sonra mevcut düzenlerine göre

¹¹² Vedat IŞıkhan,  zlem Körükçü, Elif Gökçearsan ifi, "Sınıf  ğretmenlerinin İŞ Ortamında Yaşamış Olduğu Bazı Sorunlar Ve Tükenmişlik", Toplum Ve Sosyal Hizmet Dergisi, 2007, Cilt: 18, Sayı: 1, Nisan, 69-88, s. 70.

¹¹³ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, "Rol atıŐmasının Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İŞ Doyumu  zerindeki Etkilerinin İncelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt: 23, Sayı: 1, 35-49, s. 37.

¹¹⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 43-45.

¹¹⁵  r c  vd., a.g.e., s. 4.

¹¹⁶  r c  vd., a.g.e., s. 11-12.

beklentilerini yeniden düzenlemekte ve daha az risk almaya başlamaktadırlar. Bu da doyum eşiğinin düşmesine bağlı olarak iş tatmininin artmasına yol açabilmektedir.

2.1.5. İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar/Kuramlar

Son yıllarda kurumların önemle üzerine eğildikleri iş tatmininin öncü çalışmaları, Elton Mayo'nun 1930'lu yıllarda yapmış olduğu Hawthorne çalışmalarıdır¹¹⁷. Günümüzde ise toplumsal ve kültürel bilincin gelişmesine bağlı olarak çalışanların talepleri konusunda daha girişken olması, 1980'lerden itibaren ortaya çıkan kurumsal kültür ve dönüşüm anlayışı, bu dönüşümü gerçekleştirip çalışanlara da bunu benimsetmek çabası örgütlerin iş tatminine daha fazla önem vermesine yol açmaktadır¹¹⁸.

Çalışanların örgütten beklentileri bilinen bir şey olmasına karşın bu beklentiler çalışanlara göre farklılık göstermektedir. Özellikle günümüz koşullarında teknoloji ve bilginin biçimlendirdiği örgüt yapılarında bilgi ağırlıklı becerileri ile öne çıkan çalışanların beklenti düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu tür çalışanlarda özellikle çalışma koşullarındaki esnekliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa farklı şekillerde etki ettiği görülmektedir¹¹⁹.

2.2. Öğretmenler ve İş Tatmini

2.2.1. Eğitim ve Öğretmen Kavramı

Eğitimle ilgili yapılan en popüler tanımlar, mevcut kültürün gelecek kuşaklara aktarılması¹²⁰, kişilerin davranışlarında topluma uygun davranış değişikliklerinin yaratılması¹²¹, bireylerin ve toplumun geleceğe hazırlanması¹²², kasıtlı kültürlenme

¹¹⁷ Ali Taş, Emine Önder, Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Cilt: 9, Sayı: 32, Bahar, ISSN:1304-0278, www.esosder.org, 17-30, s. 18.

¹¹⁸ Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1997, Cilt:16, Kasım, s. 2.

¹¹⁹ Pınar Süral Özer, Ömür Özmen ve Ömür Saatçioğlu, "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Cilt: 6, Sayı: 1, 254-275, s. 265.

¹²⁰ Erkan Çermik, "Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini ve Motivasyonu". Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.6

¹²¹ Fidan, a.g.e., s.3

¹²² Balay, a.g.e., s. 78.

yoluyla davranışların biçimlendirilmesi¹²³, bireylerdeki ahlaki ve fiziksel hallerin uyarılarak geliştirilmesi¹²⁴ gibi bireyi biçimlendirmeye yönelik kavramların üzerine inşa edilmektedir. Bu yoğunlaşma da eğitimin temel işlevinin bireylerin topluma uygun olarak biçimlendirilmesi olduğuna işaret etmektedir¹²⁵. Zaten bir başka tanım ise açık bir şekilde eğitimin toplumsal değerlere uygun bireylerin yetiştirilmesi yoluyla eğitimin siyasal sistemin ve toplumsal düzenin sürekliliğini sağlama işlevine işaret etmektedir¹²⁶.

Günümüzdeki eğitim tanımlarından amaç yönünden oldukça farklı düşünen Rousseau'ya göre ise eğitim, doğal insanı yetiştirmelidir. Rousseau'nun çocuk eğitimi konusundaki ilk eserlerden birisi olan Emile isimli kitabını Türkçe'ye çeviren Ziya Paşa, bu çevirinin tanıtım yazısında; "Geleneksel eğitime, belirli bir vatandaş yetiştirmeye yönelik olması nedeniyle karşı çıkan Rousseau, gerçekte eğitimin **doğal insanı** yetiştirmesi gerektiğini bu eserde savunmaktadır" demektedir¹²⁷.

Görüldüğü gibi işlevinden hareketle birçok eğitim tanımı yapmak mümkündür. Bunun yanında eğitimin bir süreç olarak gerçekleşme biçiminden hareketle eğitimi informel eğitim ve formel eğitim olarak iki temel gruba ayırmak mümkündür. İnsan eğitimi temelde kendiliğinden gelişen bir süreçtir. Eğitim sanıldığı gibi sadece belli bir kurumun çatısı altında gerçekleşen bir değişim süreci değildir. İnsanların kendi anadillerini öğrenmesi örneğinde olduğu gibi eğitim aslında doğuştan başlar. Fakat okullardaki dil eğitimi faaliyetleri ile kendiliğinden başlayan bu süreç belirli bir sistematik sürece dönüştürülür ve bireyin doğuştan itibaren edindiği dil belirli bir standarda kavuşturulur¹²⁸. Bunun yanında bireyler informel eğitim sürecinden bir çok istenmeyen davranışı da çevresinden öğrenmekte ve bir alışkanlık olarak edinmektedir. İşte bu noktada informel eğitim istenmeyen durumların belirli bir program çerçevesinde devreye girmekte ve bireyde istenmeyen davranış ve alışkanlıkların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır¹²⁹.

¹²³ Özcan Demirel, Öğretim İlke ve Yöntemleri Öğretme Sanatı, 2012, 19. Baskı, PEGEM Yayınları, Ankara, s.6.

¹²⁴ Halis Ayhan, "Eğitim Bilimine Giriş", Şule Yayınları, İstanbul, 1995,s.17

¹²⁵ Sağ, a.g.e., s. 12.

¹²⁶ Ültanır, a.g.e., s. 48.

¹²⁷ İsmail Doğan, "Ziya Paşa ve Emile Tercümesi – Çevirenin Sunuşu," içinde Eğitim İletişim Yabancılaşma, Ed: İsmail Doğan, Eser Matbaası, Samsun, 1990, ss: 96-102, s. 96

¹²⁸ Demir ve Yapıcı, a.g.e., s. 180-181.

¹²⁹ Fidan, a.g.e., s. 4-6.

2.2.2. Eğitimde Öğretmenin İşlevi/Rolü

Eğitim sürecinin ve politikalarının temel yürütücüsü öğretmenlerdir¹³⁰. Öğretmenler gerek toplumsal rolleri ve işlevleri gerekse öğrencilerin eğitim süreci ile olan ilişkilerinin yoğunluğunu belirlemede kritik bir role sahiptir¹³¹. Çünkü öğretmenler bir yandan eğitim faaliyetlerinin bütün girdilerini bir araya getiren ve koordinasyonu sağlayan yegane aktör¹³² iken diğer yandan öğrencilerin de üzerinde bir rol modeli olarak en çok etkisi olan karakterdir. Çünkü öğrenciler, eğitim sürecinin önemli bir kısmını öğretmenlerinin gözetiminde geçirmektedir. Bu da onların öğretmenlerin tutum ve davranışlarından oldukça fazla etkilenmelerine ve onların rollerini kendilerine bir model olarak benimsemelerine yol açmaktadır¹³³. Öğretmenler, bir çok araştırmmanın da ortaya koyduğu gibi eğitim sisteminde merkezi bir role ve işleve sahiptir. Öğretmen hem öğrenciler ve velilerle ilgilenirken görevleri gereği okul yönetimi, yerel idarenin yöneticileri ve toplumsal çevre ile yoğun bir ilişki içerisinde¹³⁴.

2.2.3. Öğretmenlerin Toplumdaki Rolü

Gerek Osmanlı döneminde gerekse Cumhuriyet'in kuruluşundan itibaren öğretmenler daima toplumun en saygın kişilerinden birisi olmuşlardır. Öğretmenler, çocukları eğiten kişi olmanın yanında toplumun işlevsel bir parçası olarak daima toplum içerisinde olmuşlar ve mesleklerinin işlevlerinin ötesinde bir konuma sahip olmuşlardır. Ancak son yıllardaki değişim olgusu eğitim anlayışını değiştirirken toplumsal ilişkileri de aşındırmış ve öğretmenler önemli bir demoralizasyon yaşamışlardır. Bir yandan iş yükü artan diğer yandan vasıfsızlaştırıldıklarını düşünen öğretmenler geçmişteki değeri ve saygıyı görmediklerini düşünmektedirler¹³⁵.

¹³⁰ Çermik, a.g.e., s.17

¹³¹ Yılmaz ve Aslan, a.g.e., s. 289.

¹³² Yavuz ve Karadeniz, a.g.e., s. 508.

¹³³ Ergün Öztürk ve Ebru Uzunkol, "İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeğinin Psikometrik Özellikleri", Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi, 2013, Cilt: 9, Sayı: 4, 421-435, s. 429.

¹³⁴ Yılmaz ve Aslan, a.g.e., s. 289.

¹³⁵ Murat Özoğlu, Bekir S. Gür ve Asu Altunoğlu, "Türkiye'de ve Dünyada Öğretmenlik-Retorik ve Pratik", 2013, Eğitim-Bir-Sen Yayınları, No: 54, Ankara, s. 22-29.

2.2.4. Öğretmenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini üzerinde pek çok çalışma yapılan bir konudur. Buna karşın öğretmenlerin iş tatmini ile ilgili araştırma sayısı daha sınırlı görünmektedir¹³⁶. Bazı çalışmaların bulguları iş tatmini ile ihtiyaçlar arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlar niteliktedir. Bunun yanında sevgi ve saygı gibi kişilerin önemseydiği değerlerin iş tatminini artırdığına ve iş dışı verilen görevlerin de iş tatminini azalttığına dair bulgular söz konusudur. Öğretmenlik mesleği ile ilgili yapılan bazı çalışmalar ise uzun yıllar aynı mesleği yapmanın iş tatminini düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Araştırmalara göre cinsiyet de iş tatminini etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kadın öğretmenlerin iş tatmini düzeyinin erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir¹³⁷

Her çalışan gibi öğretmenlerin de motivasyonlarını etkileyen birçok faktör vardır. Öğretmenin kendi kişisel durumlarının yanında çalıştığı kurumla ilgili sorunlar, ücretler, teftiş sistemi, kurum içi ilişkiler gibi birçok faktör öğretmenlerin motivasyonuna doğrudan etki etmektedir¹³⁸. Öğretmenlik mesleği, diğer birçok meslekten farklıdır. Bundan dolayı da öğretmenlerin içsel motivasyon faktörleri ile dışsal motivasyon faktörlerinden etkilenme düzeyleri diğer mesleklerin çalışanlarına göre farklılaşmaktadır. Ödül, terfi gibi dışsal faktörler diğer mesleklerde daha önemli iken öğretmenlik mesleği daha çok içsel motivasyon faktörlerinin etkin olduğu bir meslek olarak öne çıkmaktadır. Mesleğin saygınlığı, kendini başarılı görme, sorumluluk sahibi olma gibi duygular içsel motivasyonu besleyen faktörlerdir¹³⁹.

İş tatminine ulaşamamak kişinin hem iş yaşamını hem de aile yaşamını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yaşanan tatminsizliğin aileye ve sosyal hayata yansıdığı sıklıkla görülebilmektedir. Öte yandan iş tatminine ulaşamamış bir çalışan

¹³⁶ Cafer Duman, "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Tatmini", İstanbul, 2006, s.86 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹³⁷ Öztürk, a.g.k., s. 54-55

¹³⁸ Önder Barlı, "İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıkların ve Sorunların Araştırılması, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, Cilt: 5, Sayı: 1, 391-417, s. 414.

¹³⁹ Türkan Argon ve Ramazan Ertürk, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2013, Cilt: 19, Sayı: 2, 159-179, s. 166-167.

örgüt açısından sürekli olarak işinden şikayet eden, beklenen verimi sağlayamayan çalışan anlamına gelmektedir¹⁴⁰.

Çalışanların örgüte bağlılığının ilk boyutu uyumdur. Öğretmenler üzerinde yapılmış olan bir çalışma, iş tatmininin örgütsel bağlılığın uyum boyutuyla önemli ölçüde ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında yaratıcılık ve eğitim ortamının yaratıcılığı sergilemeye imkan vermesi öğretmenler için önemli bir konu olarak ele alınmakta ve bu yaratıcılığın ortaya konulabilme imkanlarının iş tatminini artırarak örgütsel uyumu ve bağlılığı artırdığı düşünülmektedir. Öğretmenlerin bu husustaki davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçüme göre örgütsel yaratıcılık olarak ifade edilebilen bu duruma ilişkin olumlu durum öğretmenlerin örgütsel bağlılığını açıklayan uyum faktörünün yaklaşık olarak % 32'sini açıklamaktadır. Bu da açık bir şekilde öğretmenlerin yaratıcı bir eğitim ortamında örgütsel uyumunun arttığını ortaya koymaktadır¹⁴¹.

Öğretmenlerin iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Örgütsel bağlılığın özellikle iç tatmin ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür¹⁴². Benzer şekilde Açıklın da yaptığı çalışmada çalışanların örgüte karşı duydukları duygusal bağımlılığın içsel ve dışsal iş tatmini ile açıklanabileceğini ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmaya göre içsel doyumdaki bir birimlik artış, duygusal bağımlılıkta 0,558 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Dışsal iş tatminindeki bir birimlik artışın 0,222 birimlik duygusal bağımlılık artışına yol açtığı görülmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre içsel iş tatmininin duygusal bağımlılık artışına etkisi dışsal iş tatminine göre daha yüksektir. Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise çalışanların örgüte yönelik olarak taşıdıkları normatif bağımlılıktaki değişmelerin toplamda % 83'ten fazlasının içsel ve dışsal doyum ile açıklanabilir olmasıdır¹⁴³. Bu bulgular net bir şekilde çalışanların örgüte karşı hissettiği bağlılık duygusunun içsel ve dışsal iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanın iş tatmini arttıkça örgüte bağlılık hissi artmakta iş tatmini azaldıkça bağlılık hissi zayıflayarak ortadan kalkmaktadır.

¹⁴⁰ Cemile Açıklın, "İçsel Ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, Sayı: 31, Aralık, 237-254, s. 239.

¹⁴¹ Ercan Yılmaz, "İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi", İlköğretim Online Dergisi, 2009, Cilt: 8, Sayı: 2, 476-484, <http://ilkogretim-online.org.tr>, Erişim: 01.10.2014, s. 481.

¹⁴² Süleyman Karataş, Hatice Güleş, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Cilt: 3, Sayı: 2, 74-89, s. 82-84.

¹⁴³ Açıklın, a.g.e., s. 246.

Öğretmenlerin iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmeye yönelik bir çalışmada öğretmenlerin kendilerine sorulan sorular içerisinde ortalama bakımından en yüksek puanı gelecek güvencesine (kaygısına) verdikleri görülmektedir. Bu da öğretmenlerin işlerinden tatmin yaşamalarını sağlayan en önemli faktörün geleceğe yönelik kendilerini güven içinde hissetmeleri olduğunu göstermektedir. İkinci sırayı başarı faktörü alırken başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı üçüncü sırayı almaktadır. Ücret faktörü ise ilgi çekici bir şekilde en düşük puanı alan faktördür. Terfi imkanları ve kurum politikalarının uygulanışı faktörleri de düşük puan alan faktörler olarak göze çarpmaktadır¹⁴⁴.

Öğretmenlerde kadrosuzluk, depresyona ve iş tatminine etki etmektedir. Kadrolu öğretmenlerle kadrosuz öğretmenlerin depresyon durumunu ve iş tatminini karşılaştıran bir çalışmaya göre özellikle kadrosuz çalışan erkek öğretmenlerin depresyon eğilimi diğerlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır¹⁴⁵. Eğitim çalışanlarının statüleri ile ilgili sorunlar da tatminsizliğe yol açmaktadır. Milli Eğitim sistemindeki mevzuat değişiklikleri bazı zamanlar eğitim çalışanlarının unvan ve statülerinde değişikliklere yol açmakta ancak bu değişiklikler özlük haklarına gerektiği gibi yansımamaktadır. Özellikle artan iş yüküne karşın ücretlere ilişkin yeterli düzenlemenin yapılamamış olmasının iş tatminini olumsuz etkilediği görülmektedir¹⁴⁶.

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışmada da örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Çalışanların örgütsel adalet açısından en çok dağıtım adaletinin belirleyici olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışanların yaş, cinsiyet, mesleki kıdem gibi çeşitli kişisel özelliklerinin örgütsel adalet algısını farklılaştırdığı ve bunun da iş tatminine farklı düzeylerde yansıdığı da dikkat çekmektedir. Ayrıca mesleki unvan ve yönetim sistemi içerisindeki konumun örgütsel adaletin alt boyutları olan

¹⁴⁴ Karataş ve Güleş, a.g.e., s. 81.

¹⁴⁵ Fuat Tanhan, Murat Kayrı, Selami Tanrıverdi, "Devlet Okullarında Kadrolu ve Kadrosuz Olarak Çalışan Öğretmenlerin Depresyon Düzeylerinin İncelenmesi", Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 52-64, s. 56.

¹⁴⁶ Tuncay Yavuz Özdemir, Mukadder Boydak Özcan, "İlköğretim Müfettişlerinin Unvanlarında Yapılan Değişikliğin İş Doyumu Ve Motivasyonlarına Etkisi", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, Cilt: 23, Sayı: 2, 147-158, s. 156.

dağıtimsal adalet ve işlemsel adalet bakımından farklı algılara yol açmakta ve iş tatmininin farklı düzeylerde gelişmesine neden olmaktadır¹⁴⁷.

Yıldırım'ın örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik çalışması, çalışanların örgütteki davranışların adil olduğuna yönelik inançlarının iş tatminini artırdığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık çalışanların adil davranılmadığını düşünmeleri halinde iş tatmin seviyeleri düşmektedir. Bunun yanında çalışanların iş tatminini en çok etkileyen değişkenin ise adil iletişim olduğu görülmektedir¹⁴⁸. Bu da çalışanların yönetim kadrosunun çalışanlarla iletişiminde kendilerine adil davranılmasını birçok diğer faktörden daha fazla önemseydiğini göstermektedir.

İhtiyaçlar her ne kadar temel güdüleyici olarak kabul edilse de farklı kişilerin farklı ihtiyaçlarının olabileceği göz ardı edilmemelidir. Özellikle farklı eğitim düzeyindeki bireylerin ihtiyaçları farklılaşabilmektedir. Öğretmenlere yönelik çalışmalar bunu destekler mahiyettedir. Normalde beslenme gibi temel ihtiyaçlar herkes için ortak ve en temel güdüleyici olarak kabul edilse de eğitim düzeyi yüksek insanların sadece fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi ile tatmin olmadıkları görülmektedir. Çünkü eğitime dayalı farklı beklentiler onlarda zaman içerisinde önemli bir ihtiyaca dönüşmekte ve giderilememesi ise hem motivasyon düşüklüğüne hem de iş tatmininin azalmasına yol açmaktadır¹⁴⁹.

Öğretmenlerin iş tatmini genellikle kıdemin artışına bağlı olarak yükselmektedir. Özellikle 16-20 yıllık kıdem döneminde öğretmenlerin iş tatmini maksimum seviyeye çıkmaktadır. Buna karşılık devam eden yıllarda dışsal doyum da içsel doyum da düşüş göstermeye başlamakta ve emekliliğe yakın bir döneme kadar bu süreç devam etmektedir. Emekliliğe yakın yıllarda ise dışsal doyum tekrar artışa geçmektedir¹⁵⁰. Bu durum, genel olarak iş tatmininin döngüsel bir durum olabileceğine işaret etmektedir. Ancak burada dönemlere göre öğretmenlerin koşullarının değiştiği de göz ardı edilmemelidir.

¹⁴⁷ Atilla Yelboğa, Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2012, Cilt: 12, Sayı: 12, Nisan, 171-182, s. 175, 179-180.

¹⁴⁸ Yıldırım, 2007., s. 266-272.

¹⁴⁹ İdris Şahin, 2013, a.g.e., s. 518.

¹⁵⁰ Engin Karadağ, Arif Başaran, Tuğba Korkmaz, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Cilt: 12, Sayı: 21, Haziran, 32-45, s. 37.

Bazı araştırmalar öğretmenlerin mesleklerinden duydukları tatminin oldukça yüksek düzeyde olduğunu ve mesleklerini çevrelerindeki insanlara tavsiye ettiklerini göstermektedir¹⁵¹. Özellikle öğretmenlerin sahip olduğu toplumsal saygınlığın memnuniyeti artırdığı görülmektedir. Buna karşın bütün olumlu yanlarına rağmen mesleğin yürütülmesi sırasında öğretmenlerin duygusal ve fiziksel stresle de karşı karşıya oldukları görülmektedir¹⁵². Öğretmenlerin ücretler¹⁵³ ve terfi koşullarından memnun olmadıklarını ortaya koyan çalışmalar da vardır¹⁵⁴.

Çalışanların yaptıkları işten ne kadar tatmin olduklarının ve o işi yapmakla mutlu olduklarının en temel göstergelerinden birisi olan iş tatmini¹⁵⁵, kişilerin yaptıkları işten gördükleri fayda ve aldıkları haza bağılı olarak tutumlarını da etkilemektedir¹⁵⁶. Öğretmenlerin iş tatminini ölçmek üzere Türkiye’de yapılmış araştırmalara göre sınıf öğretmenleri iş tatmin düzeyi en yüksek öğretmen grubudur¹⁵⁷. Öte yandan öğretmenlerin iş tatmin seviyesi üzerinde yöneticilerin kayda değer bir etkisinin olduğu görülmektedir¹⁵⁸. Ücretler de araştırmalara göre iş tatminini etkileyen faktörlerden birisidir¹⁵⁹. Ücretler kadar terfiler de iş tatminine etki etmekte ve öğretmenler genellikle terfi sisteminden şikayet etmektedirler¹⁶⁰.

Öğretmenlerin iş tatminini onların işleri ile aralarındaki duygusal ilişki olarak ifade etmek mümkündür. Çünkü bu ilişki, öğretmenin öğretmenlikten ne beklediği ve gerçekte ne algıladığının bir fonksiyonudur. Özellikle çocuklarla çalışıyor olmak öğretmenlerin iş tatminine katkı sağlayan bir faktördür. Bunun yanında entelektüel seviyesi olan bir işte çalışıyor olmak da öğretmenlerin iş tatminine olumlu etki

¹⁵¹ Zafer Adıgüzel, “İlköğretim Okullarında Çalışan Fen Ve Teknoloji Öğretmenlerinin İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010

¹⁵² Duman, a.g.e., s.89

¹⁵³ Ömer Akkan, “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008

¹⁵⁴ Gökhan Coşkun, “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Müzakere Algılamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013

¹⁵⁵ Naktiyok, a.g.e., s. 179.

¹⁵⁶ Erdoğan, 1999, s. 299

¹⁵⁷ Zuhâl Dalğan, “Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998

¹⁵⁸ Ahmet Ayık, “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2000

¹⁵⁹ Emine Sönmez, “İstanbul İli Anadolu Yakasındaki İlk Ve Orta Öğretimde Görevli Matematik Öğretmenlerinde İş Tatmini Düzeylerinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007

¹⁶⁰ Ömer Akkan, “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008

etmektedir. Buna karşın mesleki özerkliğin az olması, maaşların günden güne erimesi, mesleğe yönelik eleştirilerin yüksek sesle dile getirilmesi gibi faktörler öğretmenlerin iş tatminine olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan araştırmaların bulgularına göre öğretmenlerin iş tatminini olumsuz olarak etkileyen faktörlere iş yükü, öğrencilerin performansı ile ilgili sorunlar, öğrencilerin disiplin sorunları, idari rutinler, mesleğin saygınlığının azalmasını da eklemek mümkündür¹⁶¹.

Öğretmenlerin yaptıkları işten duydukları memnuniyeti ölçmeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bir çok araştırma Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini destekler sonuçlar vermiştir. Özellikle sevgi ve saygı görmek öğretmenlerin duydukları iş tatminini artırmaktadır¹⁶². Öte yandan uzun yıllar aynı işi yapmak iş tatminini düşürürken yöneticilerin olumsuz yaklaşımları da öğretmenlerin iş tatminine olumsuz etkiler yapmaktadır¹⁶³. Öğretmenlerin yaşadıkları iş tatmini branşlara göre de farklılaşabilmektedir. Mesela bir araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenlerinin iş tatmininin diğer öğretmenlerin iş tatmininden daha yüksek olduğu görülmektedir¹⁶⁴.

Öğretmenlik mesleğinde tükenmişlik sendromu önemli bir sorundur. Özellikle bayan öğretmenlerin bundan etkilenme düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir¹⁶⁵. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini ve iş tatminini ölçmeye yönelik bir araştırma özellikle genç ve bekar öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadığını ve buna bağlı olarak da iş tatminlerinin çabuk azalabildiğini göstermektedir. Ancak aynı çalışmanın dikkat çekici bir bulgusu ise öğretmenlerin gördükleri yönetsel desteğin tükenmişliği azalttığı ve iş tatminini artırdığı şeklindedir¹⁶⁶. Bir araştırmanın tespitleri, gerek bayan öğretmenlerin gerekse mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderliğinden daha fazla beklenti içinde olduklarını göstermektedir¹⁶⁷.

¹⁶¹ İdris Şahin, 2013, a.g.e., s. 145.

¹⁶² Öztabak, a.g.k., s.54

¹⁶³ Öztabak, a.g.k., s.55

¹⁶⁴ Zuhal Dalgan, "Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998

¹⁶⁵ Işıkhan vd., a.g.e.,, 78.

¹⁶⁶ Işıkhan vd., a.g.e.,, s. 79.

¹⁶⁷ Abidin Dağlı, "Genel Lise Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Cilt: 9, Sayı: 31, ISSN:1304-0278, Kış, www.esosder.org, 73-87, s. 81-82.

Öğretmenlerin önemli bir kısmının maaşlarından memnun olmadığı görülmektedir. Maaşlardan duyulan bu memnuniyetsizliğin öğretmenlerin iş tatminine ilişkin algısına olumsuz yansıdığı görülmektedir. Öte yandan öğretmenlerin kendilerini meslekleri ile özdeşleştirmeleri, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir¹⁶⁸. Öğretmenlerin iş tatmini konusunda cinsiyet, medeni durum ve yaş bakımından bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir¹⁶⁹. Bir başka çalışma ise öğretmenlerin yaşları ilerledikçe sorunla baş etme güçlerinin arttığını ve buna bağlı olarak tükenmişlikleri azalırken iş tatminlerinin arttığını göstermektedir¹⁷⁰.

¹⁶⁸ Koç vd., a.g.e., s. 16, 18-19.

¹⁶⁹ Koç vd., a.g.e., s. 16-17.

¹⁷⁰ Işıkhan vd., a.g.e., s. 78.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

3.1. Okul

Okul, geleneksel olarak bireylerin toplumsallaştığı ve topluma uygun davranış kalıplarını belirli bir program dahilinde edindiği yerdir. Hemen her olguda değişime yol açan küreselleşme, okulun da işlevinde değişikliklere yol açmaktadır. Yeni dönemde bilgi kaynaklarının çeşitlenmesi ile birlikte okul bilginin elde edildiği yegane yer olma özelliğini kaybetmiş bilgi üretmekten ziyade bilgiye ulaşma yollarının öğretildiği ve üretilmiş bilginin nasıl kullanılacağına bireylere öğretildiği mekan haline gelmiştir¹⁷¹.

Okul, eğitim faaliyetinin yürütüldüğü temel kurum olduğu için eğitim faaliyetlerinin bütünü içerisinde ayrı bir yere sahiptir ve belirli bir etkililik düzeyine sahip olmak zorundadır. Araştırmalar, okulların bunu sağlayabilmek için sahip oldukları öğretmenlerin niteliği kadar yöneticilerin de eldeki yönetsel kaynakları etkili bir şekilde kullanması ile mümkün olduğuna işaret etmektedir. Eğitim amaçlarının planlanan ölçüde gerçekleştirilmesini sağlamak okul yöneticilerinin görevidir. Okul yöneticilerinin vizyonu çalışanları ile paylaşması, iyi bir liderlik sergilemesi, öğrencilere yönelik çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gibi faktörler okulların etkili bir öğretim kurumu olmasına katkıda bulunmaktadır¹⁷².

3.2. Okul Yöneticisi

Her ne kadar okullardaki öğretmenlerin hepsi potansiyel olarak birer müdür adayı iken yaptıkları iş okul müdüründen farklıdır ve öğrenci ile veli odaklıdır. Okul müdürünün görevi ise daha ziyade bir bütün olarak okulu ve çevresini yönetmektir. Müdür hem yönetme faaliyetini icra edendir hem de okulu temsil eden kişidir. Bu bakımdan öğretmenden oldukça farklı bir noktadadır¹⁷³.

¹⁷¹ Balay, a.g.e., s: 69-70.

¹⁷² Helvacı ve Aydoğan, a.g.e., s. 43-44.

¹⁷³ Necip Çetin, a.g.e., s. 82.

Okul yöneticileri, idare ettikleri okulun bütün ihtiyaçlarını organize ederek yerine getirmekle görevlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için planlar yapar, emirler verir, çalışanlarını örgütler ve onları yönlendirerek koordine ettirir. Nihayetinde görevi kapsamındaki eylem ve etkinlikleri ile okulda yürütülmesi gereken işleri yürütür. Temel amacı ulusal politikaya uygun olarak okulda iyi bir eğitim vermektir. Bunun için ise yönetimi altındaki öğretmenleri verimli bir şekilde çalıştırması gerekmektedir. Bu da öğretmenlerin beklentilerinin gözetilmesi ve karşılanması ile mümkündür. Öğretmenleri gerektiği şekilde motive etmenin yolu onların beklentilerine duyarlı olmak ve bunları karşılamakla mümkündür. Birçok araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin liderliğinin kalite boyutunun öğretmenlerin motive edilme düzeyi ile ölçüldüğünü ortaya koymaktadır. Çünkü öğretmenlerin zaman içerisinde motivasyonu azalmakta ve eğitimin kalitesi düşmektedir. Buna karşın okul yöneticilerinin nitelikli bir liderlik sergilemesi ile bu motivasyonun tekrar artırılarak eğitim kalitesinin yükseltilmesi mümkündür. Öğretmenlerle iletişim kurma, onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını gözetme gibi faktörler okul yöneticilerinin liderlik becerilerine ve öğretmenlerin yaşadığı iş tatminine biçim vermektedir¹⁷⁴.

3.3. Müdürlerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi

Yapılan bir araştırmanın bulgularına göre öğretmenleri motive eden faktörlerin önemli bir kısmı okul yöneticileri ile ilgilidir. Okul yöneticilerinin sosyal iletişim beceriler bu faktörler içerisinde en çok dikkat çekenidir. Bunun yanında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından etkilenme düzeyi bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlere göre farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenler okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinden daha az etkilenirken bayan öğretmenler ise erkek öğretmenlere göre yaklaşık bir kat daha fazla etkilenmektedir¹⁷⁵. Bu durum açık bir şekilde okul yöneticilerinin astları konumundaki öğretmenlerin motivasyonları üzerinde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Özellikle sosyal iletişim becerisinin öne çıkması ise katı disipline dayalı yönetim olgusunun bir gerilime yol açtığını düşündürmektedir.

¹⁷⁴ Soner Doğan ve Osman Koçak, "Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2014, Cilt: 20, Sayı: 2, ss: 191-216, s. 192-193

¹⁷⁵ Doğan ve Koçak, a.g.e., s. 200-202.

Bu çalışmanın da hareket noktası okul yöneticilerinin yönetsel becerileridir. Bu bakımdan motivasyon ve iş tatmininin bu kısmına odaklanan çalışmalara daha geniş değinmek gerekmektedir. Aşağıda bu çalışmada başvurulan araştırmaların bir kısmının tespitlerine yer verilmiştir.

Her ne kadar özel sektör işletmelerinde yöneticilerin ve yönetici liderlerin büyük bir esneklik içerisinde hareket etmesi mümkünse de aynı esnekliğin kamu kurumlarının yöneticileri için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü kamu görevlileri katı bir yasal mevzuatla bağlıdırlar ve yaptıkları şey doğru bile olsa bu mevzuata aykırı bir işlem yapamazlar. Nihayetinde bütün kamu görevlileri tepe yönetiminin oluşturduğu çerçeve içerisinde kalmak ve yasaların çizdiği sınırları aşmamakla mükelleftir. Türkiye’de 1980’den itibaren kamu sektöründe verimlilik ve esneklik kavramları öne çıkmış olsa da henüz kamu kurumlarındaki yöneticilerin özel sektör yöneticileri kadar esnek bir çalışma ortamına sahip olmadıklarını gözden uzak tutmamak gerekmektedir¹⁷⁶.

Yönetim ve liderlik, okullarda kaliteli bir eğitimin verilebilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Bu konuda yapılmış araştırmalar liderliğin yetersizliği veya yokluğu gibi hallerin okulu bir felakete sürükleyebileceğine işaret etmektedir. Okullarda liderliği önemli bir konu haline getiren temel faktör, örgütün liderin ellerinde şekillenecek olmasıdır. Liderin anlayışı doğrultusunda örgütün biçimlenecek ve yoluna devam edecek olması doğal olarak okullarda liderlik konusunu önemli bir mesele haline getirmektedir. Bunun yanında çalışmalar, bütün eğitim kurumlarında uygulanan yönetmeliğin aynı olmasına karşın sonuca etki eden asıl faktörün yönetici olduğuna da vurgu yapmaktadır. Çünkü okul yöneticisinin liderliği, gerek öğrencilerin başarısında gerekse çalışanların iş tatmininde asıl belirleyici faktördür¹⁷⁷.

Öte yandan liderlerin yöneten kontrol eden olma özelliklerinin yanında motiven eden kişiler de olması gerekmektedir¹⁷⁸. Bu da kurumlarının lideri konumundaki okul müdürlerinin okulu yönetmek kadar çalışanları motive etmek gibi bir niteliğe sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Liderlik tarzı ve liderin sergilediği davranışların çalışanların iş tatminine etkisi üzerine gerek batıda gerekse

¹⁷⁶ Özlem Taner Köroğlu, “Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü”, Türk İdare Dergisi, 2010, Sayı: 469, Aralık, 139-164, s. 145-146.

¹⁷⁷ Necip Çetin, a.g.e., s. 76.

¹⁷⁸ Özgen, a.g.e., s. 113.

Türkiye’de birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Literatürdeki çalışmaların önemli bir kısmı liderlik tarzı ve davranışları ile çalışanların iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyarken bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmadığını bulgulayan çalışmalar da söz konusudur. Bu bakımdan bir kesinlikten bahsetmek mümkün değildir. Literatürdeki çalışmaların bulgularından bir kaçını aşağıdaki gibi listelemek mümkündür¹⁷⁹;

- ✓ İş odaklı liderlik tarzı çalışanların iş tatminini düşürürken liderin katılımcılığa izin vermesi iş tatminini artırmaktadır. Araştırmaların büyük çoğunluğunun bulgusu bu yönde iken işe odaklı liderliğin iş tatminini artırdığını ileri süren araştırmaların olduğu da görülmektedir.
- ✓ İnsan odaklı liderlik davranışları iş tatminini artırmaktadır.
- ✓ İş ve değişim odaklı liderlik davranışları, çalışanların iş tatminini artırmaktadır.
- ✓ Liderin liderlik davranışları; örgütsel bağlılık, verimlilik ve iş tatmini içerisinde en çok iş tatminini etkilemektedir.

Taş ve Önder’in yapmış oldukları araştırmaya göre çalışanların iş tatmini ile gerek değişim odaklı liderlik gerekse çalışan odaklı veya iş odaklı liderlik davranışlarının hepsi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna karşın iş tatminini olumlu yönde en fazla etkileyen liderlik davranışın iş odaklı liderlik davranışları olduğu görülmektedir¹⁸⁰.

Okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından algılanışını ölçmeye yönelik bir çalışmanın tespitlerine göre okul müdürlerinin öğrenen bir lider olmaktan uzak olduğu görülmektedir. Öğretmenlere göre okul müdürleri öğrenen liderlik davranışlarını sergilemede ne oldukça iyi durumda ne de kötü durumdadır. Öte yandan öğretmenler, okul müdürlerinin en çok öğrencinin başarısına odaklandığını ancak öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni

¹⁷⁹ Ali Taş, Emine Önder, Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Cilt: 9, Sayı: 32, Bahar, ISSN:1304-0278, www.esosder.org, 17-30, s. 19-20.

¹⁸⁰ Taş ve Önder, a.g.e., 23-24.

birbirinden ayırmaktan uzak olduğunu düşünmektedir. Bu ise öğretmenlerde bir memnuniyetsizliğe yol açmaktadır¹⁸¹.

Kurumların çalışanlarına sağladığı fırsatlar, bilgi, destek, kaynak, biçimsel olan ve biçimsel olmayan güç gibi yapısal güçlendirme faktörleri çalışanların psikolojik güçlendirmeye ve dolayısıyla iş tatminine önemli bir etkisi vardır. Akademik çevrelerdeki yapısal güçlendirme değişkenlerinin psikolojik güçlendirme ve iş tatminine etkisini ölçen bir çalışmaya göre yapısal güçlendirme faktörleri, psikolojik güçlendirme etkilerinin % 52'sini açıklamaktadır. Çalışanların hissettiği psikolojik güçlendirme desteği ise yaşadıkları iş tatmininin tamamını açıklayabilme kapasitesine sahiptir. Bu da kurumların çalışanlarına sağladığı bir takım yapısal güçlendirme imkanlarının çalışanların iş tatminini çok önemli boyutlarda etkilediğini göstermektedir¹⁸². Üniversitelerdeki araştırma görevlilerine yönelik olarak yapılan bir çalışmada elde edilen bulguların öğretmenler için de geçerli olabileceğini söylemek mümkündür. Birebir geçerlilik söz konusu olmasa da bu sonuçlardan hareketle bir çıkarımda bulunmamak için bir engel yoktur.

Okul müdürlerinin özellikleri ve liderlik tarzları çeşitli şekillerde öğretmenlerin iş tatminine etki etmektedir. Öğretmenlerin iş tatminine etki eden faktörlerden birisi de okul müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ve bununla ilişkili davranışlarıdır. Okul müdürlerinin duygusal zekaları öğretmenlerin iş tatminini artırmakta ve okul müdürlerinin sergiledikleri duygusal emek içerikli davranışlar iş tatmininin artmasına önemli ölçüde aracılık etmektedir¹⁸³.

Öğretmenlerin müdürlerle ilişkili olarak iş tatmini etkileyen bir diğer değişken olarak müdürlerin cinsiyeti karşımıza çıkmaktadır. Erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş tatmini kadın müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş tatminine göre daha yüksek çıkmaktadır¹⁸⁴. Bu bulgu bir çok çalışmanın bulgusuna göre oldukça özgündür. Çünkü çalışmalar genellikle çalışanın cinsiyetinin iş tatminine etkisine

¹⁸¹ Dağlı, a.g.e., s. 84-85.

¹⁸² Ebru Tolay, Olca Sürgevil, Mert Topoyan, "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doymu Üzerindeki Etkileri", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2012, Cilt: 12, Sayı: 4, 449-465, s. 459-460.

¹⁸³ Ahmet Cezmi Savaş, "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doymu Düzeylerine Etkisi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012, Sayı: 33, Ağustos, 139-148, s. 145.

¹⁸⁴ Karadağ vd., a.g.e., s. 39.

odaklanırken yöneticinin cinsiyetinin çalışmada ne gibi etkilere yol açabileceğine ilişkin araştırmalar daha az sayıdadır.

İlkokul öğretmenlerinin iş tatminini ölçmeye yönelik bir çalışmaya göre müdürlerin kıdemi de öğretmenlerin iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Gerek içsel gerekse dışsal doyum bakımından 11-15 yıl arasındaki kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş tatmini daha yüksek seviyededir. Daha kıdemli müdürlerin olduğu durumlarda bu tatminde bir düşüş görülse de 25 yıl üstü kıdemdeki müdürlerle çalışan öğretmenlerde de iş tatmini yüksek çıkmaktadır¹⁸⁵.

Okul yöneticilerinin telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel destek gibi liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Özellikle telkinle güdüleme öğretmenlerin bağlılığı üzerinde en fazla etkisi olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁸⁶. Okullarda yöneticilerin etik liderlik davranışları örgütsel adalet algısını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel adaleti açıklama düzeyi % 68 olarak bulunmuştur. Bu oldukça yüksek bir oran olup yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adaletle ilişkin düşüncelerini biçimlendirmedeki etki düzeyini göstermesi bakımından dikkate değer bir orandır. Çalışmanın devamında ise örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık hissine etkisi % 40 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin etik liderliğin alt boyutları ve bütünü açısından sergiledikleri davranışın etkilediği örgütsel adalet fikri, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilemekte ve biçimlendirmektedir¹⁸⁷.

Müdürlerin eğitim düzeyinin sergiledikleri liderlik tipini etkilediği görülmektedir. Müdürlerin eğitim seviyesi arttıkça dönüşümcü liderlik tipine yönelik davranışlarının arttığı bunun yanında öğretmenlerin de iş tatmininin dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilendiği liderlik ortamında en yüksek seviyede olduğu

¹⁸⁵ Karadağ vd., a.g.e., s. 37-38.

¹⁸⁶ Buluç, a.g.e., s. 24-26.

¹⁸⁷ Celal Tayyar Uğurlu, Mehmet Üstüner, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2011, Sayı: 41, 434-448, s. 439-441.

görülmektedir. Dolayısıyla müdürlerin eğitim seviyesindeki artışın öğretmenlerin iş tatminini artırdığını söylemek mümkündür¹⁸⁸.

Türkiye'deki okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırmaya göre öğretmenlerin okul yöneticilerinde en çok eşitlik ve adalet, personeliyle iç içe olma, tutarlı ve istikrarlı olma, anlayışlı olma, çalışanlarına liderlik etme gibi özelliklere önem verdiğini göstermektedir¹⁸⁹. Buna karşın Türkiye'deki özel okullarla devlet okullarındaki okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisinin farklılaştığı da görülmektedir. Yapılan bir araştırmanın bulgularına göre özel okullardaki okul yöneticilerinin astları konumundaki öğretmenleri motive etme, olumlu davranışları pekiştirme ve ödüllendirme konusunda daha duyarlı olduklarını göstermektedir¹⁹⁰.

Yukarıdaki durumu devlet okullarındaki yöneticilerin katı bürokratik geleneğe göre hareket etmesinin ya da etme gerekliliğinin bir yansıması olarak görmek mümkündür. Çünkü okul yöneticileri nihayetinde devlet memuru güvencesine sahiptir ve mevzuatı yerine getirmekle yasal sorumluluğunu da yerine getirmiş olacaktır. Buna karşın özel okullarda okul yöneticisinin üstü Bakanlıktan ziyade okulun sahibidir ve bir girişimci olarak okul sahibinin beklentileri ile bir resmi kurumun üst yöneticisinin beklentisi farklı olacaktır.

Özellikle gelir seviyesi düşük çevrelerde öğretmenlerin velilerden ve çevreden kaynaklanan dışsal motivasyon faktörlerinden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Çevrenin zor koşullarının öğretmenlerde yarattığı psikolojik etkiler öğretmenlerin mesleğini zorlaştırmaktadır. Bu tür çevrelerde yer alan okullarda okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleyici davranışlar geliştirmesi öğretmenlerin motivasyonunun yükselmesi için büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle okul yöneticisinin güven telkin edici ve destekleyici liderlik davranışları motivasyonu ve iş tatminini artırmakta öğretmenin başarıya duygusunu güçlendirmektedir¹⁹¹.

¹⁸⁸ Karadağ vd., a.g.e., 40-43.

¹⁸⁹ Helvacı ve Aydoğan, a.g.e., s. 58-59.

¹⁹⁰ Karaköse ve Kocabaş, a.g.e., s. 9-10.

¹⁹¹ Şükrü Ada, Durdağı Akan, Ahmet Ayık, İsa Yıldırım ve Sinan Yalçın., "Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri" Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, Cilt: 17, Sayı: 3, 151-166, s. 163.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin sürekli karşı karşıya oldukları ve üzerinde baskısını hissettikleri bir faktördür. Çalışmalar öğretmenlerin iş tatminini azaltan bir çok faktörün olduğunu göstermektedir. Bunlardan bir tanesi de okul yönetimi ile ilişkilerdir. Şahin'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre öğretmenlerin okul idarecilerinden kaynaklı iş tatminleri zaman içerisinde azalmaktadır. Öğretmenlerin inceleme tarihinden 12 yıl önceki yönetim kaynaklı iş tatminleri kısmen doyumlu düzeyinde iken aradan geçen zaman içerisinde bu daha da azalmış ve öğretmenlerin iş tatminlerinin azalmasına bağlı olarak daha olumsuz algılar geliştirdikleri görülmüştür¹⁹².

Çalışmalar, çalışanların önemli bir kısmının yöneticilerin tarafsızlığına güvenmediğini göstermektedir. Bunun yanında atama, terfi, ödüllendirme gibi konularda kayırmaların olduğu düşünülmektedir¹⁹³. Öğretmenlerin ödüllendirilmesi hakkında yapılmış olan bir çalışma, doğası gereği insanların ödüllendirilmeyi beklediğini ifade etmektedir. Öğretmenler de bu bağlamda ödüllendirilmekten hoşnut olmaktadır. Yasalarda da ödüllendirmeye ilişkin çeşitli hükümler vardır. Ancak aynı çalışma ödül mekanizmasının öğretmenleri tatmin edici bir şekilde işlemediğine işaret etmektedir. Ödüllendirmede kayırmacılığın olması, ödülü hak edenden ziyade başkalarının ödüllendirilmesi, ödüllendirmenin yöneticinin inisiyatifine bırakılmış olması, ödüllendirmede eğitim öğretim etkinliklerinden ziyade çeşitli sosyal etkinliklerin ödüle layık görülmesi gibi sorunlar öğretmenlerin ödüllerle ilgili beklentilerinin düşmesine ve motivasyonlarının sönmesine yol açmaktadır¹⁹⁴.

Etkili okul ve yöneticilik üzerine çalışmalar yapmış olan Shreens (1988) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin etkili bir okul yaratabilmek için aşağıdaki davranışları sergilemesi gerektiğini ifade etmektedir¹⁹⁵;

- ✓ Başarıyı vurgulamak,
- ✓ Öğretim stratejileri oluşturmak,
- ✓ Düzgün bir okul atmosferi hazırlamak,

¹⁹² İdris Şahin, 2013, a.g.e., s. 155.

¹⁹³ Haydar Albayrak, "Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Ölçümü", Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II, 19-21 Nisan 2012, Bildiriler Kitabı, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2012, 1411-1434, s. 1429.

¹⁹⁴ M. Cevat Yıldırım, "İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2008, Sayı: 56, Güz, 663-690, s. 685-686.

¹⁹⁵ Helvacı ve Aydoğan, a.g.e., s. 47.

- ✓ Öğrencilerin gelişimini sıklıkla izlemek ve değerlendirmeler yapmak,
- ✓ Eğitim ve öğretimi koordine ederken öğretmenleri desteklemek.

Literatürdeki başka çalışmalarda da etkili bir okul yaratabilmek için okul yöneticilerinin neler yapması gerektiği incelenmiştir. Bir başka çalışmada da okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır¹⁹⁶;

- ✓ Okulla ilgili görüşlerini ortaya koymak,
- ✓ Mükemmel liderlik özelliklerine sahip olmak,
- ✓ Stratejik düşünebilmek, planlar yapmak ve uygulamak,
- ✓ Kalite ve başarıyı yükseltmeyi hedeflemek,
- ✓ Dinlemeyi bilmek, öğretmenlerin düşünce ve görüşlerine değer vermek,
- ✓ Çalışanları motive etmek, iyimser yaklaşımlar sergilemek,
- ✓ Çalışanlarına güvenmek ve onları dış etkilerden korumak,
- ✓ Okuldaki olaylarla ilgilenmek ve öğretmenleri gelecek için hazırlamak,
- ✓ Öğrencilerle birebir ilişki kurmak ve okul içinde görünür bir durumda olmak.

¹⁹⁶ Helvacı ve Aydoğan, a.g.e., s. 47-48.

4. YÖNTEM VE MATERYAL

4.1. Araştırmanın Yöntemi, Araştırmanın Modeli, Elde Edilen Verileri Sağlamada Kullanılan Ölçekler

Çalışmanın bu kısmında çalışmanın yöntemi, modeli evren ve örneklem grubunun seçim süreci, verilerin toplanmasında kullanılan ölçme araçları ve verilerin analiz süreci hakkında içerik verilmiştir.

4.1.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma bir nicel araştırmadır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatminine etkisi sayısal verilerle ölçülmektedir. Araştırmanın modeli ise aşağıda açıklanan betimsel modeldir

4.1.2. Araştırmada Temel Alınan Model

Araştırma betimsel modelin yapısı ile oluşturulmuştur. Betimsel modelin temel alındığı çalışmalar; üzerinde çalışılan bir problem durumu hakkında evren ve örneklem grubu üzerinde herhangi bir etki veya yönlendirme yapmadan problemin çözümü üzerinde çalışma yapmak ve sorunun nitelik ve niceliklerini ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Betimsel modelin temel alındığı çalışmalarda araştırmacı örneklem grubu üzerinden elde edeceği verilerde yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış görüşme teknikleri, doğal veya yapay gözleme dayalı teknikler, anket veya geçerlik, güvenilirlik veya uyarlama çalışmaları yapılmış ölçekler kullanırlar.

4.1.3. Araştırmadaki Evren - Örneklem

Çalışma İstanbul ilinde yürütülmüş olup, çalışmanın evrenini de İstanbul ili Kadıköy ilçesi İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan örneklem grubu ise İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden herhangi bir özellik yani yapısal durum orantılaması (branş, yaş, cinsiyet) yapılmadan rastgele yöntemle seçilen 263 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplamada Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği ve Minnesota İş tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Tavşancıl'a göre temel istatistik kriteri

olarak çalışmanın örneklem büyüklüğü çalışmadaki değişken sayısının minimum beş katı büyüklüğünde değildir. Bu açıdan bakıldığında ilgili çalışmadaki örneklem büyüklüğü verisi bu kriterler eşleşmekte ve çelişmemektedir

4.1.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamada kullanılmak üzere Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği ile çalışmayı yürüten araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu kullanılmış olup bu ölçekler ve formdan elde edilen veriler analiz edilmiştir.

4.1.4.1. Kişisel Bilgiler Formu

Çalışmanın örneklem grubunun demografik yapısına ilişkin olarak bilgi elde etmek için çalışmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere toplamda altı sorudan oluşan ve içerik olarak örneklem grubunun yaş düzeyi, cinsiyet yapısı, mesleki yılları, çalıştıkları kurumda geçirdikleri süre, eğitim düzeyleri ve okul içerisindeki görevlerini belirlemeye yönelik kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

4.1.4.2. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği

Yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla öğretmenlere uygulanan "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği", ilk kez 1950'de Hemphill ve Coones tarafından geliştirilmiştir. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinin; Anlayış Gösterme ve Yapıyı Kurma olmak üzere toplam iki boyutu vardır. Anlayış kurma alt boyutundan yüksek puan alan bireyler öncelik olarak çalışanı ön plana çıkarırlar ve kişiler önceliklidir. Yönetici konumunda olan birey astlarına, çalışanlarına karşı iletişime açık, insancıl ve destekçi konumundadır. Yapıyı kurma puanı yüksek olan bireyler ise daha fazla işkolik yapıları vardır. İş onlar için her zaman önceliklidir. İş zamanında ve eksiksiz olarak yapan bireyler onlar için başarılı ve önemli kişilerdir. (Bursalıoğlu 1991).

Araştırmada kullanılan Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği iki alt faktörden oluşup her alt faktörde 15'er madde bulunmaktadır. Ayrıca ölçek 5'li biçimde derecelendirilmiş bir ölçektir. Ölçeğin içeriğinde ters ve düz maddeler

bulunmaktadır. Ölçeğin Yapıyı Kurma alt boyutunda 3. ve 7. maddeler; anlayış gösterme alt boyutunda ise 5., 7., 8. ve 9.maddeler ters maddeler olup puanlama biçimi düz maddelerdeki gibi 1 – 2 – 3 – 4 – 5 değil 5 – 4 – 3 – 2 – 1 şeklindedir. Ölçek totalde 30 maddelik bir ölçek olup bu ölçekten bir birey en fazla 150 en az ise 30 puan almaktadır.

Geçerlilik ve Güvenirlilik;

Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği ülkemizde ilk olarak Önal tarafından 1979 yılında kullanılmıştır. Ancak geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili ve Türkçeye uyarlama ile ilgili çalışmalar 1981 yılında Ergün tarafından yapılmıştır. Ayrıca Ergün tarafından yapılan testler 1990 yılında Ergene tarafından tekrarlanmış, ölçeğin tekrarlanan ölçek uygulamalarına bağlı olarak yani test tekrar test güvenilirliğine ilişkin olarak katsayı açısından 1.00'a yakın veriler elde edilmiştir (anlayış gösterme .77 – yapıyı kurma .82). Bunun dışında iş doyum ölçeği ile arasındaki ölçüt bağlantılı geçerlik katsayıları 1,00'e yakın veriler olduğu için ölçek için hem gecelik ve hem de güvenilirlik ölçütlerini karşıladığı söylenebilir.

4.1.4.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

İş tatmini kavramının temel istatistik yöntemleri kullanılarak soyut bir kavram olması; doğrudan veya dolaylı gözleme dayalı ölçme ve değerlendirme teknikleri ile ölçülmesi açısından oldukça zordur. Bu alanda çalışma yapan kişiler ölçme ve değerlendirme yaparlarken öznel davranabilmekte ve kişisel yargı ve değerlerine göre kararlar verebilmektedirler. Tüm bunlardan hareketle puanlama yaparken en nesnel veri toplama aracı olarak iş tatmin ölçeği ve puanlama ölçeği kullanılmaktadır. Puanlama ölçeği ile sonuçlar sayısal olarak ifade edilir ve bilgilerin homojen olarak toplanması kolaylaşır. Bunun için en yaygın olarak Minnesota İş Tatmin ölçeği kullanılmaktadır.

İş tatmin düzeyini ölçmede en yaygın kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği bu çalışmamızda iş tatmin düzeyini ölçme amacıyla 20 soruluk kısa formu olanı kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak Baycan tarafından tez çalışmasında kullanılmış olup ölçek iç ve dış tatmin olarak iki boyutta toplanmıştır. Toplamı oluşturan 20 sorudan 12 tanesi iç faktörleri nitelerken geri kalan 8 soru maddesi iç faktörleri nitelemiştir. Likert olarak hazırlanan bu ölçek 5'li derecelendirilmiş olup örneklem grubu

cevaplarken “Hiç memnun değilim, Memnun değilim, Kararsızım, Memnunum ve Çok Memnunum” olarak cevaplandırmaktadır

Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlilik Değeri ve Alt Boyutlardaki Sorular;

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ile ilgili olarak ilk çalışma baycan tarafından 1985'deki tez çalışmasında yapılmış olup alpha katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur. Güvenirlilik değerini ise Özdayı (1990)'da 0,87 olarak bulgulamıştır. Ölçeğe yönelik olarak veri analizi çalışmalarında elde edilen iki alt boyuttan iç boyutlar 12 sorudan oluşmakta olup 1 – 2 – 3 – 4 – 7 – 9 – 10 – 11 – 15 – 18 – 19 – 20.maddeleri kapsamaktadır. Dış boyutlar ise 8 sorudan oluşmakta olup 5 – 6 – 8 – 12 – 13 – 14 – 16 – 17.maddeleri kapsamaktadır

4.1.5. Araştırmanın Verilerinin Toplanması Süreci

Araştırmada kullanılan ölçek ve formların uygulanması amacıyla gerekli kurumlar ve kuruluşlardan yasal izinler alınmış ve uygulamanın yapılacağı örneklem grubuyla birebir temas sağlanarak ölçek ile ilgili olarak uygulayıcılar tarafından bilgilendirme yapılmıştır. Bunların dışında araştırmaya katılmak isteyen ancak birebir uygulama yapma fırsatı bulunmayan öğretmenlere de online olarak uygulama yapılmıştır. Araştırmaya katılanlardan herhangi bir özel bilgi alınmayacağı veya dolduran bireylerin ölçek sonuçlarının herhangi bir şekilde deşifre edilmeyeceği katılımcılara uygulayıcı tarafından ifade edilmiştir.

4.1.6. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Çözülmesi

Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan örneklem grubundaki öğretmenlerin kişisel bilgi formu ve doldurdukları ölçekler sınıflandırılmış ve cevaplar öncelikle betimlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda frekans tablosu ve yüzdelikler alınmıştır. Bunun dışında SPSS 16,00 veriler araştırmacı tarafından kodlanarak aktarılmış iki değişkenli parametrik veriler için '*t testi*', iki değişkenli parametrik olmayan veriler için '*Mann – Whitney U testi*', üç ve daha fazla değişkenli parametrik veriler için "*One Way Anova – F Testi*", üç ve daha fazla değişkenli parametrik olmayan veriler için ise "*Kruskal-Wallis testi*" kullanılmıştır. Sonuçların anlamlılık değerleri için temel kıstas 0,05 değerine dikkat edilmiştir. Aynı zamanda ikiden fazla parametrik değerli değişkenlerde anlamlılık değerleri çıkması durumunda hangi

gruplardan kaynaklı anlamlılığı bulmak için “LSD Çoklu Karşılaştırma Testi” yapılmıştır. Bunun dışında ölçekler arasındaki ilişki değerleri için Pearson Momentler Korelasyon değeri ön planda tutulmuştur.

4.2. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu kısmında kullanılan ölçme araçlarının birbirleri ile olan ilişkisel verileri ve korelasyonel bulguları aynı zamanda kişisel bilgi formunda ifade edilen demografik değişkenler ve bu değişkenlerin ölçek araçları ve alt boyutları ile farklılaşıp farklılaşmama durumlarına ilişkin verilere yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmadaki Örneklem Yapısının Demografik Özellikleri

DEĞİŞKEN		N	%	TOPLAM
Cinsiyet	Kadın	165	61,97	263
	Erkek	98	38,03	
Yaş	25 yaş ve altı	29	11,02	263
	26 – 30 yaş	77	29,27	
	31 – 35 yaş	39	14,82	
	36 – 40 yaş	38	10,64	
	41 yaş ve üzeri	80	34,25	
Mesleki Yıl	1 -5 yıl arası	54	20,53	263
	6 -10 yıl arası	72	27,37	
	11 – 15 yıl arası	44	16,73	
	16 yıl ve üzeri	93	35,37	
Kurumunda Çalışma Yılı	1 -5 yıl arası	170	64,63	263
	6 -10 yıl arası	41	15,58	
	11 – 15 yıl arası	25	9,50	
	16 yıl ve üzeri	27	10,29	
Okuldaki Görevi	Sınıf Öğretmeni	112	42,58	263
	Branş Öğretmeni	151	57,42	

Öğrenim Durumu	Yüksek Okul – Enstitü	36	13,68	263
	Lisans	193	73,4	
	Yüksek Lisans - Doktora	34	12,92	

Tablo 2. Örneklem Grubunun İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

İş Tatmin Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Kadın		165	74,27	15,25	251	,637
Erkek		98	73,07	12,95			

Tablo 2' de Örneklem grubunun Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden aldığı puanların cinsiyete göre t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenler ortalama 74,27; erkek öğretmenler ortalama 73,07 puan almıştır. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)} = ,637$; $p > .05$). Sonuçlar anlamlı çıkmamakla birlikte kadın öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 3. Örneklem Grubunun İç İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

İç İş Tatmin Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Kadın		165	45,85	8,78	253	,801
Erkek		98	45,00	7,21			

Tablo 3' de Örneklem grubunun Minnesota İş Tatmin Ölçeği İç İş Tatmin Düzeyi'nden aldığı puanların cinsiyete göre t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenler ortalama 45,85; erkek öğretmenler ortalama 45,00 puan

almıştır. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)}=,801$; $p>.05$). Sonuçlar anlamlı çıkmamakla birlikte kadın öğretmenlerin İç iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 4. Örneklem Grubunun Dış İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Dış İş Tatmin Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Kadın	165	28,38	7,07	255	,488	,626
	Erkek	98	27,93	7,18			

Tablo 4' de Örneklem grubunun Minnesota İş Tatmin Ölçeği Dış İş Tatmin Düzeyi'nden aldığı puanların cinsiyete göre t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenler ortalama 28,38; erkek öğretmenler ortalama 27,93 puan almıştır. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır ($t_{(261)}=,488$; $p>.05$). Sonuçlar anlamlı çıkmamakla birlikte kadın öğretmenlerin Dış iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

Bu sonuçlara göre kadınların daha mükemmeliyetçi ve psikolojik olarak sıkılma ve yoruma noktasında erkeklere nazaran daha iyi düzeyde olmaları sonucun bu yönde çıkmasına neden olmuş olabilir.

Tablo 5. Örneklem Grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Kadın	165	107,44	17,02	249	1,270	,205
	Erkek	98	110,22	16,57			

Tablo 5' de Örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği'nden aldığı puanların cinsiyete göre t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenler ortalama 107,44; erkek öğretmenler ise ortalama 110,22 puan almışlardır. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)}= 1,270$; $p>.05$). Sonuçlar anlamlı çıkmamakla birlikte erkek öğretmenlerin Liderlik Davranışları betimleme düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 6. Örneklem Grubunun Yapıyı Kurma Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Yapıyı Kurma Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	P
	Kadın	165	56,14	9,60	251	1,248	,213
	Erkek	98	57,57	7,47			

Tablo 6' da Örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu'ndan aldığı puanların cinsiyete göre t testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenler ortalama 56,14; erkek öğretmenler ortalama 57,57 puan almışlardır. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)}=,213$; $p>.05$). Sonuçlar anlamlı çıkmamakla birlikte erkek öğretmenlerin yapıyı kurma alt boyutu puan düzeyleri daha yüksektir

Tablo 7. Grupların Anlayış Gösterme Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Anlayış Gösterme Düzeyi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	t	P
	Kadın	165	51,43	9,51	255	,965	,336
	Erkek	98	52,72	11,59			

Tablo 7' da Örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyutu'ndan aldığı puanların cinsiyete göre t testi sonuçları

verilmiştir. Bu sonuçlara göre kadın öğretmenler ortalama 51,43; erkek öğretmenler ortalama 52,72 Puan almışlardır. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)} = ,965$; $p > .05$). Sonuçlar anlamlı çıkmamakla birlikte erkek öğretmenlerin anlayış gösterme alt boyutu puan düzeyleri daha yüksektir

Tablo 8. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmin Düzeyi	25 yaş ve altı	29	71,95	10,40
	26 – 30 yaş	77	71,68	13,04
	31 – 35 yaş	39	71,46	10,91
	36 – 40 yaş	38	72,21	15,95
	41 yaş ve üzeri	80	78,75	16,69
	Toplam	263	73,9533	14,51

Tablo 9. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin İş Doyum Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	P
İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	2684,956	4	671,23	3,298	,012
	Grup içi	51284,484	258	203,51		
	Toplam	53969,440	262			

Tablo 8 ve tablo 9'de örneklem grubunun iş doyum düzeyleri ve yaş düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($f_{(0,05;4-258)}:3,298, p < 0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “LSD Çoklu Karşılaştırma Testi” sonucu “41 yaş ve üzeri – 25 yaş ve altı”, “41 yaş ve üzeri – 26 – 30 yaş

arası”, “41 yaş ve üzeri – 31 – 35 yaş arası” ve “41 yaş ve üzeri – 36 – 40 yaş” arasında farklılık bulgulanmıştır. Yaş değişkenine göre en yüksek puanı genel iş doyum puanı olarak 41 yaş ve üzeri olanlar almıştır

Tablo 10. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre İç İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İç İş Tatmin Düzeyi	25 yaş ve altı	29	44,78	5,68
	26 – 30 yaş	77	44,64	8,42
	31 – 35 yaş	39	44,25	6,79
	36 – 40 yaş	38	44,00	9,69
	41 yaş ve üzeri	80	48,34	8,90
	Toplam	263	45,66	8,49

Tablo 11. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin İç İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	P
İç İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	864,482	4	216,12	3,093	,016
	Grup içi	17747,619	258	69,87		
	Toplam	18612,100	262			

Tablo 10 ve tablo 11’de örneklem grubunun iç iş tatmin düzeyleri ve yaş düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;4-258)}:3,093, p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “LSD Çoklu Karşılaştırma Testi” sonucu “41 yaş ve üzeri – 25 yaş ve altı”, “41 yaş ve üzeri – 26 – 30 yaş arası”, “41 yaş ve üzeri – 31 – 35 yaş arası” ve “41 yaş ve üzeri – 36 – 40 yaş”

arasında farklılık bulgulanmıştır. Yaş değişkenine göre en yüksek puanı iç iş tatmini puanı olarak 41 yaş ve üzeri olanlar almıştır

Tablo 12. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre Dış İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dış İş Tatmin Düzeyi	25 yaş ve altı	29	27,1739	5,40
	26 – 30 yaş	77	27,0641	5,18
	31 – 35 yaş	39	26,9512	5,10
	36 – 40 yaş	38	28,2105	9,11
	41 yaş ve üzeri	80	30,2716	8,37
	Toplam	263	28,2184	7,06

Tablo 13. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin Dış İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	P
Dış İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	536,325	4	134,08	2,760	,028
	Grup içi	12436,227	258	48,57		
	Toplam	12972,552	262			

Tablo 12 ve tablo 13’de örneklem grubunun Dış iş tatmin düzeyleri ve yaş düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;4-262)}:2,760; p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “*LSD Çoklu Karşılaştırma Testi*” sonucu “41 yaş ve üzeri – 26 – 30 yaş arası” ve “41 yaş ve üzeri – 31 – 35 yaş arası” arasında farklılık bulgulanmıştır. Yaş değişkenine göre en yüksek puanı dış iş doyum puanı olarak 41 yaş ve üzeri olanlar almıştır.

Bu açıdan bakıldığında yaş ilerledikçe çalışmaktan alınan tatminin arttığı düşünülebilir.

Tablo 14. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre Liderlik Davranışları Betimleme Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	25 yaş ve altı	29	106,68	15,15
	26 – 30 yaş	77	106,84	14,62
	31 – 35 yaş	39	115,97	15,32
	36 – 40 yaş	38	100,97	16,07
	41 yaş ve üzeri	80	110,19	19,15
	Toplam	263	108,40	16,96

Tablo 15. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin Liderlik Davranışları Betimleme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansı n Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalama sı	f	p
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	Gruplar arası	4730,129	4	1182,53	4,321	,002
	Grup içi	68411,071	258	273,64		
	Toplam	73141,200	262			

Tablo 14 ve tablo 15’de örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme düzeyleri ve yaş düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;4-258)}:4,231;p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “*LSD Çoklu Karşılaştırma Testi*” sonucu “25 yaş ve altı – 31 – 35 yaş arası”, “26 – 30 yaş arası – 31 – 35 yaş arası”, “36 – 40 yaş arası – 31 – 35 yaş arası” ve “41 yaş ve üzeri – 36 – 40 yaş” arasında farklılık bulgulanmıştır. Yaş değişkenine göre en yüksek puanı liderlik davranışlarını betimleme düzeyi puanı olarak 31 – 35 yaş arası olanlar almıştır

Tablo 16. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerine Göre Yapıyı Kurma Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Yapıyı Kurma Düzeyi	25 yaş ve altı	29	55,68	7,98
	26 – 30 yaş	77	55,24	7,76
	31 – 35 yaş	39	59,38	5,53
	36 – 40 yaş	38	53,43	9,89
	41 yaş ve üzeri	80	58,15	10,46
	Toplam	263	56,57	8,95

Tablo 17. Örneklem Grubunun Yaş Seviyelerinin Yapıyı Kurma Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Yapıyı Kurma düzeyi	Gruplar arası	1032,279	4	258,07	3,337	,011
	Grup içi	19486,335	258	77,32		
	Toplam	20518,615	262			

Tablo 16 ve tablo 17’de örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Yapıyı Kurma Alt boyutu puanları ve yaş düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;4-258)}:3,337, p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “LSD Çoklu Karşılaştırma Testi” sonucu “26 – 30 yaş arası – 41 ve üzeri”, “26 – 30 yaş arası – 31 – 35 yaş arası”, “36 – 40 yaş arası – 31 – 35 yaş arası” ve “41 yaş ve üzeri – 36 – 40 yaş” arasında farklılık bulgulanmıştır. Yaş

değişkenine göre en yüksek puanı yapıyı kurma düzeyi olarak 31 – 35 yaş arası olanlar almıştır

Tablo 18. Öğretmenlerin Yaş Seviyelerine Göre Anlayış Gösterme Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmalar ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Anlayış Gösterme Düzeyi	25 yaş ve altı	29	50,65	9,24
	26 – 30 yaş	77	51,64	8,86
	31 – 35 yaş	39	56,52	12,35
	36 – 40 yaş	38	48,13	9,30
	41 yaş ve üzeri	80	52,06	10,71
	Toplam	263	51,92	10,33

Tablo 19. Öğretmenlerin Yaş Seviyelerinin Anlayış Gösterme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Anlayış Gösterme düzeyi	Gruplar arası	1438,166	4	359,541	3,492	,008
	Grup içi	26358,302	25 8	102,962		
	Toplam	27796,467	26 2			

Tablo 18 ve tablo 19’da örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Anlayış Gösterme Alt boyutu puanları ve yaş düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;4-262)}:3,492$; $p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “LSD Çoklu Karşılaştırma Testi” sonucu “25 yaş ve altı – 31 – 35 yaş arası”, “26 – 30 yaş arası – 31 – 35 yaş arası”, “41 yaş ve üzeri – 36 – 40 yaş arası”, “41 yaş ve üzeri – 31 – 35 yaş arası”, 31 – 35 yaş arası – 36 – 40 yaş arası” farklılık bulgulanmıştır. Yaş değişkenine göre en yüksek puanı anlayış gösterme düzeyi olarak 31 – 35 yaş arası olanlar almıştır

Bu sonuçlara göre Gözlem, Yargıda bulunma ve betimleme düzeylerinin psiko sosyal Gelişim kuramına göre en çok geliştiği evre olan 25 – 35 yaş arasındaki dönemin bu tarz sonuçlar elde edilmesinde etkili olduğu düşünülebilir.

Tablo 20: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre İş tatmin Düzeyleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmin Düzeyi	1 -5 yıl arası	54	71,5370	11,54
	6 -10 yıl arası	72	71,6944	12,36
	11 – 15 yıl arası	44	71,7222	14,48
	16 yıl ve üzeri	93	78,1075	16,85
	Toplam	263	73,9533	14,51

Tablo 21: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin İş tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	2574,589	3	514,918	2,515	,030
	Grup içi	51394,851	259	204,760		
	Toplam	53969,440	262			

Tablo 20 ve tablo 21’de örneklem grubunun Genel iş tatmin düzeyleri ve meslekte çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;3-259)}:2,515, p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “*LSD Çoklu Karşılaştırma Testi*” sonucu “1 -5 yıl ve 6 – 10 yıl”, “1 -5 yıl ve 11 – 15 yıl” ve “1 -5 yıl ve 16 ve üzeri yıl” arasında farklılık bulgulanmıştır. Mesleki yıl değişkenine göre en yüksek genel iş tatmin düzeyi olarak meslekteki çalışma yılı 16 ve üzeri olanlar almıştır

Tablo 22: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Seviyelerine Göre İç İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İç İş Tatmin Düzeyi	1 -5 yıl arası	54	44,5455	7,53
	6 -10 yıl arası	72	44,7361	7,76
	11 -15 yıl arası	44	42,9722	7,19
	16 yıl ve üzeri	93	48,0851	9,54
	Toplam	263	45,6602	8,49

Tablo 23: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin İç İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İç İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	980,187	3	196,03	2,813	,017
	Grup içi	17631,914	25 9	69,6 9		
	Toplam	18612,100	26 2			

Tablo 22 ve tablo 23'de örneklem grubunun İç iş tatmin düzeyleri ve meslekte çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;3-262)}:2,813, p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “*LSD Çoklu Karşılaştırma Testi*” sonucu “41 yaş ve üzeri – 25 yaş ve altı”, “41 yaş ve üzeri – 26 – 30 yaş arası”, “41 yaş ve üzeri – 31 – 35 yaş arası” ve “41 yaş ve üzeri – 36 – 40 yaş” arasında farklılık bulgulanmıştır. Mesleki yıl değişkenine göre en yüksek iç iş tatmin düzeyi olarak meslekteki çalışma yılı 16 ve üzeri olanlar almıştır

Tablo 24: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre Dış İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dış İş Tatmin Düzeyi	1 -5 yıl arası	54	27,0182	4,90
	6 -10 yıl arası	72	26,9583	5,01
	11 – 15 yıl arası	44	28,3947	9,23
	16 yıl ve üzeri	93	29,9149	8,18
	Toplam	263	28,2184	7,06

Tablo 25: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin Dış İş tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Dış iş tatmin düzeyi	Gruplar arası	510,297	3	102,059	2,088	,067
	Grup içi	12462,255	259	48,872		
	Toplam	12972,552	262			

Tablo 24 ve tablo 25'de örneklem grubunun Dış iş tatmin düzeyleri ve meslekte çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;3-262)}:2,088$; $p>0,05$). Mesleki yıl değişkenine göre en yüksek iç iş tatmin düzeyi olarak meslekteki çalışma yılı 16 ve üzeri olanlar almıştır

Bu sonuçlar yaş değişkeninden elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Bireylerin meslekte çalışma yılı fazla olursa iş tatmin düzeyleri de yükselmektedir.

Tablo 26: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	1 -5 yıl arası	54	108,05	13,24
	6 -10 yıl arası	72	109,10	18,23
	11 – 15 yıl arası	44	106,47	15,40
	16 yıl ve üzeri	93	108,68	18,70
	Toplam	263	108,40	16,96

Tablo 27: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	Gruplar arası	546,686	3	109,33	,375	,866
	Grup içi	72594,514	25 9	291,54		
	Toplam	73141,200	26 2			

Tablo 26 ve tablo 27’de örneklem grubunun Liderlik Davranışlarını Betimleme düzeyleri ve meslekte çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($f_{(0,05;3-262)}; ,375; p>0,05$). Mesleki yıl değişkenine göre en yüksek liderlik betimleme genel puanı olarak meslekteki çalışma yılı 6 – 10 yıl arası olanlar almıştır

Tablo 28: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre Yapıyı Kurma Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Yapıyı Kurma Düzeyi	1 -5 yıl arası	54	56,0909	6,12
	6 -10 yıl arası	72	55,6087	8,78
	11 – 15 yıl arası	44	56,8889	8,55
	16 yıl ve üzeri	93	57,4421	10,56
	Toplam	263	56,5798	8,95

Tablo 29: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerinin Yapıyı Kurma Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Yapıyı Kurma düzeyi	Gruplar arası	202,647	3	40,529	,501	,776
	Grup içi	20315,967	25 9	80,940		
	Toplam	20518,615	26 2			

Tablo 28 ve tablo 29'da örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu puanları ve meslekte çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;3-262)}: ,501, p>0,05$). Mesleki yıl değişkenine göre en yüksek yapıyı kurma boyutu düzeyi olarak meslekteki çalışma yılı 16 ve üzeri olanlar almıştır

Tablo 30: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Düzeylerine Göre Anlayış Gösterme Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Anlayış Gösterme Düzeyi	1 -5 yıl arası	54	51,8036	9,23
	6 -10 yıl arası	72	53,5070	11,50
	11 – 15 yıl arası	44	50,3947	9,41
	16 yıl ve üzeri	93	51,2766	10,41
	Toplam	263	51,9234	10,33

Tablo 31: Örneklem Grubunun Mesleki Yıl Seviyelerinin Anlayış Gösterme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Anlayış Gösterme düzeyi	Gruplar arası	477,994	3	95,59	,89 2	,48 7
	Grup içi	27318,473	25 9	107,13		
	Toplam	27796,467	26 2			

Tablo 30 ve tablo 31'de örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Anlayış Gösterme Alt Boyutu puanları ve meslekte çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;3-259)}; ,892$; $p>0,05$). Mesleki yıl değişkenine göre en yüksek anlayış gösterme puanı olarak meslekteki çalışma yılı 6 – 10 yıl arası olanlar almıştır

Tablo 32: Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Yılı Seviyelerine Göre İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmin Düzeyi	1 -5 yıl arası	170	73,6882	11,49
	6 -10 yıl arası	41	67,4878	14,36
	11 – 15 yıl arası	25	74,8000	13,76
	16 yıl ve üzeri	27	88,4000	26,06
	Toplam	263	73,9531	14,54

Tablo 33: Örneklem Grubunun Kurumdaki Çalışma Yılı Seviyelerinin İş tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	5917,917	4	1972,63	10,345	,000
	Grup içi	48051,520	25	190,68		
	Toplam	53969,438	26			

Tablo 32 ve tablo 33’de örneklem grubunun Genel iş tatmin düzeyleri ve kurumdaki çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;4-258)}:10,345$, $p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “*LSD Çoklu Karşılaştırma Testi*” sonucu “1 -5 yıl ve 6 – 10 yıl”, “1 -5 yıl ve 16 ve üzeri yıl”, “11 -15 yıl ve 6 – 10 yıl”, “15 yıl ve üzeri - 6 – 10 yıl”, “15 yıl ve üzeri – 11 – 15 yıl”, arasında farklılık bulgulanmıştır. Öğretmenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre en yüksek genel iş tatmin aynı kurumda 16 yıl ve üzeri olanlarda bulunmuştur.

Tablo 34: Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılıının İç İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İç İş Tatmin Düzeyi	1 -5 yıl arası	170	45,5872	6,85
	6 -10 yıl arası	41	41,9024	8,47
	11 – 15 yıl arası	25	45,8800	8,18
	16 yıl ve üzeri	27	53,7500	14,89
	Toplam	263	45,6628	8,50

Tablo 35: Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılıının İç İş tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İç İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	1889,971	4	629,990	9,569	,000
	Grup içi	16721,692	258	65,833		
	Toplam	18611,663	262			

Tablo 34 ve tablo 35’de örneklem grubunun İç iş tatmin düzeyleri ve kurumdaki çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;4-258)}:9,569$, $p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “*LSD Çoklu Karşılaştırma Testi*” sonucu “1 -5 yıl ve 6 – 10 yıl”, “1 -5 yıl ve 16 yıl ve üzeri”, “16 yıl ve üzeri - 6 – 10 yıl”, “16 yıl ve üzeri – 11 – 15 yıl” arasında farklılık bulgulanmıştır. Öğretmenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre en yüksek iç iş tatmin aynı kurumda 16 yıl ve üzeri olanlarda bulunmuştur.

Tablo 36: Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılıının Dış İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dış İş Tatmin Düzeyi	1 -5 yıl arası	170	27,9943	5,95
	6 -10 yıl arası	41	25,5854	6,35
	11 – 15 yıl arası	25	28,9200	6,49
	16 yıl ve üzeri	27	34,6500	12,71
	Toplam	263	28,2154	7,07

Tablo 37: Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılıının Dış İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Dış İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	1132,603	4	377,53	8,163	,000
	Grup içi	11839,335	25 8	46,24		
	Toplam	12971,938	26 2			

Tablo 36 ve tablo 37’de örneklem grubunun Dış iş tatmin düzeyleri ve kurumdaki çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($f_{(0,05;4-258)}:8,163$; $p<0,05$). Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan “*LSD Çoklu Karşılaştırma Testi*” sonucu “1 -5 yıl ve 6 – 10 yıl”, “1 -5 yıl ve 16 yıl ve üzeri”, “16 yıl ve üzeri - 6 – 10 yıl”, “16 yıl ve üzeri – 11 – 15 yıl”, arasında farklılık bulgulanmıştır. Öğretmenlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre en yüksek dış iş tatmin aynı kurumda 16 yıl ve üzeri olanlarda bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre öğretmenlerin aynı kurumda uzun süredir çalışıyor olmaları, oraya adaptasyonları çalıştıkları kurumu sahiplenmelerine ve orada bulunmak ve çalışmaktan zevk almalarına neden olmaktadır.

Tablo 38: Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yılına Göre Liderlik Davranışları Betimleme Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	1 -5 yıl arası	170	108,82	16,19
	6 -10 yıl arası	41	108,30	16,75
	11 – 15 yıl arası	25	107,42	20,55
	16 yıl ve üzeri	27	105,45	20,15
	Toplam	263	108,34	16,97

Tablo 39: Örneklem Grubunun Kurumlarındaki Çalışma Yılına Göre Liderlik Davranışları Betimleme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	Gruplar arası	227,312	4	75,771	,261	,854
	Grup içi	72699,889	258	290,800		
	Toplam	72927,201	262			

Tablo 38 ve tablo 39'da örneklem grubunun Liderlik Davranışlarını Betimleme düzeyleri ve kurumdaki çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;4-258)}$);,261; $p>0,05$). Örneklem grubunda genel liderlik davranışlarını betimleme düzeyi en yüksek olan grup aynı iş yerinde çalışma yılı 1 – 5 yıl arasında olanlar olmuştur.

Tablo 40: Örneklem Grubunun Kurumundaki Çalışma Yıllarına Göre Yapıyı Kurma Seviyeleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Yapıyı Kurma Düzeyi	1 -5 yıl arası	170	56,9244	8,24
	6 -10 yıl arası	41	56,3750	8,30
	11 – 15 yıl arası	25	55,7083	12,05
	16 yıl ve üzeri	27	54,6000	11,81
	Toplam	263	56,5430	8,95

Tablo 41: Örneklem Grubunun Kurumlarındaki Çalışma Yılına Göre Yapıyı Kurma Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Yapıyı Kurma düzeyi	Gruplar arası	118,377	4	39,45	,49 0	,69 0
	Grup içi	20311,151	25 8	80,60		
	Toplam	20429,527	26 2			

Tablo 40 ve tablo 41’de örneklem grubunun Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği yapıyı kurma alt boyutu puanları ve kurumdaki çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;4-258)}: ,490$, $p>0,05$). Örneklem grubunda yapıyı kurma alt ölçeği en yüksek olan grup aynı iş yerinde çalışma yılı 1 – 5 yıl arasında olanlar olmuştur.

Tablo 42: Örneklem Grubunun Kurumlarındaki Çalışma Yılına Göre Anlayış Gösterme Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Anlayış Gösterme Düzeyi	1 -5 yıl arası	170	51,9885	10,32758
	6 -10 yıl arası	41	51,7317	9,72375
	11 – 15 yıl arası	25	52,4400	11,47490
	16 yıl ve üzeri	27	50,8500	11,10844
	Toplam	263	51,9038	10,35482

Tablo 43: Örneklem Gruplarının Kurumundaki Çalışma Yılına Göre Anlayış Gösterme Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Anlayış Gösterme düzeyi	Gruplar arası	31,860	4	10,620	,098	,961
	Grup içi	27738,736	25	108,354		
	Toplam	27770,596	26			

Tablo 42 ve tablo 43'de örneklem grubunun Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Anlayış Gösterme alt boyutu puanları ve kurumdaki çalışma yılına ilişkin varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;4-262)}; ,098; p>0,05$). Örneklem grubunda yapıyı kurma alt ölçeği en yüksek olan grup aynı iş yerinde çalışma yılı 11 – 15 yıl arasında olanlar olmuştur.

Bu sonuçlara göre okulda çalışma süresi kıaldıkça veya yeni göreve durumundan dolayı yeni çalışmaya başlayanların daha fazla çevrelerini tanıma amaçlı gözlemedikleri ve ilerleyen yaşlarda çalışanların artık bazı liderlik özelliklerini görmedikleri veya görmezden geldikleri düşünülebilir.

Tablo 44: Örneklem Grubunun İş Tatmin Seviyesinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi

İş Tatmin Düzeyi	Okul Görevi	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Sınıf Öğret.	11	74,24	13,02	250	,928	,354
	Branş Öğret.	15	72,74	12,26			

Tablo 44' de Örneklem grubunun Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nden aldığı puanların okuldaki görev değişkenine göre t testi sonuçları verilmiştir. Sınıf Öğretmeni olanların puanları ortalaması 74,24; branş öğretmenlerinin ise puanların ortalaması 72,74'dür. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)} = ,928$; $p > .05$). Okuldaki görev değişkenine göre genel iş tatmin düzeyi açısından sınıf öğretmenleri daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır.

Tablo 45: Örneklem Grubunun İç İş Tatmin Düzeyinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi

İç İş Tatmin Düzeyi	Okul Görevi	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Sınıf Öğret.	112	45,83	7,43	252	,927	,355
	Branş Öğret.	151	44,94	7,49			

Tablo 45' de Örneklem grubunun Minnesota İş Tatmin Ölçeği İç İş Tatmin Düzeyi'nden aldığı puanların okuldaki görev değişkenine göre t testi sonuçları verilmiştir. Sınıf Öğretmeni olanların puanları ortalaması 45,83; branş öğretmenlerinin ise puanları ortalaması 44,94'dür. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)} = ,927$; $p > .05$). Okuldaki görev değişkenine göre iç iş tatmin düzeyi açısından sınıf öğretmenleri daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır.

Tablo 46: Örneklem Grubunu Dış İş Tatmin Seviyesinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi

Dış İş Tatmin Düzeyi	Okul Görevi	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Sınıf Öğret.	112	28,42	6,82	253	,846	,398
	Branş Öğret.	151	27,76	5,53			

Tablo 46' da Örneklem grubunun Minnesota İş Tatmin Ölçeği Dış İş Tatmin Düzeyi'nden aldığı puanların okuldaki görev değişkenine göre t testi sonuçları verilmiştir. Sınıf Öğretmeni olanların puanları ortalaması 28,42; branş öğretmenlerinin ise puanları ortalaması 27,76'dır. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)} = ,846$; $p > .05$). Okuldaki görev değişkenine göre dış iş tatmin düzeyi açısından sınıf öğretmenleri daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır.

Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin okuldaki zamanlarının çoğunu sınıflarında geçiriyor olmaları sınıflarına yönelik aidiyet duyguları geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu açıdan sınıflarında kaldıkları sürelerde daha fazla iş tatmini sağladıkları düşünülebilir.

Tablo 47: Örneklem Grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi

Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	Okul Görevi	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Sınıf Öğret.	112	112,47	16,45	247	2,928	,004
	Branş Öğret.	151	106,19	16,69			

Tablo 47' de Örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği'nden aldığı puanların okuldaki görev değişkenine göre t testi sonuçları verilmiştir. Sınıf Öğretmeni olanların puanları ortalaması 112,47; branş öğretmenlerinin puanları ortalaması 106,19'dur. Grupların Puanları farkı anlamlı bulunmuştur. ($t_{(261)} = 2,928$;

p<.05). Okuldaki görev değişkenine göre liderlik davranışlarını betimleme düzeyi açısından sınıf öğretmenleri daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır.

Tablo 48: Örneklem Grubunun Yapıyı Kurma Düzeyinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi

Yapıyı Kurma Düzeyi	Okul Görevi	n	\bar{X}	s	s	t	p
	Sınıf Öğret.	112	58,05	7,95	249	1,893	,060
	Branş Öğret.	151	55,90	9,28			

Tablo 48' de Örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Yapıyı Kurma alt boyutundan aldığı puanların okuldaki görev değişkenine göre t testi sonuçları verilmiştir. Sınıf Öğretmeni olanların puanları ortalaması 58,05'dir. Branş Öğretmenlerinin ise 55,90'dır. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(261)}=1,893$; $p>.05$). Okuldaki görev değişkenine göre yapıyı kurma alt boyutu açısından sınıf öğretmenleri daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır.

Tablo 49. Örneklem Grubunun Anlayış Gösterme Seviyesinin Okuldaki Görev Değişkenine Göre İncelenmesi

Anlayış Gösterme Düzeyi	Okul Görevi	n	\bar{X}	s	sd	t	p
	Sınıf Öğret.	112	54,35	10,48	253	,941	,003
	Branş Öğret.	151	50,46	10,03			

Tablo 49'a göre Örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği Anlayış Gösterme alt boyutundan aldığı puanların okuldaki görev değişkenine göre t testi sonuçları verilmiştir. Sınıf Öğretmeni olanların puanları ortalaması 54,35; branş öğretmenlerinin puanları ortalaması 50,46. Grupların puanları farkı anlamlı bulunmuştur. ($t_{(261)}= ,941$; $p<.05$). Okuldaki görev değişkenine göre anlayış gösterme alt boyutu açısından sınıf öğretmenleri daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır.

Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerini çok fazla okul içerisinde dikkatlerini dağıtacak bir olgu olmamasından dolayı liderlik davranışlarını ve alt boyutlarını daha fazla gözlem yapma imkanı olmaktadır. Örneğin branş öğretmenleri sürekli olarak farklı öğrencilerle uygulama sahasında oldukları için liderlik davranışlarını ve alt boyutlarını fazla gözlem yapma şansına sahip olamamaktadırlar.

Tablo 50: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmin Düzeyi	Yüksek Okul – Enstitü	36	74,91	11,55
	Lisans	193	73,61	15,08
	Yüksek Lisans - Doktora	34	74,48	12,83
	Toplam	263	74,00	14,52

Tablo 51: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumunun İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	514,379	2	171,460	,81	,489
	Grup içi	53286,617	260	211,455		
	Toplam	53800,996	262			

Tablo 50 ve tablo 51’de örneklem grubunun Genel iş tatmin düzeyleri ve öğrenim durumu değişkenine göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;2-262)}; ,811$; $p>0,05$). Öğretmenlerin iş tatminine öğrenim durumunun etkisi incelendiğinde en Yüksek

doyumunu yüksek okul veya enstitü mezunları almaktadır. Genel iş tatmin düzeyi ile eğitim durumu ters orantılıdır.

Tablo 52: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumunun İç İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
İç İş Tatmin Düzeyi	Yüksek Okul – Enstitü	36	46,48	6,77
	Lisans	193	45,40	8,49
	Yüksek Lisans - Doktora	34	45,64	7,94
	Toplam	263	45,69	8,48

Tablo 53: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumunun İç İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
İç İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	448,585	2	149,52	2,102	,100
	Grup içi	18069,833	260	71,14		
	Toplam	18518,419	262			

Tablo 52 ve tablo 53-'de örneklem grubunun iç iş tatmin düzeyi ve öğrenim durumu değişkenine göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;2-262)}; 100, p>0,05$). Öğretmenlerin iç iş doyumuna öğrenim durumunun etkisi incelendiğinde en Yüksek doyumunu yüksek okul veya enstitü mezunları almaktadır. İç iş tatmin düzeyi ile eğitim durumu ters orantılıdır.

Tablo 54: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumunun Dış İş Tatmin Seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dış İş Tatmin Düzeyi	Yüksek Okul - Enstitü	36	28,24	5,53
	Lisans	193	28,12	7,54
	Yüksek Lisans - Doktora	34	28,92	5,67
	Toplam	263	28,23	7,07

Tablo 55: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının Dış İş Tatmin Seviyeleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Dış İş Tatmin düzeyi	Gruplar arası	15,702	2	5,234	,103	,958
	Grup içi	12946,452	260	50,572		
	Toplam	12962,154	262			

Tablo 54 ve tablo 55'de örneklem grubunun Dış iş tatmin düzeyi ve öğrenim durumu değişkenine göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;2-260)}; ,103$; $p>0,05$). Öğretmenlerin dış iş tatminine öğrenim durumunun etkisi incelendiğinde en Yüksek doyumu Yüksek Lisans - Doktora mezunları almaktadır. Genel iş tatmin düzeyi ile eğitim durumu doğru orantılıdır.

Tablo 56: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Liderlik Davranışları Betimleme seviyeleri Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N Sayıları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	Yüksek Okul - Enstitü	36	109,89	20,28
	Lisans	193	108,75	16,04
	Yüksek Lisans - Doktora	34	106,36	17,72
	Toplam	263	108,48	16,95

Tablo 57: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	Gruplar arası	1550,157	2	516,71	1,814	,145
	Grup içi	71213,201	260	284,85		
	Toplam	72763,358	262			

Tablo 56 ve tablo 57’de örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme düzeyi ve öğrenim durumu değişkenine göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;2-260)}:1,814$; $p>0,05$). Liderlik davranışlarını betimleme genel puanı olarak en yüksek puanı yüksek – okul enstitü mezunları almıştır.

Tablo 58: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Yapıyı Kurma Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Yapıyı Kurma Düzeyi	Yüksek Okul – Enstitü	36	56,62	11,19
	Lisans	193	56,77	8,19
	Yüksek Lisans - Doktora	34	56,72	10,11
	Toplam	263	56,61	8,95

Tablo 59: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının Yapıyı Kurma Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Yapıyı Kurma düzeyi	Gruplar arası	591,102	2	197,034	2,501	,060
	Grup içi	19853,612	260	78,784		
	Toplam	20444,715	262			

Tablo 58 ve tablo 59’de örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme ölçeği Yapıyı Kurma Alt Boyutu puanları ve öğrenim durumu değişkenine göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;2-260)}: 2,501, p>0,05$). Yapıyı Kurma Alt Boyutu toplam puanı olarak en yüksek puanı yüksek – okul enstitü mezunları almıştır.

Tablo 60: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Anlayış Gösterme Düzeyleri Ortalamaları, N Sayıları ve Standart Sapmaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Anlayış Gösterme Düzeyi	Yüksek Okul - Enstitü	36	53,7105	10,82267
	Lisans	193	51,9742	10,31646
	Yüksek Lisans - Doktora	34	50,0385	9,75492
	Toplam	263	51,9654	10,33730

Tablo 61: Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarının Anlayış Gösterme Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Karelerin toplamı	df	Karelerin Ortalaması	f	p
Anlayış Gösterme düzeyi	Gruplar arası	373,040	2	124,347	1,166	,323
	Grup içi	27303,648	260	106,655		
	Toplam	27676,688	262			

Tablo 60 ve tablo 61'de örneklem grubunun Liderlik Davranışları Betimleme ölçeği Anlayış Gösterme alt boyutu ve öğrenim durumu değişkenine göre varyans analizi sonuçları bulunmaktadır. Grupların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($f_{(0,05;2-260)}:1,166$; $p>0,05$). Anlayış Gösterme Alt Boyutu Toplam puanı olarak en yüksek puanı yüksek – okul enstitü mezunları almıştır.

Tablo 62: Örneklem Grubunun İş Tatmini ve Alt Boyutları ile Liderlik Davranışları Betimleme ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişkiler

	Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	Yapıyı Kurma Düzeyi	Anlayış Gösterme Düzeyi	İş Doyum Düzeyi	İç İş Doyum Düzeyi	Dış İş Doyum Düzeyi
Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi	1					
Yapıyı Kurma Düzeyi	,860**	1				
Anlayış Gösterme Düzeyi	,897**	,546**	1			
İş Tatmin Düzeyi	,250**	,220**	,220**	1		
İç İş Tatmin Düzeyi	,219**	,188**	200**	,945**	1	
Dış İş Tatmin Düzeyi	,259**	,235**	,220**	,918**	,738**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 62'de araştırmanın örneklem grubunu oluşturan Öğretmenlerin Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği'nden aldıkları puanlar ile Minnesota İş tatmin Ölçeği'nden aldıkları puanlar ve Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği ile Minnesota İş tatmin Ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki korelasyonel değerlerin katsayılarına yer verilmiştir. Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği ile Minnesota İş tatmin Ölçeği arasındaki korelasyon Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile incelenmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği'nden aldıkları puanlar ile Minnesota İş tatmin Ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki Korelasyon katsayısı (.250) olarak bulunmuştur ($r = .250$, $p < .01$).

Buna göre öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arttıkça liderlik davranışlarını betimleme düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin;

- Liderlik Davranışları Betimleme Düzeyi ile İç iş tatmin ($r = .219, p < .01$). ve Dış iş tatmin ($r = .259, p < .01$). düzeyi arasında pozitif ilişki vardır. Yani öğretmenlerin liderlik davranışlarının betimleme düzeyi arttıkça hem iç iş tatmini, hem de dış iş tatmini düzeyleri de artmaktadır.

İş Tatmin Düzeyi ile Yapıyı Kurma Düzeyi ($r = .220, p < .01$). ve Anlayış Gösterme ($r = .220, p < .01$). düzeyi arasında pozitif ilişki vardır. Yani öğretmenlerin İş tatmin düzeyi arttıkça hem yapıyı kurma düzeyi puanları, hem de anlayış gösterme düzeyi puanları da artmaktadır

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

Liderlik, geçmişten beri üzerinde tartışılan ve bireyler üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılan bir kavramdır. Bir araştırma liderlikle ilgili farklı sonuçlara varmıştır. Ancak bütün araştırmaların ortak noktası liderlerin insanları bir şekilde etkileme ve yönlendirme kabiliyetine sahip olduğudur. Son yılların hızla değişen dünyasında liderlik değişimi yönetmenin bir aracı olarak tekrar gündemdedir. Bu bağlamda yeni liderlik tanımları yapılmış ve yeni liderlik tipleri üretilmiştir. Her ne şekilde tartışılırsa tartışılın liderlerin izleyenlerini motive ettiği ve onlara yaptırmak istediklerini başkalarından daha kolay yaptırabildikleri bir gerçektir.

Motivasyon, insanı harekete geçiren etken olarak tanımlanmaktadır. Beklentiler, ihtiyaçlar gibi güdüleyicilerle açıklanmaya çalışılan motivasyon, giderilmek istenen istek ya da ihtiyacın insanda yarattığı gerilimdir. Bireyler bu gerilimin etkisi ile motive olarak harekete geçmektedir. Bu harekete geçmenin sonunda istek ve beklentiler karşılandığı zaman bir doyum yaşanmaktadır. Bu insan yapısının bir sonucu olarak sürekli tekrarlanmaktadır. Öte yandan harekete geçmeye rağmen isteklere ulaşamadığı zaman gerilim sonlanmamakta ve birey ya tekrar harekete geçmekte ya da o isteğinden vazgeçmektedir. Tatmin olamamak ve bu konuda bir ümitsizliğe düşmek motivasyonun sönmesine yol açmaktadır.

İnsan doğasına ilişkin bu bilgi işletmelerin çalışanların motivasyonuna özel bir önem vermesine yol açmaktadır. Ekonomik, psiko sosyal, kültürel ve çevreye ilişkin motive edici faktörler bir bütün olarak ele alınmakta ve çalışandan beklenen verimin elde edilebilmesi için onun motivasyonu sürekli canlı tutulmaya çalışılmaktadır.

Bireysel ve toplumsal gelişmenin en önemli aracı olan eğitim faaliyetlerinde de istenen verimin alınabilmesi için eğitimin temel unsuru olan öğretmenlerin motivasyonunun diri tutulması gerekmektedir. Öğretmenler de diğer insanlar gibi ihtiyaçlara ve beklentilere sahiptir ve benzer etkilerle motive olmaktadır. Her ne kadar bu benzerlik söz konusu olsa da çeşitli araştırmalar öğretmenleri motive eden faktörlerin etki düzeylerinin kendi içinde farklılaştığına işaret etmektedir. Örneğin ücret ve terfiler işletmelerdeki çalışanlarda farklı anlamlara gelebilirken

öğretmenlerde daha farklı anlamlara gelebilmektedir. Öğretmenlik mesleğinin saygınlığı geçmişten beri toplumsal bir olgudur. Bu açıdan öğretmenler için mesleğin saygınlığı da güçlü bir motivasyon aracıdır.

Öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkisi olan bir diğer önemli faktör ise çalıştıkları kurumların yöneticileridir. Okul müdürlerinin öğretmenlere yaklaşımı, onlarla kurduğu iletişimin biçimi ve sergiledikleri liderlik davranışları öğretmenlerin beklentilerini ve işlerinden duydukları tatmini çeşitli boyutlarda etkilemektedir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi bir uygulamalı olarak test edilmiştir. Öğretmenlere yöneltilen sorularla öğretmenlerin iş tatmini, iş tatmini ile okul yöneticilerinin liderliğine yönelik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunu ölçmek için Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan betimleme ölçeği yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde ifade edilen iki alt boyuta sahiptir. Lidere yönelik yapılan puanlamada yapıyı kurma puanının çıkması liderin işe yönelik bir lider olduğuna işaret ederken anlayış gösterme puanının yüksek olması ise o liderin insan odaklı bir lider olduğuna işaret etmektedir. Kullanılan iş tatmin ölçeği ise iç iş tatmini ve dış iş tatmini olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. Liderin betimlenmesine yönelik genel puanlamada puanın yüksek çıkması ise lidere yönelik olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Araştırmanın elde ettiği bulgulara göre katılımcı öğretmenlerin iş tatmini vardır ancak bu iş tatmini çeşitli faktörlere göre değişebilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin iş tatminine cinsiyet ve öğrenim durumunun etki etmediği görülmektedir. Buna karşın öğretmenlerin aldıkları iş tatmini yaşa, mesleki kıdeme ve kurumdaki görev süresine göre değişebilmektedir.. Ayrıca bu değişim hem iç iş tatmini hem dış iş tatmini alt boyutlarında kendini göstermektedir.

Okul yöneticilerine verilen puanı ifade eden liderin betimlenmesi durumuna cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve kurumdaki kıdemin etki etmediği görülmektedir. Yani öğretmenlerin bu özellikleri lidere verilen puanlarda herhangi bir farklılaşmaya yol açmamaktadır. Buna karşın okul yöneticilerinin liderliğinin betimlenmesinde öğretmenlerin yaşı ve öğretmenlerin branşı bir farklılaşmaya yol

açmaktadır. Bu farklılaşma hem yapıyı kurma alt boyutunda hem anlayış gösterme alt boyutunda ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın temel problemi açısından elde edilen bulgu ise okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatminine etki ettiği şeklindedir. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş tatmini arasında belirgin bir korelasyon vardır. Bu ilişki iş tatmini açısından da liderliğin betimlenmesi açısından da iki alt boyutta gerçekleşmektedir. Buna göre;

- ✓ Liderlik davranışları ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır
- ✓ Öğretmenlerin iş tatmini arttıkça liderlik davranışlarını betimleme düzeyleri artmaktadır. Yani liderlere verilen puan yükselmektedir.
- ✓ Liderlik davranışlarını betimleme düzeyi ile hem iç iş tatmini hem dış iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre liderlik puanı yükseldikçe öğretmenlerin hem iç iş tatmini hem dış iş tatmini artmaktadır.
- ✓ İş tatmininin yapıyı kurma düzeyi ile de anlayış gösterme düzeyi ile de pozitif yönlü bir ilişkisi vardır.

ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmanın verilerine dayanılarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- ✓ Yapılan araştırmalar okullarda görev yapan okul müdürlerinin daha çok işe yönelimli liderlik davranışlarını gösterdikleri görülmüştür. Bunun sonucu olarak da bürokratik kuralların baskın olduğu, yazı ve kâğıt işlerine daha çok önemin verildiği bir yaklaşımın ortaya çıktığı görülmektedir. Eğitimin insan ve öğrenci merkezli bir alan olduğu düşünüldüğünde bu davranış şeklinin tek başına sağlıklı sonuçlar vermesi beklenemez. Eğitim alanında istenilen sonuçların alınabilmesi için okul yöneticilerinin kişiye yönelimli liderlik davranışlarını da sergilemeleri gerekmektedir.

- ✓ Eğitim faaliyetinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri de öğretmendir. Çünkü öğretmenin tutum ve davranışları öğrencinin motivasyonunu etkileyip onun başarısına doğrudan etki etmektedir. Öğretmenlerin tutum ve davranışları yaşadığı iş tatminine bağlı olarak değişebilmektedir. Yapılan bu araştırmanın sonucunda öğretmenlerin iş tatmini ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun için okul müdürlerinin liderlik davranışları eğitimde istenilen kazanımları elde etmede çok önemlidir. Bu nedenle okullara atanacak yöneticilerin yeterliliği ve mesleki donanımı çağımızın yönetim anlayışına uygun liderlik özelliklerine sahip öğretmenler arasından seçilmelidir.
- ✓ Bir ülkede çizilecek olan bilimsel eğitim çerçevesi toplumsal çıkarları ve ülkenin geleceğini ön planda tutmalıdır. Değişen iktidarlar kendi görüş ve anlayışına uygun yöneticiler seçmekten ziyade; yeterliliği ve mesleki donanımı esas alarak liderlik davranışları ve anlayışına sahip kişileri bilimsel ve evrensel boyutlarıyla değerlendirip seçmelidir.
- ✓ Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin gelişmesi için Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimlerini almaları önerilmektedir. Okul yöneticileri seçilirken yüksek lisansını Eğitim Yönetimi alanında yapmış olan öğretmenler arasından seçilmelidirler.
- ✓ Günümüzde okul yöneticileri öğretmenler arasından seçildiği için Eğitim Fakültelerinde öğrenim gören öğretmen adaylarına Eğitim Yönetimi ve Liderlik dersleri de okutulmalıdır.
- ✓ Bu Çalışmada okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerine ilişkin veriler öğretmen algısına dayanılarak elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri Öğrenci, veli ve okuldaki diğer personelin de görüşü alınarak daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.
- ✓ Liderliğin ön plana çıktığı günümüzde okul müdürlerinin bir yöneticiden çok bir lider olarak ,okul atmosferini etkileyecek bir bilinç ile davranması gerekmektedir. Bunun için bir okul yöneticisine göreve başlamadan önce çağımızın Yönetim Felsefesi aktarılmalı, çağdaş yönetim bilimi alanı ile beraber iletişim becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir.
- ✓ Bu araştırma İstanbul ili Kadıköy ilçesi ile sınırlı tutulmuştur. Bu çalışma Türkiye'nin diğer illerinde de uygulanıp değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ATHAN Halis, "Eğitim Bilimine Giriş", 1995, Şule Yayınları, İstanbul.

DEMİREL Özcan, "Öğretim İlke ve Yöntemleri Öğretme Sanatı", 2012, 19. Baskı, PEGEM Yayınları, Ankara.

DOĞAN İsmail, "Ziya Paşa ve Emile Tercümesi – Çevirenin Sunuşu," içinde Eğitim İletişim Yabancılaşma, Ed: İsmail Doğan, Eser Matbaası, Samsun, 1990, ss: 96-102.

ERGÜN Muammer , Sınıfta Motivasyon, Emin Karip (Ed.), Sınıf Yönetimi, 5. Baskı, PEGEM Yayınları, Ed: Emin Karip, Ankara, 2006, 137-154.

FİDAN Nurettin, "Eğitime Giriş", Alkım Yayınevi, İstanbul, 1985.

KESKİN Ali, "Takım Yönetimi ve Liderlik", Etap Yayınevi, 1. Baskı, 2010, İstanbul.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 2007, Beta Yayıncılık, İstanbul.

MİNTZBERG Henry, **Power in and Around Organizations**, 1983, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, USA.

ÖZOĞLU Murat, Bekir S. Gür ve Asu Altunoğlu, "Türkiye'de ve Dünyada Öğretmenlik-Retorik ve Pratik", 2013, Eğitim-Bir-Sen Yayınları, No: 54, Ankara.

ŞİMŞEK Şerif, "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", 2001, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÜLTANIR Yusuf Gürcan, "Okulları Yaratan Düşünürler ve Etkilerinin Devamlılığı", Ed: Aynal, Songül., Karşılaştırmalı Eğitim Yansımaları, PEGEM Akademi Yayınları, Ankara, 2012, 47-194, s. 48.

SÜREKLİ YAYINLAR

AÇIKALIN Cemile, "İçsel Ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, Sayı: 31, Aralık, 237-254.

ADAN Şükrü, AKAN Durdağı, AYIK Ahmet, YILDIRIM İsa ve YALÇIN Sinan., "Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri" Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, Cilt: 17, Sayı: 3, 151-166.

AKBABA Sırrı, "Eğitimde Motivasyon", Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, Sayı: 13, 343-361.

AKGEYİK Tekin, "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması)", İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 2007, Sayı: 52, ss: 65-106.

ALBAYRAK Haydar, "Kamu Kurumlarında Bireysel Performans Ölçümü", Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II, 19-21 Nisan 2012, Bildiriler Kitabı, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2012, 1411-1434

ARGON Türkan ve ERTÜRK Ramazan, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2013, Cilt: 19, Sayı: 2, 159-179

ARSLAN Aykut, "Kriz Yönetiminde Liderlik", Akademik Bakış Dergisi, 2009, Sayı: 18, Ekim-Kasım-Aralık, ss: 1-12.

BALAY Refik, "Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2004, Cilt: 37, Sayı: 2, 61-82.

BARLI Önder, "İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıkların ve Sorunların Araştırılması, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, Cilt: 5, Sayı: 1, 391-417.

BAYSAL Ayşe Can, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1997, Cilt:16, Kasım, İstanbul.

BULUÇ Bekir, "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009, Cilt: 15, Sayı: 57, 5-34.

ÇELİKTEN Mustafa, ŞANAL Mustafa ve YENİ Yeliz, "Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2005, Sayı: 19, 2005/2, 207-237.

ÇETİN Hakan, ZETTER Selin Aygen , TAŞ Sabahattin, ÇAYLAK Murat, "İş Doyumu Ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği", Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, Sayı: 26, 145-163.

ÇETİN Necip, "Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt: 1, Sayı: 23, 74-84.

ÇİMEN Mesut, ŞAHİN İsmet, "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi, 2000, Cilt: 5, Sayı: 4, 53-67.

DAĞLI Abidin, "Genel Lise Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Cilt: 9, Sayı: 31, ISSN:1304-0278, Kış, www.esosder.org, 73-87.

DOĞAN Soner ve KOÇAK Osman, "Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2014, Cilt: 20, Sayı: 2, ss: 191-216.

EĞİNLİ Ayşe Temel, "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2009, Cilt: 23, Sayı: 3, 35-52.

ERDOĞAN İlhan, "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", 1999, İstanbul Üniversitesi Yayını, No.5, İstanbul.

Federal Bülten, "Lider ve Yöneticinin Özellikleri", 2006, Sayı: 3, Yıl: 3, Mart, İstanbul.

HELVACI M. Akif ve AYDOĞAN İsmail, "Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, Cilt: 4, Sayı: 2, 42-61.

İŞIKHAN Vedat, KÖRÜKÇÜ Özlem, ÇİFÇİ Elif Gökçearslan, "Sınıf Öğretmenlerinin İş Ortamında Yaşamış Olduğu Bazı Sorunlar Ve Tükenmişlik", Toplum Ve Sosyal Hizmet Dergisi, 2007, Cilt: 18, Sayı: 1, Nisan, 69-88.

İŞCAN Ömer Faruk ve TİMURÖĞLU M. Kürşat, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2007, Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak, 119-135.

KANTOS Züleyha Ertan, "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, 2011, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran, ss: 135-158.

KARADAĞ Engin, BAŞARAN Arif, KORKMAZ Tuğba, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Cilt: 12, Sayı: 21, Haziran, 32-45.

KARAKÖSE Turgut ve KOCABAŞ İbrahim, "Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri", Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi, 2006, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 3-14.

KARATAŞ Süleyman, GÜLEŞ Hatice, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Cilt: 3, Sayı: 2, 74-89.

KARKIN Naci, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi", Türk İdare Dergisi, 2004, Sayı: 445, ss: 43-83.

KELEŞ Hatice Necla ve ÖZKAN Tuğba Kırıl, "Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 65-70.

KILINÇ Tanıl, "Liderlik Üzerine Bir Analiz", Hastane Dergisi, 2002, Yıl: 3, Sayı: 15.

KOÇ Hakan, YAZICIOĞLU İrfan, HATİPOĞLU Hüseyin, "Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2009, Sayı: 28, 13-22.

KÖROĞLU Özlem Taner, "Türkiye'de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü", Türk İdare Dergisi, 2010, Sayı: 469, Aralık, 139-164.

KÖROĞLU Özlem, "İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, Cilt: 7, Sayı: 14, 245-266.

MEYDAN Cem Harun ve Mustafa Polat, "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2010, Cilt: 65, Sayı: 4, ss: 123-140.

NAKTİYOK Atılhan, "Motivasyon el Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerindeki Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2002, Cilt: 16, Sayı: 3-4, 165-185.

ÖĞÜT Adem, Tahir Akgemci ve M. Tahir Demirel, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, Sayı: 12, 277-289.

ÖRÜCÜ Edip ve KANBUR Aysun, "Örgütsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt: 15, Sayı: 1, ss: 85-97

ÖRÜCÜ Edip, KILIÇ Recep ve ŞİMŞİR Sinem, "Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Akademik Fener Dergisi, 2010, Sayı: 13, ss: 1-14.

ÖZALTIN Hazım, KAYA Sıdıka, DEMİR Cesim, ÖZER Mustafa, "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi", Gülhane Tıp Dergisi, 2002, Cilt: 44, Sayı: 4, 423-427.

ÖZDEMİR Tuncay Yavuz, ÖZAN Mukadder Boydak, "İlköğretim Müfettişlerinin Unvanlarında Yapılan Değişikliğin İş Doyumu Ve Motivasyonlarına Etkisi", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, Cilt: 23, Sayı: 2, 147-158.

ÖZER M. Akif, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", Sayıştay Dergisi, 2009, Sayı: 73, Nisan-Haziran, ss: 3-29.

ÖZGEN Ebru, "İletişim ve Liderlik", İletişim Dergisi, 2003, Sayı: 18, ss: 99-119.

ÖZTÜRK Engin ve UZUNKOL Ebru, "İlkokul Öğretmeni Motivasyon Ölçeğinin Psikometrik Özellikleri", Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi, 2013, Cilt: 9, Sayı: 4, 421-435.

Platin Dergisi, "50 Soruda Liderlik Yönetimi", 2008, Aralık, ss: 108-114.

SABUNCUOĞLU Ebru Tolunay, "Rol Çatışmasının Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, Cilt: 23, Sayı: 1, 35-49.

SAG Vahap, "Toplumsal Değişim ve Eğitim Üzerine", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, Cilt: 27, Sayı: 1, Mayıs, 11-25.

SAVAŞ Ahmet Cezmi, "Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012, Sayı: 33, Ağustos, 139-148.

SÜRAL Pınar Özer, ÖZMEN Ömür ve SAATÇİOĞLU Ömür, "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Cilt: 6, Sayı: 1, 254-275.

ŞAHİN Faruk, "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt: 13, Sayı: 1, ss: 141-163.

ŞAHİN İdris, "Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013, Cilt: 10, Sayı: 1, ss: 142-167.

TANHAN Fuat, KAYRI Murat, TANRIVERDİ Selami, "Devlet Okullarında Kadrolu ve Kadrosuz Olarak Çalışan Öğretmenlerin Depresyon Düzeylerinin İncelenmesi", Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 2012, Cilt: 2, Sayı: 2, 52-64.

TAŞ Ali, ÖNDER Emine, "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2010, Cilt: 9, Sayı: 32, Bahar, ISSN:1304-0278, www.esosder.org, 17-30.

TEKER Boran, "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2008, Cilt: 8, Sayı: 1, 69-91.

TEKİN Yasemin ve EHTİYAR Rüya, "Başarının Temel Aktörler: Vizyoner Liderler", Journal of Yaşar University, 2011, Cilt: 24, Sayı: 6, ss: 4007-4023.

TOLAY Ebru, SÜRGEVİL Olca, TOPOYAN Mert, "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2012, Cilt: 12, Sayı: 4, 449-465.

TUNÇER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", Sayıştay Dergisi, 2013, Sayı: 88, Ocak-Mart, ss: 87-108.

UĞURLU Celal Tayyar, ÜSTÜNER Mehmet, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2011, Sayı: 41, 434-448.

UĞURLUOĞLU Özgür ve Yusuf Çelik, "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2009, Cilt: 12, Sayı: 2, ss: 121-156.

ULUKÖY Metin, KILIÇ Recep, BOZKAYA Engin, "Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014, Cilt: 19, Sayı:1, 191-206.

ÜNAL Mesud, "Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt: 32, Sayı: 1, ss: 297-310.

YELBOĞA Atilla, "Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", Ege Akademik Bakış Dergisi, 2012, Cilt: 12, Sayı: 12, Nisan, 171-182.

YELBOĞA Atilla, "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2006, Cilt: 8, Sayı: 2, Haziran, ss: 196-211.

YILDIRIM Fatma, "İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2007, Cilt: 62, Sayı: 1, 253-278.

YILDIRIM M. Cevat, "İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2008, Sayı: 56, Güz, 663-690, s. 685-686.

YILMAZ Ercan, "İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi", İlköğretim Online Dergisi, 2009, Cilt: 8, Sayı: 2, 476-484, <http://ilkogretim-online.org.tr>, Erişim: 01.10.2014.

YILMAZ Muhammet ve ASLAN Ömer, "Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında 'ÖNKAS' Ödül Sistemi", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, Özel Sayı, 286-306.

YOLAÇ Sema, “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, 2011, Öneri Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, Temmuz, 63-72.

TEZLER

ADIGÜZEL Zafer, “İlköğretim Okullarında Çalışan Fen Ve Teknoloji Öğretmenlerinin İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010

AKKAN Ömer, “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008

AKSU Serpil, “Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini”, M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AYIK Ahmet, “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2000

ÇERMİK Erkan, “Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini ve Motivasyonu”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2001.ÇOŞKUN Gökhan, “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Müzakere Algılamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013

DALGAN Zuhul, “Okul Öncesi Ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998

SÖNMEZ Emine, “İstanbul İli Anadolu Yakasındaki İlk Ve Orta Öğretimde Görevli Matematik Öğretmenlerinde İş Tatmini Düzeylerinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 200

İNTERNET SİTELERİ

AKŞİT Habibe, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletme Birimlerinin Birlikte Yaşamaları Anlayışı: Farklı Disiplinlerin Birlikte Yaşamaları”, II. Endüstri <mühendisliği bahar konferansları, 25-26 ekim 2002,

http://www.mmo.org.tr/etkinlikler/baharkonferansi/etkinlik_metin.php?etkinlikkod=178&metin_kod=338, 2002, 1-15. (16.11.2014)

EKLER
EK-A ANKET FORMU

GENEL AÇIKLAMA

Değerli Öğretmen Arkadaşım.

Bu Anket Öğretmen algılarına dayalı olarak Okul yöneticilerinin Liderlik davranışlarının öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisini incelenmek için hazırlanmıştır

Anket; Liderlik Davranışlarını Betimle Ölçeği ve İş Doyum Anketi Olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ankette adınızı ve soyadınızı belirtmenize gerek yoktur. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır, ankete vereceğiniz cevapların doğruluğu araştırmanın geçerli ve güvenilir olması bakımından büyük önem taşımaktadır.

İçtenliğiniz ve katkınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım

MEHMET ŞERİF DÜRÜ
Yüksek Lisans Öğrencisi

GENEL BİLGİLER

A.CİNSİYETİNİZ

1. () KADIN 2. () ERKEK

B. YAŞINIZ

- 1.() 25 VE ALTI 2.() 26 - 30 3. () 31-35
4. () 36-40 5. () 41 VE ÜSTÜ

C.MESLEKİ KIDEMİNİZ

1. () 1 - 5 YIL 2. () 5 - 10 YIL 3. () 10 -15 YIL 4. () 15
YIL VE ÜSTÜ

D.BULUNDUĞUNUZ KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ:

1. () 1 – 5 YIL 2. () 5 – 10 YIL 3. () 10 – 15 4. () 15
YILVE ÜSTÜ

E. OKULDAKİ GÖREVİNİZ:

1. () Sınıf öğretmeni 2. () Branş öğretmeni

F.ÖĞRENİM DURUMUNUZ:

1. () YÜKSEKOKUL VEYA EĞİTİM ENSTITÜSÜ
2. () EĞİTİM FAKÜLTESİ
3. () YÜKSEK LİSANS VEYA DOKTORA

LİDERLİK DAVRANISLARINI BETİMLEME ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki Ankette Çeşitli liderlik davranışlarını temsil eden ifadeler bulunmaktadır. Sizden çalıştığınız kurumdaki okul yöneticinizin bu davranışları hangi sıklıkta gösterdiğini belirtmeniz istenmektedir. Lütfen her bir ifadeyi okuyarak sizin görüşünüze uygun olan ifadenin karşısındaki boşluğa "X" işareti koyarak belirtiniz.

BENİM YÖNETİCİM;	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1- Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.					
2- Yeni fikirleri öğretmenlerle birlikte dener.					
3- Kendisini tek söz sahibi görür					
4- Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.					
5- Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade eder.					
6- Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine kendisi karar verir.					
7- Plansız çalışır.					
8- Yapılacak işlerin belirle standartlara uygun olmasına dikkat eder.					
9- İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterir.					
10- İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder.					
11- Yönetici olarak okuldaki yerinin ve rolünün öğretmenlerce anlaşılmasını sağlamaya çalışır.					
12- Öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.					
13- Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklediğini açıkça belirtir.					
14- Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.					
15- Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.					

16- Öğretmenlere kişisel yardımda bulunur.					
17- Öğretmenlerin okulumuzda görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.					
18- Kolay ve anlaşılır bir yönetici olduğuna inanır.					
19- Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırır.					
20- Okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereği duymaz.					
21- Öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.					
22- Hareketlerinin nedenlerini açıklamaz.					
23- Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçebilir.					
24- Yeni fikirleri kolay kabullenmez.					
25- Bütün Öğretmenlere arkadaş gibi davranır.					
26- Değişiklikler yapmaya isteklidir.					
27- Diğer insanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına Yatkındır.					
28- Görüşmelerinde öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.					
29- Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışır.					
30- Eğitimle ilgili konularda işe başlamadan önce öğretmenlerin onayını alır.					

MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Bu kısımda şuan çalıştığınız işiniz ile ilgili tatmin düzeyinizi ölçmek için çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra işinizden o ifadeye belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu ifadenin karşısındaki boşluğa "X" işareti koyarak belirtiniz

	HIÇ MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUN DEĞİLİM	KARARSIZIM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM
1.Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2.Tek başıma çalışma olanağının olması açısından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği açısından					
7. Vicdanıma aykırı olmaya şeyler yapabilme şansının Olması bakımından					
8. Bana iş güvencesi sağlaması açısından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma açısından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından					
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusundan					