

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İLKÖĞRETİM ANABİLİM DALI
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM
OKULU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Esmâ GÜLLÜ**

**Ankara
Aralık, 2009**

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İLKÖĞRETİM ANABİLİM DALI
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM OKULU
YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ
DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esmâ GÜLLÜ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Bekir BULUÇ

Ankara
Aralık, 2009

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Esmâ GÜLLÜ'nün Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki başlıklı tezi tarihinde, jürimiz tarafından Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı):.....

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

ÖN SÖZ

Bu çalışma sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın sonucunda, eğitim örgütlerinin vazgeçilmez unsuru olan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin arttırılabilmesi için okul yöneticilerinin liderlik davranışlarında meydana gelmesi gereken değişimler ortaya konulmuştur. Bu araştırma bu amaçla, yetkililere rehberlik etmesi düşüncesiyle yapılmıştır.

Bu araştırmanın yürütülmesinde, araştırma konusunun belirlenmesinde ve ortaya konmasında yardım ve desteğini esirgemeyen hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bekir BULUÇ'a teşekkür ve saygılarımı sunarım. Çalışmalarımın anket uygulama aşamasında emeği geçen Ankara İl Milli Eğitim Şube Müdürü Sayın Fatih ÇELEBİ'ye ve Öğr. Gör. Mustafa EGİN'e; istatistik aşamasında bana temel yardım sunan Arş Gör. Ali Rıza ARSLAN'a ve araştırmam boyunca her konuda yanımda olan, güven ve desteklerini benden esirgemeyen babam Abdulkadir GÜLLÜ'ye ve tüm aileme, Yrd. Doç. Dr. Abdulmecit GÜLDAŞ'a ve adları uzun bir liste oluşturan tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Esmâ GÜLLÜ

ÖZET

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİYLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

GÜLLÜ, Esmâ

Yüksek Lisans, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bekir BULUÇ

Aralık-2009, 126 sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi sınıf öğretmenlerinin algılarına göre belirlemektir.

Araştırma, ilişkisel ve nedensel araştırma modelindedir. Araştırmanın örneklemini, Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan 7 merkez ilçede, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler arasından rastlantısal olarak seçilen 400 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını belirlemek için Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) değerlendiren formu, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için ise Spector (1985)'un geliştirdiği İş Doyumu Anketi (JSS) kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (s), yüzde (%), frekans (f) işlemleri ile Pearson moments çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre çalışma grubundaki öğretmenlerin cevapları doğrultusunda okul yöneticilerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri, öğretmenlerin en çok işin niteliği, en az ise ücret boyutunda doyuma ulaştıkları görülmüştür. Genel olarak iş doyum ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş doyum üzerindeki etkileri boyutlara göre karşılaştırıldığında ise iş doyum ile dönüşümcü liderliğin boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiş,

ancak etkileşimci liderliğin yalnızca koşullu ödöl boyutunun iş doyumunu pozitif yönde etkilediği, diğler boyutlarının artışında iş doyumunda azalma olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş doyumunu yordayıp yordamadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucu elde edilmiştir. Etkileşimci liderliğin ise koşullu ödöl ve laissez-faire boyutlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu, ancak laissez-faire boyutunun iş doyumunu negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS BETWEEN ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' JOB SATISFACTION DEGREES BASED ON ELEMENTARY SCHOOL TEACHER'S PERCEPTIONS

GÜLLÜ, Esma

Master's Thesis, Department of Elementary School Teaching

Thesis Adviser: Yrd. Doç. Dr. Bekir BULUÇ

December-2009, 126 pages

The purpose of this research is to determine the relationships between the job satisfaction and leadership styles of school administrators, based on elementary school teacher's perceptions.

The research principle is based on reciprocal relationship and causal research model. 400 teachers as the samples of the research were coincidentally selected among the elementary school teachers who worked in the seven main administrative districts within the border of Ankara Municipality during the 2008-2009 educational periods. In this research Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) rater form Turkish version developed by Bass and Avolio in 1985 was used to determine transformational and transactional leadership behaviors of elementary school administrators and Job Satisfaction Survey (JSS) developed by Spector (1985) was used to determine teacher's job satisfaction degree. Arithmetic means ($\bar{x}$), standard deviations (s), percentages (%) and frequencies (f) were calculated and Pearson moments two-tailed correlation coefficient and multiple regressions analyze methods used to analyze the data.

According to the results of the research, school administrators usually exhibit the transformational leadership behaviors and elementary school teachers get the most satisfaction on the nature of work component, the least on pay component of the job satisfaction. There are positive and significant correlations between job satisfaction and transformational and transactional leadership styles. When transformational and transactional leadership compared; there are positive and significant meanings between

job satisfaction and transformational leadership components but only contingent reward component of transactional leadership. There are negative correlations between job satisfaction and management-by-exception (active and passive) and laissez-faire. With respect to regression analyze idealized influence (attributed), inspirational motivation, intellectual stimulation, contingent reward and laissez-faire are meaningful support of job satisfaction; but the laissez-faire component of transactional leadership is negative.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖN SÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	xi

BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Problem Cümlesi	5
1.3. Araştırmanın Amacı	5
1.4. Alt Problemler	6
1.5. Araştırmanın Önemi	7
1.5. Varsayımlar.....	8
1.6. Sınırlılıklar	8
1.7. Tanımlar.....	9
 BÖLÜM II	 10
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. LİDERLİK	10
2.1.1. Liderliğin Tanımı	10
2.1.2. Yönetici ve Lider	13
2.1.3. Liderin Güç Kaynakları	14
2.1.3.1. Yasal Güç.....	14
2.1.3.2. Ödüllendirme Gücü.....	14
2.1.3.3. Uzmanlık Gücü	14
2.1.3.4. Karizmatik Güç ya da Benzeşim Gücü	15
2.1.3.5. Zorlayıcı Güç	15
2.1.4. Liderlik Yaklaşımları	15
2.1.4.1. Özellik Yaklaşımı	15
2.1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar	17
2.1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	17
2.1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	18
2.1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	18
2.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları	19
2.1.4.3.1. Yol-Amaç Yaklaşımı	20

	Sayfa
2.1.4.3.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	21
2.1.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı	22
2.1.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı	23
2.1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	23
2.1.5. Liderlik Stilleri.....	25
2.1.5.1. Vizyoner Liderlik.....	25
2.1.5.2. Etik Liderlik.....	25
2.1.5.3. Öğretimsel Liderlik.....	26
2.1.5.4. Kültürel Liderlik	26
2.1.5.5. Dönüşümcü Liderlik	27
2.1.5.5.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	32
2.1.5.5.1.1. İdealleştirilmiş Etki.....	32
2.1.5.5.1.2. Telkinle Güdüleme	33
2.1.5.5.1.3. Entelektüel Uyarım	33
2.1.5.5.1.4. Bireysel Destek	34
2.1.5.5.2. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	35
2.1.5.6. Etkileşimci Liderlik	36
2.1.5.6.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları	37
2.1.5.6.1.1. Koşullu Ödül.....	37
2.1.5.6.1.2. İstisnalarla Yönetim – Aktif	38
2.1.5.6.1.3. İstisnalarla Yönetim – Pasif.....	39
2.1.5.6.1.4. Tam serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez-faire)	39
2.1.5.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması.....	40
2.2. İŞ DOYUMU	42
2.2.1. İş Doymu Kavramı.....	42
2.2.2. İş Doymunu Önemi.....	43
2.2.3. İş Doymuna Etki Eden Faktörler	45
2.2.3.1. İş Doymuna Etki Eden Bireysel Faktörler	46
2.2.3.1.1. Yaş	46
2.2.3.1.2. Cinsiyet	46
2.2.3.1.3. Eğitim Düzeyi	47
2.2.3.1.4. Hizmet Süresi.....	47
2.2.3.1.5. Mesleki Kıdem.....	48
2.2.3.2. İş Doymuna Etki Eden Örgütsel Faktörler	48
2.2.3.2.1. Ücret.....	48
2.2.3.2.2. Yükselme Olanakları	49
2.2.3.2.3. Yönetim ve Denetim	49
2.2.3.2.4. İşin Sunduğu Ek İmkânlar	50

	Sayfa
2.2.3.2.5. Şartlı Ödüller.....	50
2.2.3.2.6. Çalışma Koşulları	51
2.2.3.2.7. Çalışma Arkadaşları.....	51
2.2.3.2.8. İşin Niteliği	52
2.2.3.2.9. İletişim	53
2.2.4. İş Doyumu Kuramları	53
2.2.4.1. İçerik (Kapsam) Kuramları	53
2.2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	54
2.2.4.1.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı	56
2.2.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı	57
2.2.4.1.4. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı.....	58
2.2.4.2. Süreç Kuramları.....	60
2.2.4.2.1. Davranışı Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı	60
2.2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	60
2.2.4.2.3. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	61
2.2.4.2.4. Amaç Kuramı.....	62
2.2.4.2.5. Eşitlik Kuramı.....	62
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	63
2.3.1. Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar	63
2.3.2. İş Doyumuyla İlgili Yapılan Araştırmalar	67
BÖLÜM III.....	71
YÖNTEM	71
3.1. Araştırmanın Modeli.....	71
3.2. Evren ve Örneklem	71
3.3. Veri Toplama Araçları	74
3.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Anketi	74
3.3.2. İş Doyumu Anketi.....	76
3.4. Verilerin Toplanması	78
3.5. Verilerin Analizi	78
BÖLÜM IV	79
BULGULAR ve YORUM	79
BÖLÜM V	100
SONUÇ ve ÖNERİLER	100
5.1. Sonuçlar	100
5.2. Öneriler	102

	Sayfa
KAYNAKÇA.....	104
EKLER	119
Ek-1 Araştırma Ölçeği	120
Ek-2 MLQ Kullanım Lisansı	123
Ek-3 İş Doyumu Anketi için Spector'un Onayı	124
Ek-4 Anket Uygulama İzni	125

TABLOVE ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	41
Tablo 2.2. Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramlarının Karşılaştırılması	58
Tablo 3.1. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Dağılımları.....	72
Tablo 3.2. Örneklem Grubuna Giren Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Mesleki Kıdem ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	73
Tablo 3.3. Liderlik Stilleri ve Alt Boyutları.....	75
Tablo 3.4. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Puanlama Sınırları.....	75
Tablo 3.5. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Değerleri ...	76
Tablo 3.6. İş Doyumu ve Alt Boyutları.....	77
Tablo 3.7. İş Doyumu Anketi Puanlama Sınırları	77
Tablo 3. 8. İş Doyumu Anketine Ait Cronbach Alfa Değerleri	78
Tablo 4.1. Sınıf Öğretmenlerinin Çok Faktörlü Liderlik Anketinin Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	79
Tablo 4.2. Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Anketinin Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	81
Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonucu	84
Tablo 4.4. Etkileşimci Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonucu	85
Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ile İş Doyumu Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 4.6. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları ile İş Doyumu Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları	89
Tablo 4.8. Etkileşimci Liderlik ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 4.9. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 4.10. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 4.11. Dönüşümcü Liderliğin İş Doyumunu Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.	97
Tablo 4.12. Etkileşimci Liderliğin İş Doyumunun Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	98
Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model	11
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	56

BÖLÜM I

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımlar ve araştırma konusu ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

GİRİŞ

İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderler vardır. Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar birçok işi yalnız başlarına yapamazlar. Amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı, etkili ve etkin olmak için aralarında işbirliği ve işbölümü yapmaları gerekir. Bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştıracak bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bunun yanında, insan yaşamının, önemli bir kısmı çalışma ortamlarında geçer ve bu ortamlarda bireylerden çalışma performanslarını en üst düzeyde sergilemeleri istenir. Bu sebeple iş yerleri, sadece maddi kazançların elde edildiği yerler olarak değil, çalışanların birbirleriyle etkileşimde bulunduğu, doyum veya doyumsuzluk sağladığı, fiziksel ve ruh sağlığını etkileyen yerler olarak da ele alınmalıdır. Bireyler, ihtiyaçları tatmin edildiği ve beklentileri gerçekleştirildiği oranda üretkenliklerini sürdürebilirler.

McCormik ve Tiffin (1974: 298, 318)'e göre iş doyumu, işten elde edilen ya da işte yaşanan, personelin gereksinimlerinin doyurulması derecesinin bir işlevidir; personel işini, kendi iş değerlerini gerçekleştirdiği kanısına varırsa, işine karşı olumlu bir tepki geliştirecek ve ondan doyum bulacaktır (Akt: Balcı, 1985: 2). İnsanlar, iş olanaklarını; toplumda saygın bir yer edinme, belirlenen hedeflere ulaşma, başarı sağlama ve kendini kabul ettirme gibi psikolojik ve sosyal ihtiyaçların doyurulması bakımından değerlendirmektedir. Bireylerin görevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri için işlerinden doyum sağlamaları ön koşul olarak kabul edilmekte ve iş yerlerinde var olan problemleri ortaya çıkarmak, çalışanların iş yerlerine karşı olan tutum, davranış ve düşüncelerini belirlemek, yönetenlerle yönetilenler arasında iyi bir iletişim sağlamak amaçlarıyla iş doyumu araştırmaları yapılmaktadır. İş doyumunun düşüklüğü, çalışma şartlarının olması gerektiği gibi olmadığını gösteren önemli bir etken olarak kabul edilmektedir.

İş doyumu, özellikle lider ve yöneticilerin önemle üzerinde durmaları gereken bir kavramdır. Çalışanların iş doyum düzeyleri ile onların verimlilikleri arasındaki pozitif ilişkiler yönetim bilimciler tarafından uzun süredir dile getirilmektedir (Kabadayı, 1982:45). İşyerinde verimin artırılabilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi, çalışanların kuruma olan bağlılığın artırılabilmesi ve motive edilebilmesi için iş doyumunun belirlenmesi önemlidir. Genel hatlarıyla iş doyumu, çalışanın işinden bekledikleri ile aldıkları arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. İş doyumu, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışanın kişiliği gibi bireysel ve işin niteliği, ücret, yükselme olanağı, fiziki koşullar ve yönetim yapısı gibi kurumsal faktörlerden etkilenebilmektedir. İş doyumu; bireyin yalnızca çalışma hayatını değil, iş dışındaki yaşamında da hem fiziksel hem de ruhsal olarak olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilir. Liderin, iş doyumunu sağlamaya yönelik davranışları literatürde birçok araştırmanın konusu olmuştur. Özellikle Türkiye'de araştırmalar daha çok liderlik stilleriyle, çalışanların verimliliği ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Ancak bu araştırmaların daha azı liderlik stillerinin iş doyumuna etkileri üzerine yapılmıştır. Bu çerçevede, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş doyumu üzerine etkilerini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Problem Durumu

İhtiyaçları olan sosyal bir varlık olarak insan, yaşadığı ortamda ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır ve üretir. Bu zorunlu döngü çağdaş dünyada sistemli olarak çeşitli örgütler tarafından gerçekleştirilmektedir. Varoluş sebebi insan olan bu örgütlerden en önemlilerinden biri ise eğitim örgütleridir.

Başaran (1992)'a göre günümüz örgütlerinde amaç; bir taraftan ürünün nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi iken; diğer taraftan da çalışanların işten doyumlarının sağlanmasıdır.

Günümüzde başarılı ve ayakta kalmayı başaran örgütlerin temel felsefesini, insanlar ve değişim oluşturmaktadır. 'Varolmamızın nedeni insanlardır' düşüncesini temel alarak değişimi öncelikle kendi içinde gerçekleştiren ve daha sonra insanlardan

elde ettiği başarı ve performansla hızla gelişmekte olan çevreye ayak uyduran örgütler başarılı örgütlerdir (Celep, 2004:1).

Eğitim hizmetlerin verildiği yerler olan okullar, öğretmen ve öğrencileriyle olduğu kadar, yönetici ve iş görenleriyle de bir bütünlüğü oluşturmaktadır (Kurtbeyoğlu, 1999: 61). Taymaz (2003: 23), günümüz çağdaş örgütlerinin, ön plana çıkan yönetsel süreçlerinden biri olan insan kaynakları yönetiminde; temel işlevlerden birinin de çalışanları güdülemek, morallerini yükseltmek ve doyumlarını sağlamak olduğunu vurgulamıştır. Büyük değişimlerin yaşandığı bu çağda, artık örgütlerde yöneticilere değil, daha çok liderlere ihtiyaç olduğu iddia edilmektedir.

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişmelere ışık tutan kuşkusuz okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik rolüdür. Liderliğin farklı yönlerini ele alarak yapılan tanımlamalarda, liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen bir makam niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can, 1991: 34). Liderin davranış biçiminin betimlenmesi sonucunda liderlik stili oluşur. Bir liderin herhangi bir durum karşısındaki davranışı onun stilini meydana getirir.

Burns ve Bass'ın yaptıkları araştırmalar, 1978 yılından itibaren liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında yeni bir ayrımın yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu yeni yaklaşıma göre liderlik stilleri, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci (transaksiyonel) lider ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü (transformasyonel) lider olarak belirlenmiştir (Eren, 1998: 460).

Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar. Lider, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve izleyenlerin farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşullar sağlar. Dönüşümcü lider, izleyenleri yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda birey olarak görür. İzleyenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır (Karip, 1998).

Etkileşimci liderlik ise liderin izleyenlerin performanslarının yeterliliğine göre ödöl ve ceza sistemini uygulamasıyla oluşur (Bass ve Riggio, 2006: 8). Liderle

izleyenler arasında bir çeşit takas işlemi gerçekleşir. Liderin takastaki etkililiği liderlikteki etkililiğini gösterir. Etkileşimci lider, iyi performans sergileyenlerin ihtiyaçlarını karşılarken, düşük performans sergileyenleri cezalandırılır. Bu liderlik anlayışının etkili olabilmesi için izleyenlerin ödülleri arzu etmesi ve cezalardan korkmaları gerekir (Bass,1990).

Yönetici tarafından seçilen liderlik stili, o kişinin lider olarak etkinliğini etkiler. Uygun bir liderlik stilinin seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de organizasyonel amaçların gerçekleşmesine yardımcı olur. Eğer uygun olmayan liderlik stili ve motivasyon teknikleri kullanılırsa, organizasyonel amaçlar gerçekleştirilemez ve çalışanlar üzgün, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilir (Tabak, 2005: 34).

Değişen ve gelişen koşulları kavrayabilen ve değişime uyabilen etkili yönetici, iş görenlerini de geliştirmeli, değişime uyabilir hale getirmeli ve iş doyumunu sağlayabilmeleri için gerekli imkanları oluşturmalıdır (Karslı, 2006: 249). Balcı (1985)'ya göre iş doyumunu, işgörenlerin iş boyutlarına ilişkin istekleri ile bu isteklerin işte karşılanma derecesinin algılanması arasındaki farkın bir işlevi olan duygusal tepkilerdir. Spector (1997: 4) 'a göre, iş doyumunu kavramı çalışanların işin farklı boyutlarına yönelik duygularını ifade eder ve işgörenlerin sağlığı ve verimliliği açısından çok önemli bir kavramdır.

Örgüt için önemli olan çalışanların enerjisini işinde kullanmasıdır. Çalışan doyumunu işinde aramalı ve bulmalıdır. Denetim, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları buna göre düzenlenmelidir. Gerekli düzenlemeler olmadığı takdirde çalışan işinden soğur ve enerjisini iş doyumsuzluğuyla baş edebilmek için harcamak durumunda kalır (Balcı, 1985: 26).

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları ile örgütsel amaçlara hizmet edebilir. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlamaz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 317). Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin tavrı eğitim süreçlerini ve bu sürecin yürütücüsü olan öğretmenleri etkiler (Balcı, 2007: 89). Okul yöneticisinin adil

ve demokratik davranması ve eğitim öğretim için uygun koşulları, gerekli sosyal şartları sağlaması, öğretmenlerin en önemli beklentilerindendir (Karşlı, 2006: 250).

Çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; Spector (1985)'a göre ücret, yükselme olanakları, yönetim ve denetim, ek imkanlar, şartlı ödüller, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve iletişim olarak ana başlıklar altında toplanmaktadır. Bu iş doyum boyutları, çalışanların yaş, cinsiyet, branş, hizmet süresi, öğrenim durumu, medeni durum gibi kişisel özelliklerinden de etkilenmekte ve farklılaşmaktadır.

Eğitim yöneticisinin liderlik stillerini başarı ile uygulamasının öğretmenin iş doyumunda büyük önemi vardır. İşten yeterli doyum sağlayan öğretmen, yaşamaktan zevk almakta ve yaşamdan aldığı doyum da artmaktadır.

Yukarıda sayılan sebeplerden dolayı, ülkemizde eğitimin istenilen düzeye ulaşmasında eğitim yöneticisinin uygulayacağı liderlik stillerinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı da, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleriyle, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi, liderlik stillerinin ve iş doyumunun boyutlarına dayalı olarak belirlemektir.

1.4. Alt Problemler

Bu çalışmada, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır.

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri hangileridir?
2. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri nedir?
3. Okul yöneticilerinin sergiledikleri;

3.1. Dönüşümcü liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3.2. Etkileşimci liderlik davranışları ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3.3. Dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3.4. Etkileşimci liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3.5. Dönüşümcü liderlik davranışları ile iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3.6. Etkileşimci liderlik davranışları ile iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3.7. Dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

3.8. Etkileşimci liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

4. Liderlik stilleri iş doyumunun yordayıcısı mıdır?

1.5. Araştırmanın Önemi

Hayatının hemen her anında başkalarıyla ilişki kurması gereken insan, sağlıklı kanallardan iletişim kurabilmek için toplumun ve insanların ihtiyaçlarını bilmeli, genel görgü ve ahlak kurallarına uygun hareket etmeli, içinde bulunduğu topluluğa ait ve evrensel değerlerden haberdar olmalı ve kuralları uygulayabilmelidir. İyi ilişkiler kurabilen insanlar başarılı olmaktadır. Tam tersi düşünüldüğünde ise toplum içinde kendini yetersiz hisseden, bulundukları ortamda kendilerini ifade edemeyen, kendi varlıklarından tatmin olamayan bireyler karşımıza çıkmaktadır. Kişinin öncelikle kendisinden memnun olması tüm tatminlerin başındadır.

Yetişkin bir birey, bir günlük zamanını ailesi ve iş arkadaşlarıyla paylaşmaktadır. Hem aile içinde hem de iş ortamında her bireye yönelik çeşitli beklentiler vardır ve ideal olan bu beklentilerin karşılıklı uyum içinde huzurlu bir ortamda karşılanmasıdır. Bir okul ortamında okulun yöneticisi çalışanları için ailedeki anne-baba rolünü üstlenmektedir. Nasıl ki ideal bir anne-baba çocuklarına ihtiyaç duydukları imkânları sunar, güvenlik, barınma, beslenme gibi gereksinimlerin yanında yol göstericilik, uzlaşma sağlanması gibi beklentileri de karşılarsa bir okul yöneticisi de yöneticilik ve liderliği bütünleştirerek, birlikte çalıştığı öğretmenlerin bu tür beklentilerini karşılamalıdır. Okul yöneticileri öğretmenlerle iletişimine özellikle dikkat etmelidir. Çünkü öğretmen öğrencilerin önünde bir modeldir ve çeşitli tutum ve davranışlarıyla çoğu zaman önündeki en önemli örnektir. Bir öğretmenin hoşnutsuzluğu tüm okulun havasını etkileyeceğinden, yöneticiler bu konuda özellikle daha hassas olmalıdır. Bıkkın, hassas, bitkin, huzursuz bir öğretmenin öğrencileri de aynı yönde etkileyebileceği asla göz ardı edilmemelidir. Okul yöneticisi sadece resmi işlerin takipçisi değil, çalışma arkadaşlarının sorunlarıyla yakından ilgilenen, çözüm önerileri getiren, onların beklenti ve ihtiyaçlarının farkında olan ve bu beklentilerle okulun amaçlarını entegre etme gayreti içinde olan bir lider olmalıdır. Bass (1985), Cafoğlu (1997), Karip (1998), Çelik (1998), Brestrich (1999), Avolio, Atwater, Dionne, Camoreco ve Lau (1999), Akbaba-Altun (2003), Eraslan (2003), Açıkalin (2003), Tucker ve Russel (2004), Korkmaz (2006) ve Buluç (2009 a ve b) liderlik davranışları üzerinde çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Çalışmalarında liderlik davranışlarının boyutları, yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve farklı değişkenlerle

ilişkileri üzerine bulgular ortaya koymuş, liderlik davranışlarının önemi üzerine vurgu yapmışlardır.

Çalışanların iş doyumu düzeyleri de araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır. Sergiovanni (1967), Spector (1985), Balcı (1985), Özdayı (1990), Evcimen-Selçuk (1998), Arslan-Birlik (1999), Başalp (2001), Demir (2001), Uyan (2002), Bektaş (2003) ve Gergin (2006) iş doyumunu kendi içinde ve çeşitli değişkenlerle karşılaştırmalı olarak ele alarak, konunun çalışanlar için ne kadar önemli olduğu bulgusuna katkıda bulunmuşlardır. Bunların yanı sıra öğretmen-yönetici ilişkileri literatürde sıklıkla rastlanan araştırma konularındandır. Kabadayı (1982), Everett (1987), Ayık (2000), Koçak (2006), Önder (2006), Doğan (2007), Gezici (2007) ve Bilir (2007)'in çalışmaları, yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş doyumuna etkisi konusunda yapılan araştırmalardandır. Bu konudaki araştırmaların özellikle son yıllarda daha yoğun şekilde yapıldığı, konuya ilginin arttığı söylenebilir.

Bu araştırmada ise Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan sınıf öğretmenlerinin algılarına göre; okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi, iş doyumuna ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt boyutları ele alınarak incelenmiştir. Araştırma durumu detaylı bir biçimde ortaya koyması ve bu konuda yapılması gereken yeni araştırmalara ışık tutması açısından önemlidir. Çünkü iş doyumuna hem öğretmenler hem örgüt hem de toplum için büyük öneme sahiptir.

1.6. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının araştırmanın amacına uygun olduğu kabul edilmiştir.

1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2008–2009 öğretim yılında Ankara ili Büyükşehir belediyesi sınırları içinde yer alan 27 ilköğretim okulunda görev yapan 400 sınıf öğretmeni ve bu

öğretmenlerin Çok Faktörlü Liderlik Anketi (The Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) ile İş Doyumu Anketi'ne verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Doyum: Davranışa neden olan gereksinmelerin en üst düzeyde giderilmesidir (Balcı; 1985: 51).

İş Doyumu: İnsanların işleri ve işleriyle ilgili konular hakkında neler hissettiğine ilişkin bir kavramdır. İş doyumu davranışsal bir değişkendir ve işin farklı boyutlarıyla ilgili davranışsal tepkilerdir (Spector, 1997).

Liderlik: Liderin izleyenlerini, hem kendi hem de izleyenlerin değerlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini temsil eden belirli amaçlar için eylemde bulunmaya ikna etmesidir (Burns, 1978).

Dönüşümcü Liderlik: Takipçilerin lidere güven, takdir, bağlılık ve saygı duyduğu; normalde yapmaları gerekenden daha fazlasını yapacak şekilde lider tarafından motive edildiği liderlik stilidir (Bass ve Avolio, 1993).

Etkileşimci Liderlik: Kurumun mevcut imkanlarını kullanarak ve çalışanların temel ihtiyaçlarına odaklanarak sınırlı bir şekilde etkililiği sağlamaya çalışan liderlik stilidir (Bass, 1997).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK

Bu bölümde lider, liderlikle ilgili kavramlar ve liderlik stilleri ile ilgili konuları içeren kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.1.1. Liderliğin Tanımı:

Liderlik ve lider kavramları üzerinde bu zamana kadar birçok araştırma yapılmış ve bu terimler çok farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yy.da girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır (Zel, 2001: 90). Oxford İngilizce sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar gittiğini, ama liderlik kavramının çok yeni bir kavram olup 19.yy.ın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir. Liderlik kavramının diğer dillere geçişi ise çok daha yeni tarihlere rastlamaktadır (Bass, 1990: 11).

Liderlik izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir. Bu süreçte, lider ve izleyenler vardır. Günümüzde liderlik yaklaşımında lider ve izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim söz konusudur. Liderlik süreç olarak görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren kişi olarak tanımlanır (Özden, 2004: 187). Yapılan araştırmalarda, liderlik alanyazınında 5000'den fazla çalışma, 350'den fazla tanım olduğu belirtilmiştir. Bu da liderliğin yoğun olarak işlenen ve üzerinde çalışılan popüler bir konu olduğunu göstermektedir (Doğan, 2005: 9). Liderlik için geliştirilen bazı tanımlar şunlardır:

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 1998: 342).

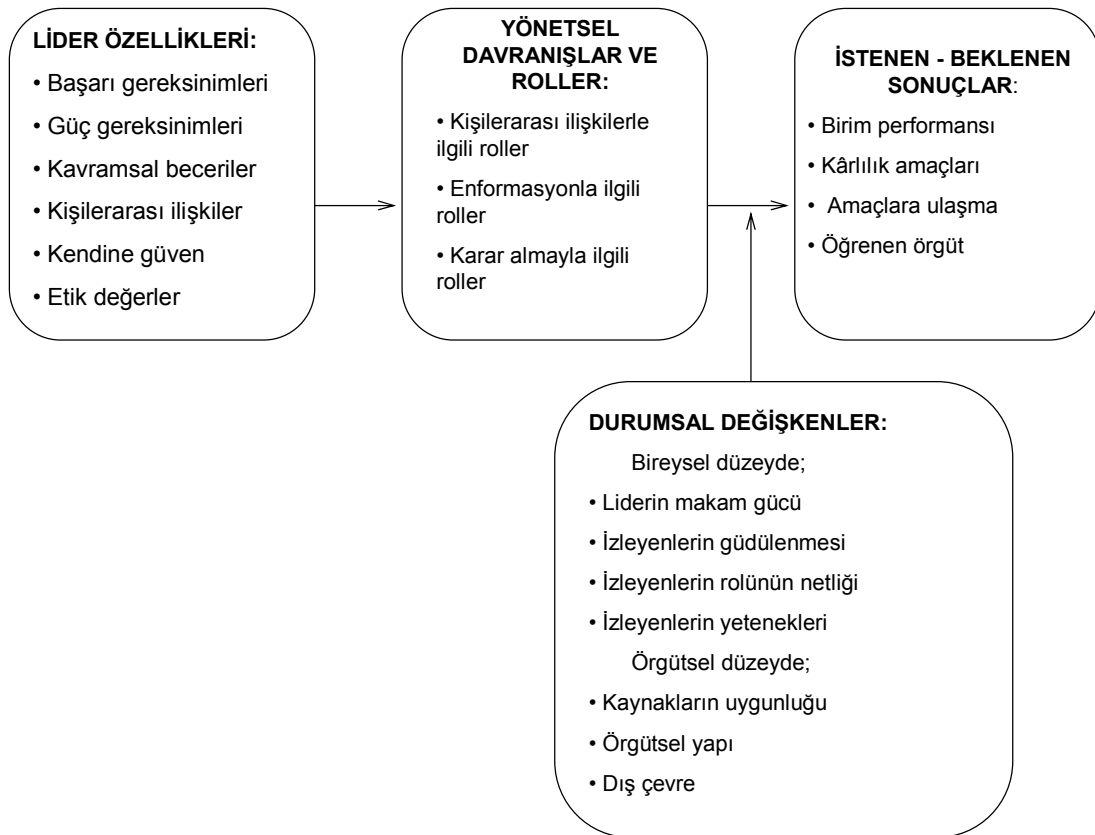
Liderlik, belirli şartlar altında kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 173).

Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme yönlendirme ve yönetme süreci olup; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanımıdır (Çelik, 2000: 1).

Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilme; en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimlerini ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir (Erçetin, 2000: 4).

Yukl (1989), liderliği aşağıda verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır (Erçetin, 2000: 9):

Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model



(Erçetin, 2000)

Pek çok kişi tarafından farklı şekillerde yapılan liderlik tanımlarının iki ortak yönü dikkati çekmektedir:

1. Liderlik bir grup işlevidir. Bu süreçte en az iki ya da daha fazla kişiyle etkileşimde bulunmaktadır.
2. Liderlik, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır (Çelik, 2004: 188).

Liderlik alanında yapılan araştırmalar sonucunda yapılan genellemeler liderliğin özellikleri ve lider davranışları konularının daha iyi anlaşılmasını sağlayan niteliktedir. Bass (2006) tarafından, başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanı olarak tanımlanan liderin davranış biçimleri ve liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Liderlik bir statü ya da konumun değil, etkileşimin ürünüdür.
- Liderlik, bir statü konumundan değil, bireyin örgüt içindeki davranış biçiminden doğar.
- Bir durumda lider olan bir kişinin bir başka durumda da lider olması gerekmez.
- Bir bireyin grup içindeki liderliği, grubun onunla ilgili düşüncesine bağlıdır.
- Liderliğin yapısı önceden belirlenemez. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, gruplar üzerindeki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır.
- Liderin davranışlarını onun kendi rolünü algılayış biçimi belirler.
- Lider, birleştirir, ikna eder, ilham verir, heyecan doğurur, harekete geçirir, değişim yaratır ve iz bırakır. Kişilik psikolojisi açısından, lider kişiliğini oluşturan ve sonradan kazanılmayacak olan dört temel özellik vardır. Bu özellikler doğuştan getirilen özelliklerle birlikte, hayatın ilk yirmi yılında geliştirilmiş olan niteliklerle birlikte kişiliği oluşturur. Bunlar vizyon sahibi olmak, dürüşlük, mesleki yeterlilik ve kararlılıktır (Baltaş, 2003).

2.1.2. Yönetici ve Lider:

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabilir gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir.

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 181). Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değil, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes, 1999: 40. Akt: Gökkaya, 2005).

Liderlik olgusu üzerine incelemeler yapan bazı araştırmacılar, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemeye çalışmışlardır. Bunlara örnek olarak:

Warren Bennis (1994), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır; “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu fark, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.”

Abraham Zaleznik (1999: 67. Akt: Zeren, 2007): “Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar. Yönetici, bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede

bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir.”

Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticiler, örgütlerinde yönetim görevlerinin yanı sıra her fırsatta liderlik fonksiyonlarını da yerine getirebilmelidirler. Bunu başarabilen yöneticiler örgütlerinde güven oluşturabilirler. İşgörenlere kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağlarlar. Lider yöneticiler örgüt kaynaklarını işgörenlerin performansını arttırmak için kullanırken, amacı işgörene, içinde çalışmaktan onur ve keyif duyacağı bir iş ortamı sağlamaktır (Çalık, 2003: 84).

2.1.3. Liderlerin Güç Kaynakları:

Liderlik, insanları etkilemek için önemli olan gücün kullanımını içerir. Güç diğerlerinin davranışını etkileme becerisidir. Örgüt içerisinde tipik olarak liderler beş güç kaynağına sahiptir. Liderler sahip oldukları bu güçleri kullanarak örgütün amaçlarını elde etmeye çalışırlar (Daft, 1991). Bunlar;

2.1.3.1. Yasal Güç: Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin işgörenleri üzerindeki yetkisine dayanan ve işgörenler tarafından kabul edilen güçtür.

2.1.3.2. Ödüllendirme Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. İşgörenlerin liderin isteklerine ödül alma, gururlandırılma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymalarını ifade eder. Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak işgörenlerin yeteneklerini değerlendirirler.

2.1.3.3. Uzmanlık Gücü: Bu güç, grubun gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgi, becerilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir (Lunenburg ve Ornstein, 1991; Arnold ve Feldman, 1986. Akt: Çelik, 2000: 5). Bilgi ne kadar önemli olursa ve ne kadar az kişi tarafından bu bilgiye ulaşılabiliriyorsa kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır.

2.1.3.4. Karizmatik ya da Benzeşim Gücü: Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin işgörenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Karizmaya dayalı güç liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir.

2.1.3.5. Zorlayıcı Güç: Bu güç, ödüllendirme gücünün karşıtıdır ve bazı kaynaklarda cezalandırma gücü olarak da ifade edilir. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Okul yöneticisinin yasal gücüne bağlı olarak zorlayıcı gücü de bulunmaktadır (Lunenburg ve Orrnstein, 1991; Arnold ve Feldman, 1986. Akt: Çelik, 2000: 4).

2.1.4. Liderlik Yaklaşımları:

Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili öne sürülen görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen koşullarla birlikte liderliğin uygulama şeklinde değişiklikler olmuş ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar, özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:220).

2.1.4.1. Özellik Yaklaşımı:

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, çeşitli unutulmaz ve öncü liderlerin, bulundukları toplum içersinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar incelenmiş, bu kişileri diğerlerinden ayıran benzersiz özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2007: 148).

Özellik Yaklaşımları çalışmaların ilki, Thomas Carlyle (1795–1881) tarafından yapılmıştır. Carlyle, özeğinde bazı kişilerin lider olarak doğdukları ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı "The Great Man in History" kavramını tartışmaya açmıştır. Bu sav, 1800'lü yıllarda gelişen, sosyal, politik olaylar nedeniyle ve en uygun olanın yaşamını sürdürebileceği düşüncesini içeren "Sosyal Darwinizm" gibi, diğer

felsefî yaklaşımların etkisiyle desteklenmiştir (Erçetin, 2000: 27). Daha sonra çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen yaklaşıma göre liderlerde bulunması gereken yaklaşık 300 adet özellik belirlenmiştir. 1948’de Stogdil yaptığı çalışmada, belirlenen bu özellikleri gözden geçirerek sınıflamış ve liderlerde bulunması gerekli olan şu temel özellikler ortaya konmuştur:

- Zekâ
- Hitabet yeteneği
- Bireyler arası ilişkilerde hitabet yeteneği
- Güven verme veya güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven (Eren, 1998: 348).

Bu özellikler de araştırmacılar tarafından tartışılmış, sınanmış ve çeşitli şekillerde üzerinde durularak konunun canlılığı sürdürülmüştür.

1980–1987 yılları arasında Posner ve Kouzes ABD’de yaklaşık 10.000 yöneticiyle yaptıkları araştırma sonucunda izleyicilerin liderden beklediklerinin doğruluk, kabiliyet, ileri görüşlülük ve ilham vericilik olduğunu ortaya çıkarmışlardır. (Posner and Kouzes, 1987: Akt: Gökkaya, 2005).

Bennis’e (1994: 40) göre ise; liderler dağınık-düzenli, genç-yaşlı, erkek-kadın olarak her durumda ortaya çıkabilir, bununla beraber hepsi bazı ortak özelliklere sahiptir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Liderliğin en temel bileşeni yönlendirici vizyondur. Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.
- Liderliğin ikinci temel bileşeni ihtiras duygusudur. Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.
- Liderliğin son bileşeni de dürüstlüktür. Dürüstlüğün üç esas boyutu ise doğruluk, olgunluk ve öz bilgidir.

Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacılar bu konu üzerinde tam bir fikir birliğine varamamışlardır. Bunun sebebi, özellik yaklaşımının grubun diğer üyelerini ve takipçileri dikkate almamasından kaynaklanmaktadır. .

Liderlik sürecini sadece lider değişkenine bakarak inceleyen bu yaklaşımın verimsiz olması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderin davranışlarına yöneltmişlerdir.

2.1.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar:

Özelliklerin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca araştırmacılar liderlerin davranışsal özelliklerini incelemeye yöneldiler (Koçel, 1998: 75).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşımın temeli, liderin özelliklerinden çok, gösterdiği davranışların onu başarılı ve etkin kıldığıdır. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmediği, planlama ve kontrol ile amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım liderin kendisi kadar izleyenlere de ağırlık vermiştir.

Davranışsal yaklaşımda, temel olarak iki lider tipi mevcuttur; göreve yönelmiş lider tipi ve insana yönelmiş lider tipi. Bu yaklaşıma göre istisnai durumlar haricinde insana yönelmiş lider tipi daha başarılıdır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 221-223). Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış olmasına rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (Dereli, 1982: 238).

2.1.4.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları:

1930'ların sonlarında Iowa Üniversitesi'nde Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White, liderlik üzerine çalışmalar yapmışlardır. On yaşındaki erkek çocuklardan oluşan gruplar üzerinde yaptıkları çalışmalarda, her grubun başına otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik özellikleri gösteren kişiler getirilmiş ve buna göre de bu liderlerin özellikleri ortaya çıkmıştır. Otokratik liderin grubunda tüm kararlar lider tarafından alınmış ve çocuklar liderin söylediklerini tartışmasız olarak kabul etmişlerdir.

Lider çocukları işlerinin kalite veya çokluğu gibi objektif ölçütler yerine daha çok tutum veya sosyal davranışlar gibi kişisel özelliklerine göre ödüllendirmiştir. Demokratik liderin grubunda ise kararlar grup tarafından alınmıştır. Çocukları ödüllendirirken ise objektif ölçütler kullanmıştır. Tam serbesti tanıyan lider, grup üyelerini tamamen serbest bırakmıştır. Kararlarda liderin herhangi bir katkısı olmamıştır (Kağıtçıbaşı, 1999). Lewin ve arkadaşlarının çalışmaları, daha sonra yapılan deneysel çalışmalara öncülük ettiği ve “lider davranışlarının ilk bilimsel sınıflandırması olması” açısından önemlidir (Luthans, 1995: 47).

2.1.4.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:

En geniş kapsamlı davranışsal yaklaşım araştırması, 1940'ların sonuna doğru yapılan Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Bu araştırmalar lider davranışını belirleyen boyutlara ulaşmayı hedeflemiş, 1000'den fazla boyutla başlayan araştırma sonuçlandığında liderlik davranışını açıklayan iki ana boyut ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki kişiyi dikkate alma diğeri ise girişimcilik ruhuna sahip olmaktır.

Girişimcilik ruhu yüksek olan lider, işi etkili bir biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığı artmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven oluşturmaktadır (Eren, 1998: 348).

2.1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları:

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde Michigan State Üniversitesi'nde bir araştırma yapılmıştır.

1947'de Rennis Likert'in yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, grubun performansını ve güvenliğini arttırmak için en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen verilerin analizi sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Hanson, 1990. Akt: Kültür: 2006: 27).

Birey merkezli liderler kişiler arası ilişkilere önem vermekteyken iş merkezli liderlerin bir işin teknik ya da görevsel boyutlarına önem verdiği ortaya konmuştur. (Koçel, 1998: 76)

Özet olarak davranışsal yaklaşımlar, insanı biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal niteliklere sahip bir bütün olarak kabul etmiştir (Baransel, 1983: 285).

Davranışsal yaklaşımlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte, ortama ve koşullara önem verilmemesi nedeniyle eleştirilmiştir. Bunun sonucunda durumsal yaklaşımlar ortaya çıkmış ve liderlik, izleyenler, ortam ve koşullardan etkilenen karmaşık bir süreç olarak yeniden ele alınmıştır (Güney, 2001).

2.1.4.3. Durumsallık Yaklaşımları:

Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur (Serinkan, 2005: 89). Bu yaklaşımda liderin hangi ölçüde otoriter (göreve yönelmiş), hangi ölçüde demokratik (insana yönelmiş) olması gerektiği önemlidir. Her şartta uygulanabilecek evrensel tek bir liderlik stili yoktur, liderlik stiline seçilmesinde durumsal koşulların değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 2000: 252).

Durumsal liderlik modelinde, liderin gösterdiği davranışlar yönlendirici ve destekleyici davranışlar olmak üzere ikiye ayrılır. Yönlendirici davranışlar tek yönlü bir iletişim içerisinde liderin izleyenlere işlerini açık bir şekilde söylemesi ve onların performansını yakından denetleyerek neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranışlardır.

- Amaçları ve hedefleri belirlemek,
- İzleyenlerin görevlerini yerine getirmesinde rollerini açık ve net olarak belirlemek,
- İzleyenlerin başaracağı işleri önceden planlamak,
- Kaynakları organize etmek,

- İş önceliklerini söylemek,
- Yapılacak işler için zaman çizelgesi saptamak,
- İzleyenlerin performans değerlendirmelerini yapmak,
- İzleyenlere görevlerini nasıl yapacaklarını göstermek veya söylemek,
- İşin zamanında ve uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek,

Yönlendirici davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Blanchard, 1981: 321. Akt: Önder, 2006: 76).

Destekleyici davranışlar; karşılıklı iletişim yolu ile liderin izleyenleri dinlemesini, desteklemesini, cesaretlendirmesini ve verilen kararlara izleyenlerin de dahil olmasını sağlamasını içerir. Liderin destekleyici davranışlarına aşağıdaki örnekler verilebilir (Blanchard, 1981: 328. Akt: Önder, 2006: 76):

- İzleyenlerden görevlerin başarılmaları için öneriler istemek,
- İzleyenlerin görevlerini başarmasını veya sorunlarını çözmesini kolaylaştırmak,
- İzleyenlerin görev veya görev dışı sorunlarını dinlemek,
- İzleyenlerin görevlerini yapabileceklerine olan inançlarını sağlamlaştırmak, onları cesaretlendirmek,
- Kurumun işleyişi hakkında izleyenlerle iletişimde bulunmak,
- İzleyenlere gerektiğinde geri bildirim vermek,
- İzleyenleri başarıları sonucunda ödüllendirmek.

2.1.4.3.1. Yol-Amaç Yaklaşımı:

House ve Mitchell tarafından geliştirilen yol-amaç modelinde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve izleyicileri güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 1998: 363).

Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. House ve Mitchel'in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Başaran, 1992: 73).

- **Emredici (Yönlendirici Davranış):** Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.
- **Başarı Yönelimli Liderlik:** Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
- **Destekleyici Liderlik:** Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve işgörenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider karar vermeden önce işgörenlerin fikirlerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

2.1.4.3.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı:

Fiedler'in durumsallık kuramı; ortamın elverişli olmasına göre liderin ortaya çıkacağı ve lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle Fiedler yöneticinin davranışını değiştirmek yerine yöneticiyi o davranışa uygun durumda çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Buna göre liderin oluşumu ve etkinliği üç temel faktöre bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bu faktörler:

- **Lider- Üye ilişkileri:** Lider ile izleyenler arasındaki ilişkilerin niteliğini tanımlar. Liderin davranış biçimi birlikte çalıştığı kişiler tarafından ne ölçüde kabullenildiği ile doğrudan ilgilidir. Lider ile grup arasında karşılıklı saygı ve güven ile bağlanma bulunuyorsa ilişkiler iyi, bulunmuyorsa kötü olarak değerlendirilmektedir.
- **Görev Yapısı:** İzleyenler tarafından yapılan işlerin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir. Burada izleyenlerin işi hangi ölçüde anladıkları önemlidir. Bu anlamda, ne kadar belirsizlik varsa, iş o kadar yapısız; ne kadar belirginlik varsa o kadar yapıli demektir.

- **Liderin Yasal Gücü:** Liderin bulunduğu yönetsel konumundan dolayı sahip olduğu gücü izleyenlerin faaliyetlerine hangi oranda yansıttığıyla ilgilidir. Yönetici ne kadar, uyarma, işe son verme, terfi, prim vb. gibi somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse izleyenler üzerinde kontrol gücü de o kadar yüksek olacaktır.

Bu üç değişkenin birleşmesi sonucu lider, işe yönelik veya davranışa yönelik olan davranış şekillerinden birini uygular. Davranışa yönelik şekilde, lider izleyenler ile iyi ilişkiler kurmayı hedefler. İşe yönelik şekilde ise lider verilen işleri bitirmeyi hedefler. Bu kurama göre liderler ancak durumun gerektiği şekilde davranırlarsa etkili olabilir (Celep, 2004).

2.1.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı:

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır (Begeç, 1999: 55). Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar;

Otokratik 1: Lider halihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.

Otokratik 2: Lider astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

Danışmacı 1: Lider karar vermeden önce astlarının bireysel tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Grup : Lider grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

Bu kuramın özünde, örgütlerde liderlerin yaptığı en önemli işin karar vermek; bu işle ilgili en önemli sorunun da karar sürecine katılmak olduğu düşüncesi yer almaktadır. Kurama göre iyi verilmiş kararlar kadar bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Aynı zamanda liderliğin etkililiğini artırır ve astları geliştirir (Aydın, 2000).

Vroom ve Yetton 'un kuramı daha sonra yapılan bazı araştırmalarda desteklenmiş, geliştirmiştir. Ancak kuram yapılan bazı çalışmalar en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir (Erçetin: 2000: 49, 52).

2.1.4.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı:

Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu yaklaşım, liderin grupla ilişkilerinde izleyenlerin kabiliyetlerinin temel değişken olarak alındığı bir yaklaşımdır.

Yaklaşım, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır (Hersey-Blanchard, 1988: 174-176). Hersey ve Blanchard olgunluğu, başarı için kararlı olma, sorumluluk alma isteği, tecrübe ve görevle bağlantılı kabiliyet olarak ifade etmektedirler. (Vecchio, 1991: 317).

Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler uzmanlık, makam, liderden beklentiler, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, kişilik nitelikleri ve niteliklerinin düzeyidir (Stoner-Freeman, 1992: 449).

Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilen yaklaşım yaygın olarak kabul görmüştür. Liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanılabilir ipuçları sağlamaktadır. Üstelik izleyenlerin olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir (Erçetin, 2000: 46).

2.1.4.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı:

Reddin, üç boyutlu liderlik yaklaşımında, eski yaklaşımların görev ve ilişki boyutlarına ilk defa "etkinlik" boyutunu ilave etmiştir (Eren, 1998: 360).

Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı daha sonra bunların tamamının her zaman, her yerde olamayacağını

düşünmüş ve etkililik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Sonuçta dört temel yaklaşımdan doğan dördü etkisiz, dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Eren, 1998: 304).

Etkili liderlik biçimleri şunlardır (Çelik, 2000: 33):

1. Geliştirici. Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.
2. Yönetici. Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.
3. Bürokrat. Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.
4. İyi niyetli otokrat. Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Özet olarak, durumsal yaklaşımlar; en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Özellik yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlardaki eksikliklerden dolayı liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar için nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan modern yaklaşım geliştirilmiştir. Artık en iyi tek bir yönetimden söz edilemeyeceği, her durumunun dikkatlice incelenmesi ve daha etkin davranışsal uygulamaları saptayabilmek için önemli değişkenlerin belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir (Davis, 1984: 21).

2.1.5. Liderlik Stilleri:

Kişisel özellikler, örgütlerin ihtiyaçları ve değişen evrensel koşullar farklı liderlik stillerini de beraberinde getirmiştir. Bunlardan vizyoner liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik stillerinin öne çıkanlarından bazıları olduğu söylenebilir. Aşağıda bu liderlik stilleri kısaca açıklanmıştır.

2.1.5.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon, bir örgütün geleceğe dönük resmidir. Vizyoner liderlik, birlikte yeni bir gelecek oluşturma merkezinde yer alan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımıdır (Çelik, 2000). Liderlik ve vizyonun tıpkı bir sarmal gibi birbiriyle iç içe, birbirini bütünlemektedir, vizyonu olmayan bir kişinin liderliğinden söz etmek oldukça güçtür. (Erçetin, 2000: 68).

Vizyon her zaman pozitif enerji vermeyebilir. Geliştirilen bazı vizyonlar başarısız olabilir. Vizyoner lider, olumlu vizyonlar geliştirerek insanları peşinden sürüklemeye çalışır. Etkili bir vizyon, işgörenin hem aklına hem de kalbine hitap etmelidir. Bireylerde duygu ve düşünce bütünlüğü sağlayan vizyon, etkili bir vizyondur (Çelik, 2004: 194-195).

2.1.5.2. Etik Liderlik:

Sergiovanni'ye göre etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliğinin ise liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olduğu ifade edilmektedir. Greenfield'e göre ise etik lider, öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir (Çelik, 2000: 90).

Etik liderliğin temel görevleri şunlardır (Crosby, 1999: 155. Akt: Doğan, 2004: 53-53):

1. İzleyenleri etik, yasa ve normlar konusunda eğitmek,
2. Etik prensiplerin, yasa ve normların özel durumlarda nasıl kullanılacağı konusunda farkındalık düzeylerini arttırmak,
3. Etik prensiplerin, yasa ve normların değişen zamana uyumunu sağlamak,
4. Prensip, yasa ve normlar arasındaki çatışmaları çözmek,
5. Etik prensip, yasa ve normların resmi ve resmi olmayan alanlarda kullanımı ve yapılandırılması konularında çalışmak.

2.1.5.3. Öğretimsel Liderlik:

Öğretimsel liderlik mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır. Öğretimsel liderlik davranışının temelini, öğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcar (Çelik, 2000: 209). Okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Şişman, 2004).

Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yerine getirilmesinde en önemli görev kuşkusuz okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticisi bürokratik işler arasında boğulmamalı, okulun asıl varlık nedeni olan öğrencilerin gelişimini destekleyen eğitimsel ve öğretimsel faaliyetlere daha fazla zaman ayırmalıdır. Yönetici, zamanını okul içerisindeki çeşitli eğitsel mekanlarda geçirmeli ve öğretim konusunda hem öğrencilere hem de öğretmenlere liderlik yapmalıdır. Bir okul ancak bu şekilde gelişme gösterir ve başarılı olur (Doğan, 2005: 61).

2.1.5.4. Kültürel liderlik:

Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Güçlü veya zayıf her okulun bir kültürü vardır (Çelik, 2000: 51). Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi kültürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir. Eğer okul

yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahipse, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir (Çelik, 2000: 53).

Literatürde öne çıkan liderlik stillerinden bazılarında kısaca bahsedildikten sonra bu çalışmada üzerinde durulan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin daha detaylı şekilde açıklanmasında yarar görülmektedir. Bu konuda son yıllarda yapılan araştırmalar özellikle dönüşümcü liderliğin eğitim kurumları için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, ilk defa Burns (1978) tarafından geliştirilen, daha sonra Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1988) tarafından yapılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik sınıflaması esas alınarak bu çalışma yapılmıştır. Burada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ele alınarak incelenmiştir.

2.1.5.5. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership):

Değişim, daha çok evrimsel bir farklılaşmayı, tema ya da ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı temel olarak almaktadır (Akdemir, 1997: 143). Bir konumdan başka bir konuma, bir kalıptan başka bir kalıba geçmeyi ifade etmek için kullanılan değişim kavramı durumu tam olarak açıklayamadığından bu liderlik stili tanımlanırken değişim yerine dönüşüm kavramı kullanılmaktadır.

Genel anlamda dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003: 76).

Günümüze kadar liderlik alanında pek çok çalışma yapılmış çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderleri, lider olmayanlardan ayıran yetenek ve özellikleri araştıran kuramcıların çalışmalarından beklenen verim alınamamıştır..

Ohio State ve Michigan üniversitelerinde yapılan liderlik araştırmalarında uzun süre insan ve görev boyutu üzerinde durulmuş, liderlikte iş tatmini, etkililik ve yapıyı harekete geçirme faktörleri incelenmiştir. Ancak davranışçı liderlik araştırmaları, çoklu liderlik davranışları ortaya koymada ve lider davranışlarını açıklamada başarısız olmuştur (Açıkalın, 2003: 32).

Daha sonra liderlik araştırmalarında etkili olan “*durumsallık yaklaşımı*” ise, en etkili liderlik davranışının insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. Liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir. Durumsal teorisyenler pek çok yönden eleştirilmiştir (Çelik, 2000: 142).

Dönüşümcü liderlik fikri ilk olarak James McGregor tarafından 1978 yılında ortaya konmuş ve ardından Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir. Burns dönüşümcü liderlik biçiminin bir süreç olmaktan çok belirli davranışlara sahip olma anlamına geldiğini belirtmiştir. Bu yaklaşımda lider ve üyeler birbirlerini daha üst düzeyde teşvik ederek birbirlerine moral verirler. Burns ile birlikte çalışan Bass’a göre dönüşümcü liderler gerçekleştirmek istedikleri projeleri üyelerine ve ekiplerine çok iyi aktaran, ekibini belirledikleri amaçlar doğrultusunda yönlendirip inandıran liderlerdir (<http://www.sedl.org>).

Burns dönüşümcü liderleri, takipçilerini eşitlik ve adalet gibi yüksek güdüleme ve moral düzeylerine erişmede birbirlerine esin kaynağı olan kişiler olarak tanımlamıştır (Korkmaz, 2005: 403).

Dönüşümcü lidere bağlı olan astlar kendilerini güvenilen, takdir edilen, saygı duyulan sadık kişiler olarak görürler. Bass’a göre dönüşümcü liderler vizyon ve etkili yönetim becerileri sahibidir ve bu becerileri takipçileri ile güçlü duygusal bağları geliştirmek için kullanırlar (Masood ve diğerleri, 2006: 942).

Dönüşümü gerçekleştirecek liderin, en yapılmayacak olanları bile yapmaya hazır olması gerekir. Bu tür liderlik zordur, çetin kararlar almak zorunda kalırlar. Eyleme geçebilme, bu tür liderliğin en belirgin özelliğidir. Bundan dolayı güçlü bir kişilik, disiplin ve cesaret gerektirir. Normalden sapma ve popüler olana esir olmama, dönüşüm liderliğinin vazgeçilmez koşuludur (Özden, 2004: 111).

Erçetin (2000: 61) liderlerin dönüşümcü olabilmesini şöyle açıklar: Liderler neyin doğru, iyi, önemli ve güzel olduğunu fark ettiklerinde;

- Kendini gerçekleştirme ve başarı için izleyenlerin ihtiyaçlarını yükseltmede yardım ederler.

- İzleyenleri daha yüksek moral olgunluğa teşvik ederler,
- İzleyenlerin gruplarının, örgütlerinin veya toplumun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine geçerek gerçekten dönüşümcü liderler olurlar.

Tanımlarda farklı yaklaşımlar olmasına rağmen bütün tanımlardaki ortak yön dönüşümcü liderliğin, her şeyin üstünde, değişim ajanı olduğu varsayımdır. Bu tip liderliğin işlevi, değişimin kontrolörü olarak değil, değişimin katalizörü olarak hizmet etmektir (Eraslan, 2003: 70).

İlgili literatür tarandığında dönüşümcü liderliğe pek çok özelliğin atfedildiği görülmektedir. Araştırmacıların (Argun, 2002; Celep, 2004; Eraslan, 2003) üzerinde ortak görüş sağladıkları temel özellikler den ilki vizyondur. Vizyon, dönüşümcü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden biridir. Vizyon; Bir insanın, onun varlık nedeni, yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Vizyon, bir başka deyişle sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur (Özden, 1999: 41). Örgütsel anlamda vizyon ise; bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir (Senge, 1996: 165). Vizyon arzulan geleceğin resmidir. Kotter'e göre (1999: 80), lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu ve vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır.

Bir diğer özellik olan yaratıcılık, organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtarı doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekir (İnci, 2001: 21). Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Brestrich, 1999: 150–151).

Dönüşümcü lidere atfedilen karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber, 1947'de karizma kavramını, izleyenleri

üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmeye gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimi şeklinde kullanmıştır (Brestrich, 1999: 86). Çelik'e göre (2000: 142–143) karizma; liderin izleyenlerinde şevk, gurur, güven ve sadakat uyandırması, lider ile izleyenler arasında güçlü bir duygusal bağın oluşturulması sürecidir.

Örgüt içerisinde izleyenlerin yaratıcılığı ve verimliliğini artırmada en önemli iki araç, etkin iletişim süreci ve yüksek motivasyondur ve dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Kavrakoğlu ve diğerleri, 2002: 170). Dönüşümcü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler (Brestrich, 1999: 92).

Dönüşümcü liderler ayrıca kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak değişim kavramına endekslidir (Eraslan, 2003: 137). Dönüşümcü bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Rutin olaylardan hoşlanmaz (Nal, 2003: 69).

Dönüşümcü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar (Zel, 1997: 67). Şimşek'e göre (1997: 478); dönüşümcü liderler, hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler (risk alabilme becerisini gerektirir). Dönüşümcü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılması ve kurulmasına çalışırlar. Bu tür liderlik, kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yaparlar.

Dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olarak kabul edilen yetkilendirme; başka bir deyişle, liderin herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir

astına belirli koşullar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasını ifade etmektedir (Koçel, 1998: 30). Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenirlirler, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için kısa süreli olarak yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımını teşvik eder. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır (Çınar, 2002: 5).

Dönüşümcü liderin esnek bir yönetim anlayışına sahip olması gerekir. Dünün örgütleri, genelde katı, bürokratik ve kurallara bağlıken, bugünün başarıyla rekabet eden örgütleri esnek, hızlı hareket eden bir anlayış içerisindedirler. Akıllı örgütler, çalışanlarına doğru şeyler yapmaya zorlayacak sert politikalar ve prosedürler yerine, kendi başlarına doğru şeyleri yapmaları için çalışanlarına esnek politikalar önerirler (Brestrich, 1999: 147). Esneklik, kesinlikle özden uzaklaşmak değil, özü koruma tavrıdır. Bir denge merkezi olarak esneklik, örgütün büyüme ve istikrar çabalarının merkezinde yer alır (Apuhan, 1997: 170). Dönüşümcü lider, esnek yönetim anlayışını değişimi avantaja çevirmek için gerekli bir sorumluluk olarak kabul eder. Kaotik ortamlarda başarılı olmanın sırrı, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde varolmayı öğrenmektir. Bunun için dönüşümcü lider, izleyenlerinin davranış ve tutumlarını yeni durumlara uyarlama serbestisini tanımıştır (Açıkalın, 2003: 121).

Araştırmacıların üzerinde ortak karara vardıkları son özellik güven vermedir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Bu etkin liderliğin temelinde yatan eski bir anlayıştır; asıl olan zekâ değil tutarlı, güvenilir olmaktır (Drucker, 1996: 132). Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur (Açıkalın, 2003: 45).

2.1.5.5.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlikte birinci dereceden ön plana çıkan kavram, liderin izleyenler üzerinde bıraktığı etkidir. İzleyiciler açısından lidere yönelik güven duygusu, hayranlık, bağlılık ve saygı büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderin başarısını etkileyen çeşitli boyutlar vardır. Bass (1985) dönüşümcü liderlik özelliklerini idealleştirilmiş etki (davranış-atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört grupta toplamıştır.

2.1.5.5.1.1. İdealleştirilmiş Etki:

Karizma olarak da adlandırılan bu boyut, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarından biridir. İdealleştirilmiş etki, karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir (Karip, 1998). Karizma, liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Güney, 2001: 249).

İdealleştirilmiş etki, dönüşümü gerçekleştirenler tarafından ciddi bir biçimde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu boyut astların saygı ve güvenini kazanmayı ve onlara güçlü bir görev anlayışı yerleştirmeyi içerir (Eraslan, 2003: 92). Bass, izleyenlerin bağlılıklarını liderlerin vizyonuna doğru harekete geçirme ihtiyacı duyulduğunda dönüşümcü lider için güvenin önemli olabileceğini söyler. Böyle bir durumda lidere olan güven eksikliği vizyonun çekiciliğini azaltacağından, izleyenleri tarafından güvenilmeyen bir liderin vizyonunun bağlılık yaratabilmesi mümkün olmayacaktır. (Nal, 2003: 56).

Lider, insanları dönüşümü gerçekleştirebileceklerine ikna edebilmek için önce kendi elini taşın altına koymalıdır. Bunun için lider, yapılacak şeyleri sade ve özlü bir şekilde ifade etmeli sonra da söylediklerini yapmalıdır (Özden, 2000: 213–214).

İdealleştirilmiş etki, iki ayrı alt boyutta ele alınmaktadır. Bunlar davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etkidir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki; kendisi için önemli olan değer ve inançlar hakkında konuşması, eylemlerinin etik sonuçlarını dikkate alması gibi davranışları kapsar. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise, liderin, çevresindeki insanların kendisi ile beraberliğini mutlu ve gurur verici hale

getirmesini, grup yararını ön plana çıkarmasını, kendisine saygı duyacak eylemleri sergilemesini ve güçlü biri olduğu izlenimi vermesi özelliğini kapsamaktadır (Karip ve Köksal, 1996). İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler, performansın en üst düzeye ulaşması konusunda izleyenlerin ekstra çaba göstermelerini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990).

2.1.5.5.1.2. Telkinle Güdüleme:

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, izleyenleri motive ederek ve onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını sağlarlar.

Dönüşümcü lider, örgütün problemlerinin çözülebileceğine inanmaları için grup üyelerinin beklentilerini değiştirir ve örgütün amaçlarına rehberlik edecek vizyonu geliştirmede ve bunun nasıl isleyeceği konusunda merkezi bir rol oynar. Uygulamada, liderler kendi çıkarlarından çok daha fazlasını başarmak için grup üyelerinin çabalarına odaklamak amacıyla sembolleri ve duygusal çağrılarını kullanır. Takım ruhu, bu tip liderler tarafından geliştirilir (Nal, 2003: 35). Telkinle güdüleme bir başka anlamıyla; “Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir.”(Erçetin, 2000: 59).

Lider izleyenlerin amacına ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıracak bir vizyon oluşturarak, bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir (Karip, 1998). Liderin bu tutum ve davranışları, astlar için içten bir güdülenme sağlar (Çobanoğlu, 2003: 15).

Liderin izleyenleri tarafından paylaşılan bir vizyonu ve misyonu varsa telkinle güdüleme gücü daha da artar. Başka bir ifadeyle izleyenlerde güven ve heyecan oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı yöntemlerle personelin iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır (Avolio ve diğerleri, 1991. Akt: Buluç, 2009-a).

2.1.5.5.1.3. Entelektüel Uyarım:

Entelektüel uyarım, problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için takipçileri etkileyebilme

sürecidir. Entelektüel uyarımda liderler, problem çözme becerilerini arttırlar (Bass ve Avolio, 1990).

Lider, izleyenlerin işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellere baş edebilmek için izleyenlerin alışagelmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün *entelektüel*, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip ve Köksal, 1996).

Dönüşümcü bir lider yeniliği desteklemelidir. Öğretmenler veya gruplar denemek istedikleri fikirlerle geldikleri zaman, dönüşümcü bir lider destekleyici ve düşünceli bir tavırla sorular sorar ve yeni düşünceleri analiz etmek ve değerlendirmek için takımın bir parçası olarak çalışır. Başarılı oldukları zaman da dönüşümcü lider tarafından kutlanmalıdır. Hiçbir başarı kutlanmayacak kadar küçük değildir. Diğer taraftan bir fikir başarılı olmadıysa, dönüşümcü lider destekleyici olmayı sürdürür ve tekrar neyin yanlış gittiğini ve niçin başarısızlıkla sonuçlandığını analiz etmek için tasarlanmış açık sorular yöneltir. Amaç, başka yenilikler için cesaretlendirmektir, kötü bir deneyimden dolayı başlangıçta durdurmak değildir (Çobanoğlu, 2003: 20).

2.1.5.5.1.4. Bireysel Destek:

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, izleyenlerin başarıları ve gelişimleri için onların bireysel ihtiyaçlarına, antrenör ya da rehber gibi hareket ederek özel ilgi gösterirler. İzleyenler, potansiyellerinden daha yüksek seviyede başarı göstermeleri için geliştirilirler. Destekleyici bir ortam ile beraber öğrenme fırsatları yaratılır. İhtiyaç ve beklentilerde bireysel farklılıklar göz önüne alınır (Bass ve Riggio, 2006). Bireysel olarak ilgi gösteren bir lider aktif ve etkili bir şekilde dinler (Eraslan, 2003: 45). Lider astlarının bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinmelerini ve yeteneklerini nasıl

belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998). Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanların ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgülüğüdür. Onların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Dönüşümcü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis edebilmeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirmelidir (Avolio ve diğerleri, 1991. Akt: Buluç, 2009-a).

Dönüşümcü lider insanlara saygı gösterir ve değer verir. Etkili lider, işin insanlar sayesinde başarıldığını ve yalnızca onların yardımıyla daha yüksek amaçlara ulaşabileceğini bilerek, insanların değerini kabul eder. Onların önemliliği istismar edilmez. Ayrıca lider insanlara güvenir ve amaca ulaşma yolunda görevlerin başarılmaya yardım edecek sorumlulukları belirtir (Çobanoğlu, 2003: 21).

İzleyicilerle kurulan ilişkiler bireysel temele indirilerek aynı kişi ile yapılan daha önceki görüşmeler unutulmayıp, izleyiciler sadece bir işgören olarak değil, bütün bir şahsiyet olarak görülür. Lider, işgörenleri geliştirmek için görevlere yetkilendirerek devreder. Devredilmiş görevler tekrar gözden geçirilerek, izleyicinin ek bir yönlendirmeye veya desteğe ihtiyacının olup olmadığı tespit edilir ve gelişme ölçülür. İzleyiciler takip edildikleri duygusuna kapılmazlar (Brestrich, 2000: 104-105).

2.1.5.5.2. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Dönüşümcü lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşıl原因an liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderin, bir yönüyle ilham kaynağı olması ve karizmatik davranışlar göstermesi gerekmektedir. Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelinin güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2000: 95).

Eğitim alanında yapılan çalışmalarda, eğitimde dönüşümcü liderliğin davranış boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitimde dönüşümcü liderliğin altı davranış boyutu şunlardır (Çelik, 2004: 209):

1.Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Dönüşümcü okul lideri, okulun geleceğe yönelik vizyonunu belirler ve bu vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesini sağlar.

2.Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Dönüşümcü lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.

3.Bireysel destek sağlama: Lider, öğretmenlere saygı duyar, onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenir.

4.Entelektüel uyarım: Lider, öğretmenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı arttırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.

5.Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri öğretmenlere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.

6.Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

2.1.5.6. Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership):

Etkileşimci liderlikte, çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Pillai, 1999. Akt: Gökkaya, 2005). Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, alışveriş yapma anlayışını temsil eder. Lider ve üyeler arasındaki ilişkiler değerli bir şeyin alışverişi üzerinde temellenmiştir. Lider astlarına onlardaki belli bir yeteneğin veya becerinin kullanılması amacıyla yaklaşır. Etkileşimsel liderliği belirleyen en önemli iki faktör ödül ve cezadır. Başarı karşılığında yönetici ödül aracını kullanılır (Black ve Porter, 2000: 433).

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güveni verir. Etkileşimci liderler, eğer astlarından istenilen yapılırsa, astların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini gösterirler. Eğer izleyen amaca ulaşırsa, lider işi tamamladığı için, astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer amaca ulaşamazsa lider yaptırımlar kullanır (Champoux, 1996: 335. Akt: Kültür, 2006: 44).

Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Shriberg, 2002: 208). Burns etkileşimci liderleri takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive edip yönlendiren kişi olarak açıklamıştır (Korkmaz, 2005: 403).

Bu liderlik stili, geleneksel yönetimin fonksiyonlarını taşımaktadır. Lider, taraftarların görevlerini, iş gereklerini, yapıyı belirler, uygun ödülleri geliştirir, taraftarların sosyal ihtiyaçları üzerinde durur. Lider daha çok kişisel olmayan performans, plan, program ve bütçeye önem verir (Warner, 1997: 322).

Etkileşimci liderler bireylerin temel birincil ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Birincil ihtiyaçlar, alt düzeydeki dışsal ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar Herzberg'in kuramında hijyen koşullarla ilgilidir. Bulunmaması tatminsizlik yaratan fakat bulunması tek başına tatmin sağlamayan koşullardır. Etkileşimci liderlik astlarla kabul edilebilir minimum başarı standartları konusunda anlaşma yapmayı gerektirir. Lider astları için göstermeleri gereken minimum başarı standardını belirler (Colvin, 2008).

Etkileşimci liderin bulunduğu örgütteki çalışanların davranışları rasyonedir. Etki ve otorite hiyerarşik olarak saptanır. Bu liderler paylaşılan amaçlara değil, çalışanlarıyla pazarlık yapmaya odaklanırlar. Düşünme becerileri, norm, tutum gibi öğelerle uğraşmak yerine ödül ve ceza üzerine yoğunlaşırlar (Şahin, 2005: 40).

2.1.5.6.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Etkileşimci liderliğin boyutları; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez - faire)'dir.

2.1.5.6.1.1. Koşullu Ödül:

Liderle ast arasında pozitif pekiştireçlerin takası şeklinde gerçekleşir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astların, karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Lider asta daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak uygun ödüller sağlar. Astın gösterdiği çabanın

karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek, ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur (Karip, 1998).

Lider çabaların karşılığını verir, iyi performansı ödüllendirir, başarıları takdir eder (Bass, 1990). Lider astlarını belirlenmiş performans seviyesine ulaştıkları için ödüllendirir. Ödül, harcanan çabaya ya da başarılan performans seviyesine bağlıdır (Hartog vd., 1997).

2.1.5.6.1.2. İstisnalarla Yönetim – Aktif:

Liderin birincil amacı olağan dışı ya da istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Yangın istisnadır, olağan dışıdır ve liderin amacı yangını görmek ve söndürmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Müdahale genellikle hatanın eleştirilmesi ve negatif dönüt sağlanması biçiminde görülür (Karip, 1998).

Lider, ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izler ve kusursuz eylemde bulunur; bir şeyler ters gittiğinde ya da standartlar karşılanmadığında harekete geçer (Bass, 1990). Performans hedeflerinin karşılanması durumunda, eğer eski yöntemler işe yarıyorsa ve takipçilerin her zamanki gibi işlerini yapmaya devam etmelerini sağlıyorsa liderler talimat vermekten kaçınır. Bu liderlik şekli standart prosedürlerdeki sapmaları bulmaya çalışan ve karışıklık olduğunda harekete geçen bir lideri karakterize eder (Hartog vd., 1997).

Bu yaklaşım hiçbir zaman “daha iyi ya da en iyi”i hedeflemez. İşlerin olağan olması lider için yeterlidir. Aktif istisnalarla yönetimde lider kuralları, hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır (Karip, 1998).

2.1.5.6.1.3. İstisnalarla Yönetim – Pasif:

Lider düzeltici faaliyete geçmemek için sorunlar önemli duruma geldikten sonra tepki gösterme eğilimindedir. Lider bir yanlış, sapma veya hata gerçekleştiğinde takipçisine müdahale eder, onu düzeltir (Tandoğan, 2002: 11). Eğer hedefler yerine getirilip eski yöntemler işe yarıyorsa ve takipçilerin işlerini yapmayı sürdürmelerini sağlıyorsa, lider talimat vermekten kaçınır (Lowe ve Galen, 1996).

Bu liderlik şekli sapmalar ve karışıklıklar meydana geldikten sonra harekete geçen kişiyi karakterize eder. Aktif şekilde liderler sapmaları ararken, pasif şekilde problemlerin gerçekleşmesini bekler (Hartog vd., 1997). Lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez, bozulmamışsa tamir etme-dokunma ilkesini katı bir biçimde uygular ve herhangi bir hata olmadan eylemde bulunmazlar (Karip, 1998).

2.1.5.6.1.4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik (Laissez - faire)

Temelde laissez-faire liderlik, liderin sözde varolduğu bir durumdur. Burns (1978)' e göre bırakınız yapsınlar anlayışının (laissez-faire) olduğu bir yerde liderlikten bahsedilemez. böyle ortamlarda yetki sahibi olan yöneticiler izleyicileri kendi hallerine bırakır, sorumluluk almak ve karar vermekten kaçınır.

Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler (Karip, 1998).

Tam serbestlik tanıyan liderler (laissez - faire) karar vermekten ve denetleme sorumluluğundan kaçınırlar. Bu aşırı pasif liderlik tipi, bir anlamda liderin yokluğunun bir göstergesidir (Hartog vd., 1997).

Bass, laissez-faire liderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur. Bu durum, laissez-faire önderlik tarzının istenmeyen bir önderlik tarzı olduğunu göstermektedir (Akalın, 2003: 56)

2.1.5.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması:

Her lider dönüşümcü ve etkileşimci faktörler sergilerler, fakat her bir liderin profili birinden daha fazla diğerinden daha az öğeler içerir. Takipçilerini daha fazla tatmin eden ve lider olarak daha etkili olanlar daha fazla dönüşümcü ve daha az etkileşimcidir (Bass ve Avolio, 1990).

Dönüşümcü liderler gerektiğinde etkileşimci liderlik stratejilerini kullanabilirler fakat çabaların artırılması için izleyicilerin ruhlarına hitap etme eğilimindedirler. Dönüşümcü liderler güçlendirmeyi sağlayarak bir problemle uğraşırken yeni bir strateji ve vizyon belirler. (Lowe ve Galen, 1996)

Etkileşimci lider, işleri lidere bağımlılığı sürdürecektir bir şekilde yapmaları için, görev planını en doğru şekilde açıklarken; dönüşümcü lider, izleyenlerine problem çözmede bağımsızlık vererek, bir sorunu çözmek için plan yapmalarında yeni bir strateji ya da vizyon sağlayabilir (Lowe ve Galen, 1996).

Bass (2006) dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlik üzerine kurulduğunu, fakat bunun tersinin geçerli olmayacağını öne sürmüştür. Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin özel bir durumu olarak görülebilir çünkü her iki yaklaşım da bazı amaç ya da hedeflerin başarılmasıyla bağlantılıdır. Bu iki liderlik tipi, liderin astlarını motive ettiği süreç ve hedefleri saptama çeşidine göre farklılık gösterir.

Bernard Bass ve Paul Steidlmeier; hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlerin yüksek etik değerlere sahip oldukları belirtilmektedir. Ayrıca etkileşimci liderlerin zamanla dönüşümcü lider haline gelebilecekleri ve aslında en iyi liderlik türünün hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik olduğunu ifade etmektedirler. (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Organizasyonlarda büyük değişimler yapmayı amaçlayan dönüşümcü liderlik ile mevcut yapının düzgün işlemlerini sağlamaya çalışan etkileşimci liderlik tarzlarının temel farklılıklarını gösteren tablo aşağıda verilmektedir:

Tablo 2.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

	Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider
Zaman yönelimi	Uzun, gelecek	Kısa, bugün
Eşgüdüm mekanizması	Hedef ve değer birliği	Kurallar ve yönergeler
İletişim	Çok yönelimli	Dikey, yukarıdan aşağıya
Odaklanma	Müşteri (iç ve dış)	Finansal hedefler
Ödül sistemi	Kişisel, içsel	Örgütsel, dışsal
Güç kaynağı	İzleyenler	Makam
Karar verme	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya
İşgören	Geliştirilebilir kaynak	Mal yerine konma
İtaat	Rasyonel açıklama	Emir
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınmama, benimseme	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma
Yönlendirme mekanizması	Vizyon ve değerler	Kazanç
Denetim	Özdenetim	Aşırı duyum
Bakış açısı	Dışsal	İçsel
Görev tasarımı	Zenginleştirilmiş, grupsal	Bölümlendirilmiş, bireysel

(Çelik, 2000:156)

Etkileşimci liderliğin tersine, dönüşümcü liderliğin odağı örgüt üyelerinin memnuniyeti ve kapasitesidir. Farklı ülkelerde yapılan pek çok araştırma dönüşümcü liderliğin çalışanların davranışı ve gayreti ile iş doyumu, örgütsel memnuniyet ve örgütsel vatandaşlığı içeren performanslarını etkilediğini göstermiştir (Nguni, Slegers, P. ve Denesen, E. ,2006: 146).

2.2. İŞ DOYUMU

2.2.1. İş Doyumu Kavramı:

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili örgütler içinde hayatını sürdüren bireyler, bu sahaların elverişli veya elverişsiz durumuna göre ihtiyaçlarını kolay veya zor bir şekilde doyumlamak için çaba gösterir. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse doyum sağlayabilir ve psikolojik yönden huzura kavuşur (Eren, 1998: 185).

İş doyum kavramının epistemolojik kökenlerine inilirse Locke’a göre (1983); doyum, duygusal bir yanıt anlamına gelen bir kavram olduğu için yalnızca içe bakış yoluyla kavranılıp keşfedilebilir. Bu da, doğrudan bir kişinin zihinsel yapısı ve bu yapının gelişmesini içeren bir eylemi ifade eder. İş doyum, kişinin işle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanabilir.

Araştırmacılar tarafından işteki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen iş doyum, “Kişinin işiyle ilgili değerlerinin karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması” olarak tanımlanmaktadır (Telman; Ünsal, 2004: 12).

Spector’a göre iş doyum, insanların işleri ve işleriyle ilgili konular hakkında neler hissettiğine ilişkin bir kavramdır. En genel tanımla, çalışanların işlerini sevmeleri ya da sevmemeleridir. İş doyum davranışsal bir değişkendir ve işin farklı boyutlarıyla ilgili davranışsal tepkilerdir (Spector, 1997). Kişisel, öznel ve duygusal bir kavramı ifade eden doyum, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenmeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki veya iç huzuru anlatan bir kavramdır. Bireyin bu unsurun aracılığı olmadan kendisini daha iyi hissetmesi de pek mümkün değildir (Eroğlu, 1984: 14).

İş doyum; algılanan işe atfedilen değer, işte öğrenme fırsatları ve yeteneklerin kullanımı olarak da tanımlanır (Karaca; 2001). Kişi önemli bir iş yaptığına inanıyor, bu işte bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabiliyorsa ve bu iş kişisel gelişime imkân

sağlıyorsa kişisel doyum ortaya çıkacaktır. Eren (1998: 202)’e göre, iş tatmini denildiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir.

İş doyumunu iş görenin işe ya da belirli yönlerine tepkisini yansıtır (Yüksel, 2002: 68). Başaran’a (1992: 381) göre iş doyumunu, bir işgörenin işini ya da yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygudur. İş doyumunu, işgörenlerin örgütten elde edebileceği değerlerle gereksinim duyduğu değerleri denk gördüğünde ya da bağdaşabilir bulduğunda duyabileceği bir duygudur.

Vroom (1964) ise iş doyumunu, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır.

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Luthans, 2002: 170–172):

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş doyumunu, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi tutumlardır.

İş doyumunu hakkında kesin olan nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş doyumsuzluğuna dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır (Akıncı, 2002: 3).

2.2.2. İş Doyumunun Önemi:

Aile, okul, iş hayatı ile ilgili birçok örgüt içinde hayatını sürdüren insan, bu ortamlarda ihtiyaçlarını gidermeye, tatmin olmaya çalışacaktır. İsteddiği imkanları bularak ihtiyaçlarını gideren kimse tatmin olacak, psikolojik ve biyolojik olarak huzurlu

olacaktır; aksi taktirde doyumsuzluk ve peşinden ruh çöküntüsü ve biyolojik açlık ortaya çıkacaktır (Eren, 1998: 178).

İş doyumu çalışanların moralleri ve yaptıkları işe güdülenmeleri açısından önemlidir. İşinden tatmin olan bir kişi işiyle daha ilgili hale gelir ve işini en iyi şekilde yapmaya çalışırken örgütüne duyduğu bağlılık da artar.

Organizasyon içinde işgörenlerin doyumlarının sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Doyum; güveni, bağlılığı ve sonunda elde edilen çıktı da iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat doyum, yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş doyumu yaratacak stratejilere odaklanmalıdır (Myers, 1998: 226)

Hayatının her alanında çeşitli örgütlere bağlı olan insan, bu örgütler içinde çalışırken mutlu olmak, ihtiyaçlarını karşılamak, yaptıklarının takdir görmesi ve yaptığı işten zevk almak gibi çeşitli beklentiler içinde olacaktır. Bu beklentilerin karşılanması hem kişinin bulunduğu örgütten memnun olmasını hem de örgüte olumlu yönde katkıda bulunmasını sağlar. Yüksek motivasyonlu işgörenlerin birlikte çalıştığı bir örgütte huzurlu bir ortamda yüksek verim elde edilir, bu da örgütün amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir rol oynar. Tam tersi bir durum söz konusu olduğunda ise, örgütün amaçları arka planda kalacak, kişisel beklentiler kişilerin beyinlerini sürekli meşgul ederek iş verimini düşürecektir. Güncel yönetim anlayışında işletmelerin başarısı için sadece maddi değişkenlerin değil, insan boyutunun da dikkate alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

İş, birey için sadece geçim kaynağı veya zaman geçirmek için yapılan bir etkinlik değildir. İşin birey için önemli olma nedenlerinden biri, ona kendi yeteneklerini ve bilgilerini kullanma fırsatı vererek bireyin kendisini geliştirmesine imkân sağlamasıdır. Kuzgun'a (2003: 6) göre meslek kişinin kimliğinin oluşumunda önemli bir etkidir. Meslek, kişinin çevreden ve toplumdan saygı görmesine, ona işe yaradığı duygusunu yaşamasına yarayan bir etkinlik alanıdır. Kişi bu etkinlikler yolu ile kapasitesini kullanmakta, bir şeyler üretip yaratmakta, bunun sonucunda duyulan haz ve sağlanan doyum ise onun genel yaşamına yansımaktadır.

İşten beklenen doyumun alınamaması durumu, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da bundan olumsuz etkilenmektedir. İş doyumunu düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002: 3).

Başaran'a göre (2000), iş doyumunu arttıracak koşullar şunlardır:

- Görevi, çalışana örgütsel ve toplumsal konum kazandırmalıdır.
- Çalışana görevini yaparken örgütsel önderlik yapılmalıdır.
- Örgüt ortamında çalışanı destekleyici bir etkileşim oluşturulmalıdır.
- Çalışanın değerleri ile görevinin değerleri birbiriyle bağdaşmalıdır.

Bazı yöneticilerin çalışanları tatmin edecek bir iş olamayacağı ve çalışanların verilen iş ne olursa olsun yerine getirmek zorunda olduğunu düşünmesi “iş doyumunu önemli midir?” tartışmasını ortaya çıkarmıştır.

2.2.3. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler:

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan iş görenlerin iş doyumunun yüksek olmasını isterler. Bu sebeple iş doyumunu sağlamak ve yükseltmek için imkanlarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş doyumun etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Akıncı, 2002: 4).

Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler iki ana grupta toplanarak incelenebilir (Balcı, 1985):

- Bireysel Faktörler
- Örgütsel Faktörler

2.2.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler:

İş görenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi; iş doyumunu üzerinde önemli rol oynar. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğerlerinden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu bireysel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir (Akıncı, 2002: 4).

2.2.3.1.1. Yaş:

Yapılan araştırmalar sonucunda, yaş ve iş doyumunu arasında genellikle olumlu yönde bağlantıların bulunduğu tespit edilmiştir (Davis, 1984: 99). Bireysel farklılıklar çerçevesinde ele alınan yaş değişkeniyle ilgili elde edilen araştırma bulguları, kişilerin işe başladıkları ilk yıllarda daha yüksek bir iş doyumunu yaşadıklarını, sonraki yıllarda doyumsuzluğun artmaya başladığını, daha sonra ise yeniden doyumun yükselmeye başladığı göstermiştir. Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu da yaşla yakından ilişkilidir. Yaş ilerledikçe aynı işte kalma çalışanların iş doyumunu yükseltmektedir (Kaya, 1991: 1).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmada, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Maktalan (1997: 29) ise iş doyumunun genellikle yaşla birlikte arttığını belirterek; bu durumun genç işgörenlerin iş ile ilgili olarak fazla imkan ve sorumluluğa sahip olmamasından buna karşın belirli bir yaşın üzerindeki çalışanların daha fazla maaş ve sorumluluğa sahip olmasından kaynaklandığını ifade etmekte ve yaşın artmasına bağlı olarak iş doyumunun da artabileceğini savunmaktadır.

2.2.3.1.2. Cinsiyet:

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir (Balcı, 1985: 10). Bazı işyerleri için cinsiyet ayrımının varlığı iş

doyumunu olumsuz etkilerken, bazı iş yerlerinde ise böyle bir genellemenin mümkün olmadığı görülmektedir (Sertçe, 2004: 23).

Eren, iş devamsızlığını etkileyen faktörleri inceleyen çalışmasında, cinsiyet ve iş devamsızlığı arasındaki ilişkiyi arayan araştırmacıların, kadınların erkeklerden daha çok devamsız olduğu sonucuna vardıklarını aktarmakta ve bu durumu kadınların erkeklere oranla işlerine daha az bağlı olmaları ile açıklamaktadır (Eren, 1998: 216).

2.2.3.1.3. Eğitim Düzeyi:

İş görenin eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, eğitim düzeyleri yüksek olan iş görenlerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1987: 31). İş görenlerin, eğitim düzeylerine uygun işlerde çalıştıkları zaman daha çok doyuma ulaşacakları söylenebilir.

Başka bir araştırma sonucuna göre, öğrenim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; diğer bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler. İşgörenlerin eğitim durumu ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin daha az eğitim görmüş olan işgörelere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak böyle bir sonucu işgörenin eğitim durumuna uygun bir iş bulma olanağı ile sınırlı olduğu düşünülmektedir (Bölüktepe. 1993: 16).

2.2.3.1.4. Hizmet Süresi:

Hizmet süresi, iş doyumunu ile yakından ilişkili bir değişken olarak ele alınmaktadır. İşe yeni başlayanların iş doyumunu düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek olmakta, işlerinde gelişme ve ilerleme sağlayamazlarsa doyum düzeyleri düşmektedir. Gösterdikleri performansa uygun ödöl almadıklarında da katılım ve kuruma bağlılıkları azalmaktadır. Bununla birlikte hizmet süresi arttıkça aynı işte bireyin kıdemli duruma gelmesi ve başarılı olduğu duygusu iş doyumunu olumlu etkilemektedir (Schultz, 1990).

2.2.3.1.5. Mesleki Kıdem:

İş doyumu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının yüksek olduğu söylenir (Sertçe, 2004: 23).

Yaşlı işgörenlerin kazandıkları deneyim sonucunda işlerine uyum sağladığı, buna bağlı olarak iş doyumlarının arttığı; buna karşın daha genç işgörenlerin ise yükselme ve diğer iş koşulları ile ilgili olarak aşırı beklentilere sahip olabileceği bundan dolayı da işlerinin ilk yıllarında iş doyumlarının genellikle aynı işi kendilerinden daha uzun süreden beri yapanlara oranla daha düşük olabileceği belirtilmektedir (Davis, 1984: 100).

2.2.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Zayıf örgüt kültüründe ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu örgütlerde çalışan iş görenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (Erdem, 1996: 79). Örgüt kültürünün güçlü ve zayıf olması ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 5).

Spector (1985)'a göre iş doyumuna etki eden örgütsel faktörler ücret, yükselme olanakları, yönetim ve denetim, işin sunduğu ek imkanlar, performansa dayalı ödüller, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve iletişim, işgörenlerin iş doyumlarını etkileyen örgütsel faktörler olarak sıralanabilir.

2.2.3.2.1. Ücret:

Çalışanlar, emekleri karşısında kendilerine verilen ücretin, yeterli ve adil olmasını ister. Çalışanlar kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığına karar verirken, bir yandan da aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne derece karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işler için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücretlerini kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar (İncir, 1990: 82). Ücret başlı başına genel doyumun belirlenmesinde önemli bir faktör

olarak değerlendirilmektedir. Ancak ücretin miktarından çok çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığı önemlidir (Spector, 1997). Çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar (Erdoğan, 1996: 239).

2.2.3.2.2. Yükselme Olanakları:

Yükselme, iş görenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir göreve getirilmesidir. İş gören bulunduğu görevden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket serbestliği tanıyan, daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanırsa terfi olanağı gerçekleşmiş olacaktır (Bingöl, 1990: 134).

Yükselme olanağı, işgörenin doyumunda önemli bir etkidir. Terfi olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artırır. Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene değişir. Yükselme bir işgörene göre daha yüksek makam ya da daha çok para anlamına gelirken, başkalarına psikolojik gelişme, daha yüksek toplumsal konum elde etme, bir yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her işgörenin terfiye bakış açısı değişik olunca terfinin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olur (Başaran, 1992: 387).

İş doyumunu açısından terfi olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu arttıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1996: 240).

2.2.3.2.3. Yönetim ve Denetim:

İş doyumunu yöneticilerin işgörene karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin işgörenlere karşı olumlu tutumu, değer vermesi, yönetici ve işgören arasındaki olumlu ilişkiler işgörenin yaptığı işten doyumunu sağlamasına neden olabilmektedir (Bölüktepe, 1993: 9).

İşin çalışandan ayrı görülmesi teknik yanı ağır basan, hizmet ya da üretim sürecinde odaklanan bir denetim anlayışına yol açar. Kontrolü ve hükmetmeyi esas alan çalışanın eksikliğini veya hatasını bulmayı amaç edinen böyle bir denetim süreci, çalışanları rahatsız eder. Onların güdülenmelerini düşürür, ve performanslarını olumsuz etkiler (Horozoğlu, 1995: 26).

Denetimin odak noktası, insan kaynağının geliştirilmesi ve etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsanlar genel olarak denetlenmekten hoşlanmazlar ve özellikler de denetim kusur aracı ve güç gösterisi haline gelmesi insanı doyumsuzluğa ve isteksizliğe iter (Özcan, 1991: 16).

2.2.3.2.4. İşin Sunduğu Ek İmkanlar:

İşin çalışanlarına sunduğu ek imkanlar (ulaşım kolaylıkları, çocukları için kreş, dinlenme ve eğlenme imkanları, hizmet içi eğitim, kültürel faaliyetlere katılım, nitelik artırıcı kurs gibi) iş ödülleri olarak da değerlendirilebilir (Dunn, 1972).

Bu imkanlar genellikle eşit olarak dağıtılmakla birlikte temel dayanak kıdem sahibi olmaktır. Çalışanlar bu imkanlardan bütün üyelerin eşit olarak faydalanmasını isterler (Katz ve Kahn, 1996).

İşin sunduğu ek imkanların iş doyumuna etkisi değişmektedir. Çünkü bu imkanlar çok değişik yapı ve çok değişik ödülleri içermektedir (Luthans, 2002).

2.2.3.2.5. Şartlı Ödüller:

Ödüller, çalışanların başarı derecesinin artışına göre daha nitelikli görevler verilmesi ya da örgütsel işleyişe diğerlerinden daha fazla katkıda bulunanların yazılı veya sözlü takdir edilmesi, teşekkür olarak verilen hediye gibi özel saygınlık işaretleridir. Bunun dışında kademe-derece artışı, dinlenme imkanları, yaşam standardını yükseltecek ücret artışları, iş güvencesi ve çalışma koşullarını iyileştiren ödüller de iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdir (Katz ve Kahn, 1996). Çalışanlar ödüllendirildikçe doyumları yükselir.

İş gören yaptığı işin karşılığı olarak maddi karşılık almanın yanı sıra takdir edilmeyi de arzu eder. Üç çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır ve söz konusu

istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Telman, 1988: 108):

- Kronik kendini takdir isteği: Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendine olan ihtiyacı hissettirir.
- Görevle özel olarak ilişkili olan takdir ihtiyacı: Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir.
- Çevrenin etkileri ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacıdır.

2.2.3.2.6. Çalışma Koşulları:

Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikle olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih eder ve bu tür örgütlerde çalışmaktan doyum sağlarlar. İşyerindeki çalışma koşulları da doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olabilmektedir (Erdoğan, 1996: 243).

Sıcaklık, ışıklandırma, gürültü, ekipman, okul ortamı v.b. gibi tüm faktörler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanlar, çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymak istemezler.

Çoğu kez iş görenlerin, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumları, ruhsal sorunlarını çalışma koşulları yansıtır. Bu yüzden çalışma koşullarına yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak, bunları çözmek, iş görenlerin doyumunu yükseltir (Başaran, 2000: 220).

2.2.3.2.7. Çalışma Arkadaşları:

Bireyin dahil olduğu çalışma grubu da iş doyumunu benzer biçimde etkilemektedir. Birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisinininkine benzer insanlarla birlikte çalıştığı oranda iş doyumunu artacaktır (Erdoğan, 1996: 241-242).

İş ortamı bireyin sosyal ilişki ihtiyacını karşılama fonksiyonuna sahiptir. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler doyum veya doyumsuzluk üzerinde oldukça etkilidir (Başaran, 2000: 204).

Uyumun sağlanmadığı iş ortamlarında başka faktörler ön plana çıkar. Bu faktörler iş yerinde stresin oluşmasına neden olmaktadır. Stresli bir ortamda çalışmak iş görenin doyumunu olumsuz etkilemektedir. Çalışanların birbiriyle ilişkileri zayıf, ilgileri kopuk ve bu ilgi insana yönelik değil, göreve ilişkinse, samimiyet kolayca yitirilebilir (Horozoğlu, 1995: 36).

2.2.3.2.8. İşin Niteliği:

İş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri işin kendisidir. İşgören, yaptığı iş, niteliklerine, bilgisine ve yeteneklerine uygun olduğu oranda iş doyumunu sağlamaktadır (Maktalan, 1997: 30).

İşten doyumun en önemli etkenlerinden biri çalışan çalıştığı işin niteliğini beğenmesidir. Bunun koşulları:

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye imkan sağlaması,
- Çalışanı yaratıcılığa değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanmasıdır (Başaran, 1992: 203).

İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan doyumda ve doyumsuzlukta etkilidir (Özcan, 1991: 15). Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, iş görenin duyduğu yorgunluk ve bitkinlik durumlarına monotonluk adı verilir. Bu niteliği ile monotonluk iş görenler için şikayet ve tatminsizlik kaynağı olmaktadır (Eren, 1998: 199).

Tek düze işlerin yanı sıra, çok fazla çeşitliliği olan işler de iş gören üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak, psikolojik yüklenmeye neden olmakta ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu sebeple orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş doyumunu sağlamaktadır (Baysal, 1987: 34).

Horoğlu (1995: 17), çalışanların iş doyum düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen işlerin niteliklerini şöyle sıralamıştır:

- Yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği,
- Özbenlik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeylerine katkı düzeyi,
- Yaşamlarına bir anlam ve düzen gelmesi,
- Demokratik denetime fırsat vermesi,
- Yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği,
- Bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı,
- Ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması.

2.2.3.2.9. İletişim:

Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirlerine bilgi ve talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması ve çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar iletişimsizliğin doyumsuzluğa sebep olduğunu ancak iyi iletişimin her zaman iş doyumunu sağlamaya yetmediğini ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 1996: 242).

Çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade etmeleri, üst ve amirleriyle tartışabilme imkanları, önerilerini iletebilmeleri iş doyumlarına olumlu etki yapacaktır (Bilen, 1987: 22).

2.2.4. İş Doyumu Kuramları:

İş doyumunu ile ilgili kuramlar genel olarak içerik ve süreç kuramları olarak sınıflandırılmaktadır.

2.2.4.1. İçerik (Kapsam) Kuramları:

İçerik kuramları da denilen kapsam kuramları, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır. İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına dayanan bu kuramların

tespitine göre, insanlar ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar (Eroğlu, 1984: 257). Bu kurama göre, davranışları harekete geçiren, yönünü ve süresini belirleyen etmenler bireyin içindedir. (Ergin, 2002:163. Akt: Önder, 2006: 21).

Bireyi, fizyolojik ve psikolojik açıdan devamlı gelişen bir varlık olarak ele alan içerik kuramı, bireyin gelişmesi, içsel yetenek ve kapasitesinin belirli tutum, algı, duygu, istek ve düşüncelere temel oluşturacak rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durur (Önder, 2006: 21).

Bu kuram içinde değerlendirilen çalışmalar aşağıda incelenmiştir:

2.2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan gereksinimlerini ilk defa 1940'larda bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan Amerikalı düşünür Abraham Maslow'dur.

Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. (Koçel, 1998: 437).

Maslow, bireylerin temel gereksinimlerini beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar, fizyolojik gereksinimler, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini tamamlama gereksinimleridir. Maslow'a göre bu gereksinimlerin bir hiyerarşik sıralaması vardır. Örneğin, ancak ait olma gereksinimi doyurulduktan sonra bir üst sırada yer alan saygınlık gereksinimi ortaya çıkar.⁶⁷ Bu kuramda Maslow, "hiçbir gereksinim tamamen doyum edilemez, tamamen doyum edilmiş bir gereksinim ise kişiyi artık güdülemez" demektedir (Erenler, 2001: 45).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Gereksinimlerin ilk basamağı fizyolojik temel gereksinimlerdir. (Açlık, susuzluk, uykusuzluk, barınma ve dinlenme gibi organizmanın yaşamını sürdürücü nitelikteki gereksinimler). Fizyolojik gereksinimlerin organizmanın temel gereksinimleri olmaları sebebiyle, yeterince doyum edilmemişse daha üst seviyedeki diğer gereksinimler ortaya çıkmaz (Karaduman, 2002: 60).

Güvenlik İhtiyaçları: Tehlike ve korku karşısında korunma gereksinimleridir. Fizyolojik gereksinimlerini karşılayan bir insan, bundan sonra güvenlik ihtiyacını düşünmeye başlayacaktır. Bu gereksinimler fizyolojik gereksinimler gibi sürekli olmayıp doyum edildiklerinde sona ererler (Karaduman, 2002: 61).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinimlerdir. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla iyi ilişkiler kurmak ve önem verdiği gruplara dahil olmak ister. Bu gereksinimler insanların toplu yaşamalarından kaynaklanır (Eren, 1998: 31).

Takdir ve Saygı İhtiyaçları: Bu gereksinim kategorisi kişinin hem kendine, hem de diğerlerine karşı önemli görünme ihtiyacından ibarettir. İki aşamalı olan bu gereksinim kategorisinin birinci grubu, kişinin başkaları tarafından takdir edilerek saygı görmesidir. İkinci grubu ise, kişinin kendi kendini takdir edip kendini saymasıdır. Maslow’a göre, başkalarının takdirini kazanmayla ilgili gereksinimler; prestij, statü, tanınma, önemli olma, arkadaş çevresinde egemen olma gibi gereksinimlerdir. İnsanın kendi kendini takdir etme gereksinimleri ise; başarılı olma, nefesine saygı duyma, kendine güvenme, işinde ustalaşma, olgun, bağımsız ve hür bir kişi olma gibi gereksinimlerdir. (Karaduman, 2002: 63)

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Maslow’un gereksinimler hiyerarşisinin en üst seviyesidir. Bu gereksinim kişinin potansiyelinin farkında olması, kendi kendine yeterli olarak bir işi kendi başına yapma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Tüm alt seviyedeki gereksinimleri karşılanmış olan birey bu seviyeye ulaşmak için çalışacaktır. Maslow’un ifade ettiği gibi, bu gereksinim, “kişinin olabileceği her şeyi olabilmesi” isteğidir. Maslow, ilk iki ihtiyaca temel gereksinimler, son üç ihtiyaca ise ikincil gereksinimler adını vermiştir. (Eren, 1998: 32).

Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



(Bacanlı, 2003).

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha alt düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, 1998: 512).

2.2.4.1.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen kuram, içerik kuramları içinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından sonra en çok bilinenidir.

İnsanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu ve işyerlerinde işgörenleri neyin mutlu veya mutsuz ettiğini araştıran Herzberg yaptığı seri araştırmalar sonucunda “iki faktör” veya diğer adıyla “hijyen” kuramını geliştirmiştir (Baysal-Tekarslan, 1987).

Bu kuram, iş doyumu konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmaktadır. Herzberg özendirme araçlarını iki bölüme ayırmış ve bunlara “güdüleyici faktörler” ile “hijyen faktörler” adını vermiştir (Eren, 1998: 32).

Güdüleyici faktörler işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Hijyen faktörleri ise ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerden oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Fakat eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin işe güdülenebileceği asgari koşulları sağlayacaktır (Koçel, 1998: 515).

Herzberg'in kuramındaki güdüleyici faktörler, Maslow'un en üst seviyedeki iki ihtiyacını oluştururken, hijyen faktörler ise alt düzey gereksinimleri temsil etmektedir. Öte yandan, iki faktör kuramı iş doyumuna yeni bir ışık tutmaktadır; daha önceleri yalnızca koruma faktörleri üzerinde duran ve sorun olması durumunda çözümü ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri veya çalışma koşullarının iyileştirilmesinde arayan yöneticiler bu araştırmayla iş doyumuna bakış açılarını değiştirmişlerdir (Önder, 2006: 25).

2.2.4.1.3. Alderfer'in ERG kuramı

Maslow'un kuramında bir takım eksiklikler olduğunu gözlemleyen Clayton Alderfer bu kuram temelinde iş organizasyonlarına uygun yeni bir kuram ortaya koymuştur. Maslow'un kuramındaki beş temel ihtiyaca karşılık bu teoride üç temel ihtiyaç bulunmaktadır. Bireylerin ihtiyaç düzeylerinin doyum düzeylerini etkilediğini ileri süren Alderfer'e göre, ortamdaki engeller bireyin büyüme isteği ve doyumunu üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Telman ve Ünsal, 2004).

ERG ismi ingilizce; Existence Needs (Varolma ihtiyacı), Relatedness Needs (İlişki Kurma İhtiyacı) ve Growth-Oriented Needs (Gelişme İhtiyacı) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşur (Başaran, 1992: 19)

Varolma İhtiyacı : İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır. Bu ihtiyacın temel özelliği kaynaklar sınırlı olduğunda, bir kişinin kazancının diğerinin kaybını oluşturmasıdır (Eren, 1998: 506).

İlişki Kurma İhtiyacı: İnsan başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam etmesidir (Eren, 1998: 506). İlişki kurma ihtiyacında doyum paylaşım süresine bağlıdır. Varolma ihtiyacında doyum sınırlı

kaynağın hepsine ya da çoğuna sahip olduğunda ortaya çıkarken, ilişki kurma ihtiyacının doyumunda, sınırlı olan kaynak her iki tarafı da benzer yönde etkilemektedir. Yani ilişki yürümüyorsa her iki taraf da zarar görür (Başaran, 1992: 20).

Gelişme İhtiyacı: Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini artırma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın doyumunu kişinin bütün yeteneklerinin kullanılmasını ve ilave yetenekler geliştirmesini gerektiren sorunlarla sağlanır. Bu ihtiyacın doyumuyla kişi bütünlük hissi duyar (Başaran, 1992: 20).

ERG modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru da ilerlemenin mümkün olabileceği belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işçinin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine yoğunlaştırması bunu örnek olarak verilebilir (Koçel, 1998: 517).

Tablo 2.2. Maslow ve Alderfer'in İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramlarının Karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kendini Tamamlama İhtiyacı	Gelişme
Takdir ve Saygı İhtiyacı	
Ait olma ve Sevgi İhtiyacı	İlişki Kurma
Güvenlik İhtiyacı	
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma

(Koçel, 1998).

2.2.4.1.4. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı

Başarı ihtiyacını ilk kez araştırıp tarif eden Amerikalı psikolog David O. McClelland, insanların çoğunda başarıma ihtiyacının potansiyel olarak bulunduğunu,

fakat bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak olan ortam ve fırsatların her zaman bulunmayabileceğini savunmaktadır (Şimşek, 1997: 108).

David O. McClelland'a göre; insan gereksinimleri kişinin yaşam tecrübesine bağlı olarak zamanla kazanılır ve şekillenir. Kişinin ihtiyaçları, başarıma (NAch), güç kazanma (NPower) ve ilişki kurma (NAff) olmak üzere üç kategoriden birisinin içerisine girer (Chen, 2003: 2. Akt: Önder, 2006: 27).

Başarma İhtiyacı: Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.

İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verir (Koçel, 1998: 390). Yüksek düzeyde ilişki kurma ihtiyacı içerisinde bulunan kimse, diğer insanlarla düzenli ilişkiler içerisinde olma ve onlar tarafından kabul görme ihtiyacını duyar. Bu tür kişiler iş grupları standartlarına uyma ve yarışmacı durumlardan ziyade kolektif durumları tercih etme eğiliminde olup önemli düzeyde personel ilişkisi sunan işleri tercih ederler (Chen, 2003: 4. Akt: Önder, 2006: 28).

İşgörenin motivasyon ve etkinliği bu üç gereksinim kategorisinden etkilenir. İşverenler uygun bir test uygulayarak işgörenlerinin doyum gereksinimlerini tespit edebilirler. Bu işgören doyumunu kuramı "McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramı" olarak adlandırılır. (Chen, 2003: 2. Akt: Önder, 2006: 28).

Bu kurama göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 1998: 390).

2.2.4.2. Süreç Kuramları:

İçerik kuramlarının amacı, kişilerin hangi amaçlar sebebiyle ve nasıl doyum sağladığı sorularının cevabına ulaşmaktır. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden unsurlardan biridir ve pek çok dışsal unsur da kişinin davranışı ve doyumunu üzerinde rol oynamaktadır.

2.2.4.2.1. Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı

Öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkarak oluşturulan bu kuramda ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Etki Kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlanması istenirse o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir (Koçel, 1998: 443).

Olumlu davranışları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntem bulunmaktadır. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Eren, 1998: 442)

Örgütsel davranışları değiştirme konusunda yapılan çalışmalar cezalandırmanın, davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önemlidir (Koçel, 1998: 520).

Can ve Arkadaşlarına göre (1998: 309) güdüleme, davranışın iç nedeni olurken; pekiştirme bir davranışın dışsal nedeni olarak kullanılmalıdır. Bireyler olumlu gördükleri davranışları tekrarlar. Bu nedenle davranışı pekiştirmede olumlu pekiştiricilere (ödülleri) ağırlık verilmelidir.

2.2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

İş doyumunu bilişsel bir açıdan değerlendiren Vroom'un geliştirdiği bu kurama göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Modelde kişinin belli bir iş için gayret göstermesi valans ve bekleyiş olmak üzere iki faktöre bağlanmıştır (Eren, 1998: 349)

Valans, kişinin arzulama derecesini ifade eder. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken bazıları da ödüle hiç değer vermeyecektir. Bekleyiş ise kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancını ifade eder. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarf edecektir (Eren, 1998: 349-350).

Bu kuramın temel katkısı, kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Can ve Diğerleri, 1998: 310-311).

2.2.4.2.3. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler tarafından Vroom'un beklenti kuramının, örgütsel gerçekler ve koşullar göz önünde bulundurularak geliştirilen modeline göre; iş tatmini performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir. Bu ödül tatmin ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenir. Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa iş tatmini olumsuz etkilenecektir (Eren, 1998: 357).

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Vroom modeli ile ilgili ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 1998: 517):

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalı, personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlemeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

2.2.4.2.4. Amaç Kuramı

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından 1968’de geliştirilen bu kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecesini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorideki en önemli nokta, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2001: 525).

Kurama göre amaç belirleme beş temel aşamada gerçekleşir. Bunlar (Can ve Diğerleri, 1998: 313):

1. Aşama; bireyin, örgütün veya teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığının saptanması süreci;
2. Aşama; birey, örgüt veya teknoloji amaç belirlemeye uygunsa, çalışanların karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirilmesi;
3. Aşama; yönetici ve astlarının, amaçların özelliklerini anlamaları;
4. Aşama; belirlenen amaçlar için gerekli düzenlemelerin yapılması;
5. Aşama; amaçların yerine getirilip getirilemediğinin kontrol edilmesidir.

2.2.4.2.5. Eşitlik Kuramı

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre; kişinin işindeki başarısı ve işinden tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili adalet algısına bağlıdır. Teorinin ana düşüncesi; personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu ve iş doyumunu etkilediği noktasıdır (Telman ve Ünsal, 2004: 26).

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu doyumsuzluğunun baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarı azalacaktır (Eren, 1998: 543).

Adams, eşitsizlik durumunda işgörenin rahatsız olacağını ve rahatsızlığı ortadan kaldırmak için bazı yollara başvuracağını ileri sürer. Bunlar şunlardır (Güney, 2001: 235):

- İşgören girdilerini değiştirir (çabasını azaltabilir),
- İşgören kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır (ücret artışı isteyebilir),
- İşgören diğer kişinin çıktı veya ödülleri değiştirmeye çalışır (daha çok iş yaptırabilir),
- İşgören kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilir,
- İşgören savunma mekanizmaları geliştirebilir (eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir),
- İşgören, eşitsizlik durumundan uzaklaşır (iş bırakabilir veya devamsızlık yapabilir).

Birey kendisi ile çalışma arkadaşları arasında dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam ederse birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir (Eren, 1998: 545).

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.3.1. Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Kabadayı (1982)'nin, araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen güdülenmesi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kabadayı çalışmasında Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisini temel almıştır. Araştırma sonucunda iş doyumu ile ilgili elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin, öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan ihtiyaçlarına yanıt vermediği görülmüştür.

Bernard Bass, 1985-1990 yılları arasında dönüşümcü liderlik konusunda yoğun ve sistematik çalışmalar yapmıştır. “Dönüşümcü Liderlik”, davranışını ölçmek için “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (Multi-Factor Leadership Questionnaire-MLQ) adı verilen bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte Dönüşümcü Lider ve Etkileşimci Lideri

karşılaştırmak üzere bir araştırma yapmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği çeşitli ülkelerde ordudan okullara kadar birçok örgütte uygulanarak, yapı ve geçerliği güvenilirliği farklı örgüt ve kültürlerde test edilmiştir ve birçok dile çevrilmiştir (Karip, 1998). 1999 yılında Bass, Avolio ve Jung ölçeğe son halini vermek için yeni çalışmalar yapmış ve toplam 3786 katılımcıya kendi kafalarındaki lideri betimleterek ölçeği MLQ Form 5X adıyla tekrar düzenlemişlerdir (Avolio, Bass ve Jung, 1999-b).

Cafoglu (1997)'nin “Değişen Dünyada Eğitim Liderliğinde Yeni Boyut: Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmasında, genel lise, müfredat laboratuvar okulları ve özel okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemeyi amaçlanmıştır. Bu amaçla, 300 öğretmene anket uygulanmış, sonucunda ise müfredat laboratuvar okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine, genel lise müdürlerine göre daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yöneticilik eğitiminden geçmemiş olmalarının ve okul müdürleri üzerindeki çok fazla bürokratik baskının, okul müdürlerinin kararlarında ve hareket alanlarında etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Karip (1998) tarafından yapılan dönüşümcü liderlik araştırmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerini belirlemek amacıyla, Ankara İli merkezinde özel ilköğretim okullarında görev yapan 39 müdür, 68 müdür yardımcısı ile devlet ilköğretim okullarında görev yapan 53 müdür ve 102 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu, liderlik kapasitesi bakımından devlet ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini özel ilköğretim okulu müdürlerinden daha yeterli gördükleri belirlenmiştir.

Çelik (1998)'in yapmış olduğu “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. 146 ilköğretim okulu yöneticisiyle yapılan çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin, belirlenen 35 liderlik özelliğinin çoğunluğunu yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

Brestrich (1999) çalışmasında, ülkemizdeki kamu ve özel sektör yöneticilerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarını ne derece yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma

sonuçlarına göre, özel kurum yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerini biraz olsun yansıtabilmekte ancak, devlet sektörü yöneticileri bu özelliği taşımamaktadır.

Avolio ve arkadaşlarının 1999 yılında, 236 harp okulu öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmada, deneklerin okula başladıkları ilk yıl bilişsel yetenek, fiziksel sağlık, geçmiş etkileme deneyimleri ve kendini beğenme durumları ile ilgili ölçümler yapılmış ve dört yıl boyunca gelişimlerini gözlemlemiştir. Elde edilen bulgularla liderlik etkinliği ve ortaya çıkışının daha önce bireysel farklılıklar üzerinde yapılan ölçümler sayesinde tahmin edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Açıkalın (2003), çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeylerini tespit ederek aralarındaki ilişkiyi belirlemiştir. Bu amaçla, 205 ilköğretim Okulunda 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Ayık (2000), ilköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemine öğretmen alınmış, daha sonra 17 öğretmenin anketi uygun olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kıdem durumuna göre iş doyumları orta düzeydedir. Ancak, 1-5 yıl ve 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyum düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyete göre iş doyumunu ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğrenim durumuna göre ise öğretmen okulu ve eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin iş doyumunu diğerlerine göre daha yüksek, lisansüstü mezunu öğretmenlerin ise düşük iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür.

Akbaba-Altun (2003), yaptığı araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik unsurları konusundaki düşüncelerini belirlemek amacıyla, 147 katılımcıya anket uygulamış, elde ettiği sonuçlara göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik unsurlarını önemli bulduklarını ancak uygulamada bu unsurları dikkate almadıklarını bulmuştur.

Eraslan (2003), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmek ve çeşitli değişkenler açısından belirlemek amacıyla, Kırıkkale il merkezinde 30 İlköğretim okulu ve 300 ilköğretim öğretmenine anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik davranışları açısından kendilerini çok yeterli görmektedirler. Ancak öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Tucker ve Russel (2004), dönüşümcü liderin örgütü nasıl etkilediğini inceledikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderin bulunduğu örgüt içinde değişim ve hareket sağladığını, varolan yapıyı değiştirmeye, insanlara yeni vizyonlar ve imkanlar sağlayarak etkilemeye çalıştığını, başarılı dönüşümcü liderin, otorite ve gücünü kendisini takip etmeleri ve ona güvenmeleri için insanlara ilham vermek ve onları motive etmek için kullandığını belirtmişlerdir.

Korkmaz (2006), kişiliğin temel özellikleri ile eğitim kurumlarında gösterilen liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi bulmak için yaptığı çalışmada, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan 35 lise ve 62 ilköğretim okulu yöneticisi ve bu okullarda görev yapmakta olan 375 öğretmene anket uygulayarak veriler elde etmiştir. Çalışmanın sonucunda yenilikçi ve güdüleyici olarak adlandırılan grupta yer alan okul yöneticileri gelenekçi ve yönetici grupta yer alan okul yöneticilerine göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdikleri bulunmuştur.

Önder (2006), Kara havacı pilotların iş doyum düzeyleri ve algılanan liderlik stillerinin iş doyum düzeylerine etkisini incelemiştir. Çalışmasının bulguları; pilotların iş doyumunu ile algıladıkları liderlik davranışı arasında dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde, etkileşimci liderlik ve alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ve laissez-faire ile iş doyumunu arasında negatif ilişki olduğu şeklindedir.

Buluç (2009-a), çalışmasında sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleriyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Ankara'daki 12 ilköğretim okulunda çalışan 250 öğretmene anket uygulamış, sonucunda ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutuyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, laissez-faire

davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır.

İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısının işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelediği bir diğer araştırmasının bulgularına göre Buluç (2009-b), yöneticilerin genellikle dönüşümcü liderlik davranışları sergilediklerini belirlemiştir.

2.3.2. İş Doyumu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Sergiovanni (1967) Herzberg'in Çift Etmenler Kuramının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki geçerliliğini ve hangi faktörlerin daha etkili olduğunu ilköğretim, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 71 öğretmen üzerinde incelediği çalışmada, yüksek iş doyumunu oluşturan etmenler %69 başarı, işin kendisi ve tanınma olduğu, en çok doyum %98 ile öğrencilerle ilişki, öğretim yöntemlerini seçiminde serbestlik ve öğretmenlerin sosyal ilişkilerinde görülmüştür. Toplumun eğitime karşı tutumu, statü, çalışma şartları, terfi sistemi gibi değişkenlerde doyumsuzluk saptanmıştır (Akt: Gündüz, 2008).

Spector (1985) tarafından yapılan araştırmalarda iş doyumunu etkileyen dokuz faktör bulunmuş ve bu faktörler arasındaki korelasyon incelendiğinde bütün faktörlerin birbiriyle düşük veya orta düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. İşgörenlerin bir kısmı için bu belirleyicilerin bazıları diğerlerinden daha önemliken diğer bir kısmı için önem derecesi farklılık göstermektedir.

Balcı (1985), yaptığı araştırmanın sonucunda; derneklerin iş doyumunu ile ilgili verilen maddelerin tamamından doyumsuzluk duyduğu ancak duydukları doyumsuzluğun düzeyi yüksek olmadığı bulgusunu elde etmiştir. İlk, orta ve lise düzeyinde görev yapan yöneticiler arasında iş doyumunu açısından anlamlı bir fark bulunmamış, iş ve işin niteliği faktörüne ilişkin olarak yaş değişkenine göre farklı doyum düzeyleri olduğu saptanmıştır. Derneklerin en yüksek iş doyumunu iş ve işin niteliği faktöründen, en düşük iş doyumunu ise ücretten sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Everett, 1987 yılında öğretmenlerin iş doyumları ve müdürlerinin algılanan liderlik davranışıyla ilgili yaptığı araştırmada .05 düzeyinde liderlik davranışı ve iş doyum arasında bir ilişki tespit etmiştir. Everett, bu araştırmada liderliğin iki faktörünün; yapıya yönelik olma ve insana yönelik olma boyutunun, öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini incelemiş ve liderliği "insana yönelik" olarak algılanan müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. (Everett, 1987:16. Akt: Önder, 2006: 133-134)

Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyum ve iş stresi etkenlerini karşılaştırmalı olarak ele alan Özdayı (1990), araştırmasının sonucunda resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin doyum sağladıkları faktörlerin (otorite, sosyal yardım, sorumluluk ve serbestlik) genel olarak aynı olduğu, ancak iş doyum ve iş stresi düzeylerinin farklı olduğunu ortaya koymuştur.

Evcimen-Selçuk (1998), lise müdürlerinin iletişim düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum ve öğrencilerle sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem 12 okul müdürü, 150 öğretmen ve 530 öğrenci alınmıştır. Bulgulara göre iletişim düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyum, iletişim düzeyi düşük müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumundan anlamlı oranda farklı bulunmuştur. Fakat iletişim düzeyi düşük veya yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin öğrencilerle olan sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin genel olarak iş doyum ise orta düzeyde bulunmuştur.

Cüceloğlu da (1999) bir öğretmenin görüşüne dayanarak öğretmenlerin mesleklerinde pek doyum sağlamadıklarını belirtmektedir. Öğretmenler arasında toplumun eğitime, bilgiye yeterince önem vermediği, öğretmenliğin lafta değerli olduğu, ancak ne ana babaların ne toplumun, ne de devletin öğretmenlere değer vermediği görüşünün yaygın olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca okulların fiziki durumu, yönetim tarzı, verilen maaş, yöneticilerin öğretmenlerle ilişkisinin sertliği ve “evet efendimcilik”, ana babaların çocuklarının gelişimine gösterdiği duyarsızlığın, onların sevgini kırdığını belirtmektedir.

Arslan-Birlik (1999), öğretmenlerin mesleki doyum ve eğitim anlayışlarını araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir’deki liselerde çalışan 300 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri

düşük bulunmuştur. Mesleki doyum ile kıdem arasında olumlu ilişki olduğu bulunmuştur. Mesleki kıdem artıka doyumun arttığı bulunmuştur.

Başalp (2001), ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın örneklemini 240 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumundan daha yüksek bulunmuştur.

Demir (2001), sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 354 öğretmen oluşturmuş, ancak 140 öğretmenin anketi değerlendirmeye alınmıştır. Bulgulara göre sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin en çok doyum sağladıkları faktörün iletişim, en az doyum sağladıkları faktörün ise ücret olduğu bulunmuştur.

Uyan (2002), yaptığı araştırmada, öğretmenlerin iş değerleri, kişilik özellikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili sınırları içinde faaliyet gösteren resmi ve özel eğitim kurumlarında görev yapan 244 öğretmen oluşturmuştur. Bulgulara göre bayan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri erkek öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin yaş değişkeni ile iş doyum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyumları, resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre iş tatminleri farklılaşmamaktadır. Kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin iş doyumuna ise kıdemi 1-5, 6-10 ve 11-20 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca branş değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. En yüksek iş doyumuna fen ve matematik grubu öğretmenlerinin sahip olduğu, en düşük iş doyumuna ise resim-müzik grubu öğretmenlerinin sahip olduğu görülmüştür.

Bektaş (2003), yaptığı çalışmada iş doyum düzeyi farklı olan öğretmenlerin psikolojik belirtilerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın örneklemini çeşitli kademelerde çalışan 400 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre ilköğretim I. kademedeki görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyi, II. kademedeki öğretmenlerinkinden daha

yüksek çıkmıştır. Cinsiyet değişkenine göre ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca, iş doyum düzeyi yüksek olan öğretmenlerin psikolojik belirti düzeyleri, iş doyum düzeyi düşük olan öğretmenlerin psikolojik belirti düzeylerinden daha düşük çıkmıştır.

Gergin (2006)'in çalışması resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin genel iş doyumunu düzeylerini ve iş doyumunu etkileyen faktörleri saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Çorum ilinde görev yapan 550 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri orta seviyede çıkmış, en yüksek iş doyumunu sağlanan boyut iş ve niteliği olurken iş doyumunun en düşük olduğu boyut ücret olmuştur.

Eğitim alanında liderlik ve iş doyumunu konusundaki çalışmalar incelendiğinde, doğrudan liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmaların bazıları liderlik stilleri ve iş doyumunu ayrı ayrı incelemeye, bazıları ise liderlik stilleri ve iş doyumunu ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Bu sebeple araştırma, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırması bakımından önemli görülmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine yer verilmiştir

3.1. Araştırma Modeli

Betimsel türde tasarlanan bu araştırma ilişkisel ve nedensel araştırma modeline göre tasarlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Evren:

Araştırmanın evrenini 2008–2009 öğretim yılında Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki merkez ilçelerde resmi ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Ankara’da 2008-2009 öğretim yılında 540 ilköğretim okulunda sınıf öğretmeni olarak çalışan toplam öğretmen sayısı 20.666’dır.

Örneklem:

Araştırmanın örneklemini 2008–2009 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Büyükşehir belediyesi sınırları içerisindeki yedi merkez ilçede bulunan 27 ilköğretim okulunda görev yapan 400 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Örneklem sayısının tespitinde Balcı (2009:102)’nın belirttiği tablo esas alınmıştır. Buna göre büyüklüğü 50.000’e kadar olan durumlarda 381 kişi %5 güvenirlilik düzeyinde evreni temsil etme yeteneğine sahip görülmektedir.

Örneklem grubunda yer alan okulların seçiminde random tekniği kullanılarak, bir ilçeden üç, diğer ilçelerden dört okul olmak üzere toplam 27 okul ve bu okullarda görev yapan 400 sınıf öğretmeni örnekleme dahil edilmiştir.

Tablo 3.1.’de araştırmanın örneklemini oluşturan okullar, okulların bulundukları ilçeler ve bu okullarda görevli sınıf öğretmenlerinin sayı ve yüzde olarak dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Dağılımları

OKUL			ÖĞRETMEN	
NO	İLÇESİ	ADI	N	%
1	Altındağ	Ahiler İlköğretim Okulu	19	4,75
2		Halim Şaşmaz İlköğretim Okulu	17	4,25
3		İnönü İlköğretim Okulu	11	2,75
4		Ulus İlk Meclis İlköğretim Okulu	11	2,75
5	Çankaya	İltekin İlköğretim Okulu	14	3,5
6		Salih Alptekin İlköğretim Okulu	12	3
7		Tevfik İleri İlköğretim Okulu	25	6,25
8	Etimesgut	Ağa Ceylan İlköğretim Okulu	17	4,25
9		Eryaman Bahar İlköğretim Okulu	17	4,25
10		Hafize Özal İlköğretim Okulu	9	2,25
11		Toplu Konut İlköğretim Okulu	15	3,75
12	Keçiören	Atatürk İlköğretim Okulu	14	3,5
13		Hacı Sabancı İlköğretim Okulu	21	5,25
14		Kalaba İlköğretim Okulu	15	3,75
15		Melek Özen İlköğretim Okulu	16	4
16	Mamak	Abidinpaşa İlköğretim Okulu	9	2,25
17		Ayşe Zeki Sayan İlköğretim Okulu	13	3,25
18		Demirlibahçe İlköğretim Okulu	18	4,5
19		29 Ekim İlköğretim Okulu	18	4,5
20	Sincan	Ahmet Andiçen İlköğretim Okulu	18	4,5
21		Kazım Karabekir İlköğretim Okulu	20	5
22		Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim O.	26	6,5
23		Plevne İlköğretim Okulu	14	3,5
24	Yenimahalle	Ayten Şaban Dirî İlköğretim Okulu	8	2
25		Göktürk İlköğretim Okulu	10	2,5
26		Konutkent İlköğretim Okulu	5	1,25
27		Mesa Koru Sitesi İlköğretim Okulu	8	2
TOPLAM			400	100

Araştırmada demografik niteliklerle ilgili bir alt problem bulunmamasına rağmen okuyucuya örneklem grubunun yapısı hakkında genel bir bilgi vermek için demografik nitelikler incelenmiş, sonuçlar Tablo 3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Örneklem Grubuna Giren Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Mesleki Kıdem ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

		N	%
Cinsiyet	Kadın	269	67,3
	Erkek	131	32,8
	Toplam	400	100,0
Yaş		N	%
	30 yaş veya altı	13	3,25
	31-40	110	27,5
	41-50	219	54,75
	51-60	58	14,5
	Toplam	400	100,0
Medeni Durum		N	%
	Evli	345	86,25
	Bekar	55	13,75
	Toplam	400	100,0
Eğitim Durumu		N	%
	Önlisans	132	33,0
	Lisans	252	63,0
	Yüksek Lisans	16	4,0
	Toplam	400	100,0
Mesleki Kıdem		N	%
	5 yıl veya daha az	3	0,75
	6-10	29	7,25
	11-15	96	24,0
	16-20	75	18,75
	21 yıl veya üstü	197	49,25
	Toplam	400	100,0
Çalışma Süresi		N	%
	5 yıl veya daha az	173	43,25
	6-10	102	25,5
	11-15	91	22,75
	16-20	22	5,5
	21 yıl veya üstü	12	3,0
	Toplam	400	100,0

Araştırma kapsamına giren 27 okulda görev yapan toplam 400 öğretmenin demografik nitelikleri Tablo 3.2.'de incelendiğinde öğretmenlerin %67,3'ünün kadın; %32,8'inin ise erkek olduğu; %3,25'inin 30 yaş ve altında, %27,5'inin 31-40 yaş, %54,75'inin 41-50 yaş, 14,5'inin 51-60 yaş aralığında bulunduğu; medeni durumları incelendiğinde %86,25'inin evli, %13,75'inin bekar olduğu; eğitim durumlarına göre

%33'ünün ön lisans; %63'ünün lisans; %16'sının yüksek lisans mezunu oldukları; %0,75'inin 5 yıl ve daha az, %7,25'inin 6-10 yıl, %24'ünün 11-15 yıl, %18,75'inin 16-20 yıl ve %49,25'inin 21 yıl ve daha fazla süreyle öğretmenlik mesleğini sürdürdükleri; %43,25'inin 5 yıl ve daha az süredir, %25,5'inin 6-10 yıldır, %22,75'inin 11-15 yıldır, %5,5'inin 16-20 yıldır, %3'ünün ise 21 yıldan fazla süreyle bulundukları okulda görev yapmakta oldukları görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada alt problemlerin çözümüne ilişkin veriler, eş zamanlı olarak sınıf öğretmenlerine uygulanan iki farklı anket ile toplanmıştır. Uygulama safhasında, Bruce Avolio ve Bernard Bass (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (The Multifactor Leadership Questionnaire-5-X Short, MLQ) Türkçe versiyonu değerlendiren formu ve Paul S. Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Doyumu Ölçeği (Ek-1) kullanılmıştır. İş Doyumu anketi araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, dil uzmanı ve alan uzmanlarına kontrol ettirilmiştir. MLQ için kullanım lisansı www.mindgarden.com'dan satın alınmış (Ek-2), İş Doyumu Anketi için ise lisans hakkına sahip olan Paul S. Spector'den izin alınmıştır (Ek-3).

3.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Anketi

Bass ve Avolio tarafından 1985 yılında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek amacıyla, Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multi Factor Leadership Questionnaire - MLQ) geliştirilmiştir.

MLQ, Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, Etkileşimci liderliği belirleyen 16, Liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik; İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek alt boyutlarından; Etkileşimci liderlik; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (Aktif), İstisnalarla Yönetim (Pasif), Laissez- Faire liderlik alt boyutlarından; Liderlik davranışlarının sonuçları ise Ekstra Çaba, Etkililik ve Doyum olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Maddelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 3.3.'te verilmiştir.

Anket maddeleri; Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur. Araştırmada anketteki dönüşümcü

ve etkileşimci liderlik boyutları kapsama alınmış, liderlik davranışlarının sonuçları kapsam dışında tutulmuştur.

Ölçeğin boyutları ve bu boyutlarda yer alan maddelere ilişkin bilgiler Tablo 3.3.'de sunulmuştur.

Tablo 3.3. Liderlik Stilleri ve Alt Boyutları

LİDERLİK STİLİ	BOYUTLARI	MADDE NO
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	6, 14, 23, 34
	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	10, 18, 21, 25
	Telkinle Güdöleme	9, 13, 26, 36
	Entelektüel Uyarım	2, 8, 30, 32
	Bireysel Destek	15, 19, 29, 31
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	Koşullu Ödül	1, 11, 16, 35
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4, 22, 24, 27
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3, 12, 17, 20
	Laissez-Faire	5, 7, 28, 33
LİDERLİK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	Ekstra Çaba	39, 42, 44
	Etkililik	37, 40, 43, 45
	Memnuniyet	38, 41

Çok Faktörlü Liderlik Anketi ile ilgili, yanıt formundaki beşli derecelendirme ve puanlaması ise Tablo 3.4.'deki gibidir:

Tablo 3.4. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Puanlama Sınırları

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Sınırı
Hiçbir zaman (0)	0,00-0,79
Seyrek olarak (1)	0,80-1,59
Bazen (2)	1,60-2,39
Sıklıkla (3)	2,40- 3,19
Her zaman (4)	3,20-4,00

Anket, öncelikle geçerlik ve güvenirlik çalışması kapsamında çalışma grubunun dışında madde sayısının yaklaşık 5 katı olan 197 kişilik bir sınıf öğretmeni grubuna uygulanmıştır. Liderlik davranışlarının sonuçları araştırma kapsamı dışında tutulduğu için, ankette kalan 36 soru göz önünde bulundurularak madde sayısının yaklaşık beş katına yakın bir grup üzerinde geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Uygulama sonucunda ölçeğin bütününe Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .8993, olarak bulunmuştur. Anketin boyutlara göre Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ise Tablo 3.5..'de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Çok Faktörlü Liderlik Anketi Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Değerleri

Dönüşümcü Liderlik	Cronbach Alpha	Etkileşimci Liderlik	Cronbach Alpha
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0.7614	Koşullu Ödül	0.8184
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0.8429	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0.5862
Telkinle Güdüleme	0.8331	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0.4000
Entelektüel Uyarım	0.8497	Laissez-Fair	0.7730
Bireysel Destek	0.8029		

Faktör analizinden önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Bartlett Testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .922, Bartlett Test of Sphericity: Chi-Square: 4107,758, df: 630, $p = .000$ bulunmuştur. Bu değerlerin ardından anketin bütünü için Principal Components-varimax rotated solution yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ankette toplam dokuz boyut bulunduğu ortaya çıkmıştır. Dokuz boyuta göre çok faktörlü liderlik anketinin kümülatif varyansı açıklama oranı ise 71,710'dur. Maddelerin faktör yükleri ise, .54 ile .83 arasında dağılım göstermektedir. Anketin faktör yapısı incelendiğinde bazı maddelerin faktör yüklerinin birbirine yakın olduğu ya da anketin orijinalinde yer alan boyutlarda değil başka boyutlarda yer aldığı görülmüştür. Ancak bu maddelerin faktör yükleri .54 ve üzerinde olduğu için anketin orijinaline sadık kalınmıştır. Araştırmada hesaplamalar dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin içerisinde yer alan boyutların puanları üzerinden yapılmıştır.

MLQ kullanılarak; Karip (1998), Korkmaz (2005, 2006), Cemaloğlu (2007) ve Buluç (2009 a ve b) tarafından yurt içinde yapılan araştırmalarda da anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin benzer sonuçlar elde edilmiştir.

3.3.2. İş Doyumu Anketi

Paul S. Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Doyumu anketi (Job Satisfaction Survey- JSS), işgörenlerin işi ve işin farklı yönleri hakkındaki tutumlarını değerlendirmek için geliştirilmiştir ve 17'si olumlu, 19'u olumsuz toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Anket; ücret, yükselme olanakları, yönetim ve denetim, ek imkanlar, şartlı ödüller, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve iletişim olmak üzere 9 boyuttan meydana gelmektedir. Anketteki olumsuz maddeler analiz sırasında tersten kodlanarak işleme

alınmıştır. Her boyut 4 madde ile değerlendirilmekte olup maddelere verilen cevaplar “kesinlikle katılıyorum” dan “kesinlikle katılmıyorum” a doğru 5 seçenekten oluşmaktadır. Boyutlar ve boyutlara ilişkin madde numaraları Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. İş Doyumu ve Alt Boyutları

	BOYUTLARI	MADDE NO
İŞ DOYUMU	Ücret	1, 10, 19, 28
	Yükselme Olanakları	2, 11, 20, 33
	Yönetim ve Denetim	3, 12, 21, 30
	Ek İmkânlar	4, 13, 22, 29
	Şartlı Ödüller	5, 14, 23, 32
	Çalışma Koşulları	6, 15, 24, 31
	Çalışma Arkadaşları	7, 16, 25, 34
	İşin Niteliği	8, 17, 27, 35
	İletişim	9, 18, 26, 36

İş doyumu Anketi ile ilgili, yanıt formundaki beşli derecelendirme ve puanlaması şöyledir:

Tablo 3.7. İş Doyumu Anketi Puanlama Sınırları

İş Doyumu Anketi	Sınırı
Hiç Katılmıyorum (1)	1,00-1,79
Az Katılıyorum (2)	1,80-2,59
Orta Derecede Katılıyorum (3)	2,60-3,39
Çok Katılıyorum (4)	3,40-4,19
Tamamen Katılıyorum (5)	4,20-5,00

Anket, öncelikle geçerlik ve güvenirlik çalışması kapsamında çalışma grubu dışında 197 kişilik bir sınıf öğretmeni grubuna uygulanmıştır. Faktör analizi yapmadan önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Barlett Testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .759, Bartlett Test of Sphericity: Chi-Square: 2430.355, df: 630, p: .000 bulunmuştur. Bu değerlerin ardından anketin bütünü için Principal Components- varimax rotated solution yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ankette toplam dokuz boyut olduğu görülmüştür. Dokuz boyuta göre çok faktörlü liderlik anketinin kümülatif varyansı açıklama oranı ise 61,794’tür. Maddelerin faktör yükleri ise .45 – .78 arasında çıkmıştır.

Tablo 3. 8. İş Doyumu Anketine Ait Cronbach Alfa Değerleri

İş doyumu	Cronbach Alpha
Ücret	0.893
Yükselme Olanakları	0.888
Yönetim ve Denetim	0.873
Ek İmkanlar	0.892
Şartlı Ödüller	0.885
Çalışma Koşulları	0.889
Çalışma Arkadaşları	0.887
İşin Niteliği	0.889
İletişim	0.883
Genel	0.731

3.4. Verilerin Toplanması

Kullanılacak ölçme aracı yeterli sayıda çoğaltılıp gerekli izinler alınmıştır (Ek-4). Araştırmada kullanılan ölçme aracı 2008–2009 eğitim-öğretim yılı Mart-Mayıs ayları içerisinde uygulanmıştır. Uygulamalar, örneklem listesi doğrultusunda her bir okulda araştırmacı tarafından yapılmış, uygulamaya katılan sınıf öğretmenleriyle görüşülerek anket hakkında bilgi verilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır.

Değerlendirmeye tabi tutulan 400 anket sonucu analiz için SPSS veri ortamına aktarılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (s), yüzde (%), frekans (f) işlemleri ile Pearson Moments çift yönlü korelasyon analizi (r) ve Çoklu Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve İş Doyumu Anketlerine verilen cevaplar, araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Alt Problem 1:

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri hangileridir?

Araştırmada ilk olarak çalışma grubunda yer alan sınıf öğretmenlerinin Çok Faktörlü Liderlik Anketinde yer alan sorulara verdikleri cevapların boyutlara göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak, sonuçlar Tablo 4.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 4.1. Sınıf Öğretmenlerinin Çok Faktörlü Liderlik Anketinin Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Boyutlar	n	$\bar{x}$	s
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	400	2.81	0.86
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	400	2.62	1.03
Telkinle Güdüleme	400	2.77	0.91
Entelektüel Uyarım	400	2.44	0.96
Bireysel Destek	400	2.18	0.99
Koşullu Ödül	400	2.65	0.96
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	400	2.15	0.87
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	400	1.97	0.68
Laissez-Fair	400	1.23	0.95

Çalışma grubundaki öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde; liderlik boyutunda okul yöneticilerinin en fazla idealleştirilmiş etki (davranış) ($\bar{x}= 2.81$, s: 0.86), en az ise laissez-faire ($\bar{x}= 1.23$, s: 0.95) boyutunu gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Liderlik boyutlarına ilişkin diğer dağılımlara bakıldığında ise, idealleştirilmiş etki (davranış) boyutunu sırasıyla telkinle güdüleme ($\bar{x}=2.77$, s: 0.91), koşullu ödül ($\bar{x}= 2.65$,s: 0.96), idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($\bar{x}= 2.62$, s: 1.03),

entelektüel uyarım ($\bar{x} = 2.44, s: 0.96$), bireysel destek ($\bar{x} = 2.18, s: 0.99$), istisnalarla yönetim (aktif) ($\bar{x} = 2.15, s: 0.87$), istisnalarla yönetim (pasif) ($\bar{x} = 1.97, s: 0.68$) ve laissez-faire ($\bar{x} = 1.23, s: 0.95$) liderlik stiline izlediği görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin ilk beş sırada yer alan davranış boyutlarından dördünün dönüşümcü, 3. sırada yer alan koşullu ödül boyutunun ise etkileşimci liderlik davranış boyutlarına girdiği görülmektedir. Sonuçta, sınıf öğretmenlerinin algılarına dayalı olarak, çalışma grubunda bulunan okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri söylenebilir. Standart sapmalara göre grupların dağılımı incelendiğinde en homojen dağılımın ($s = .86$) idealleştirilmiş etki (davranış), en heterojen dağılımın ise ($s = 1.03$) idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunda gerçekleştiği görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışları sergilemeleri olumlu görülmektedir. Burns (1978)'e göre dönüşümcü liderlik, liderin kendisini ve işgörenlerini daha aktif hale getiren ve çevresine yüksek motivasyon sağlayan bir liderlik tarzıdır.

Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinde ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışlarının gözlenmesinin yanı sıra, etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunun da çalışma grubundaki öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri tarafından önemli derecede sergilendiği görülmektedir. Cemaloğlu (2007-a)'na göre koşullu ödül boyutunun yüksek olmasının sebebi okul yöneticisinin okulun amaçlarını açıklaması, öğretmenlerin alacağı ödül ve cezaları baştan belirlemesinin Türk eğitim sisteminin klasik davranış örüntüsü olmasındandır. Etkileşimci liderliğin laissez-faire alt boyutunun en az gerçekleşme nedeni ise eğitim sistemimizin liderin sözde var olduğu bir liderlik biçimini onaylamamasındandır. Koşullu ödül işgörenlerin ortaya koydukları performansın çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi şeklinde olabilir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin, ödül sistemini etkili bir şekilde kullandıkları sonucuna ulaşılabilir. Bahsi geçen ödüller; öğretmenlerin, göstermiş oldukları gayret karşılığında yöneticilerden takdir görmesi, ihtiyaç duyduğu konularda yardım alması şeklinde olabilir. Bu sonuçlar doğrultusunda okul yönetiminin etkili hale getirilebilmesi için dönüşümcü liderlikle birlikte etkileşimci liderliğin bazı boyutlarının da gerekli ve önemli olduğu düşünülebilir.

Ulaşılan bu sonuçlar ile Karip (1998), Korkmaz (2005, 2006), Cemaloğlu (2007-a ve b), Chen (2008) ve Buluç (2009-a ve b)'un araştırma bulguları arasında önemli benzerlikler olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik boyutunda bulunmaktadır.

Alt Problem 2:

İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri nedir?

Araştırmanın ikinci alt problemine cevap aramak amacıyla, çalışma grubundaki sınıf öğretmenlerinin İş Doyumu Anketine verdikleri cevaplar analiz edilmiş, anketin boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Anketinin Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Boyutlar	n	$\bar{x}$	s
Ücret	400	2.16	0.85
Yükselme Olanakları	400	2.29	0.84
Yönetim ve Denetim	400	3.49	1.03
Ek İmkânlar	400	2.34	0.82
Şartlı Ödüller	400	2.81	0.71
Çalışma Koşulları	400	2.52	0.63
Çalışma Arkadaşları	400	3.90	0.75
İşin Niteliği	400	4.19	0.72
İletişim	400	3.53	0.78
Toplam	400	3.02	0.45

Çalışma grubundaki öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde; öğretmenlerin en fazla işin niteliği ($\bar{x} = 4.19$, s: 0.72), en az ise ücret ($\bar{x} = 2.16$, s: 0.85) boyutlarında doyuma ulaştıkları sonucuna varılmıştır. İş doyumunun boyutlarına ilişkin diğer dağılımlara bakıldığında ise, işin niteliği boyutunu sırasıyla çalışma arkadaşları ($\bar{x} = 3.90$, s: 0.75), iletişim ($\bar{x} = 3.53$, s: 0.78), yönetim ve denetim ($\bar{x} = 3.49$, s: 1.03), şartlı ödüller ($\bar{x} = 2.81$, s: 0.71), çalışma koşulları ($\bar{x} = 2.52$, s: 0.63), ek imkânlar ($\bar{x} = 2.34$, s: 0.82), yükselme olanakları ($\bar{x} = 2.29$, s: 0.84) ve ücret ($\bar{x} = 2.16$, s: 0.85), boyutunun izlediği görülmektedir. İş doyumunun toplamına ($\bar{x} = 3.02$, s:

0.45) bakıldığında öğretmenlerin tüm boyutların bileşiminde orta düzeyde bir doyuma ulaştıkları söylenebilir.

Çalışma grubundaki öğretmenler açısından, işin niteliği boyutundaki doyumun yüksek oluşu; öğretmenliğin, konusu insan yetiştirmek olduğu için üst düzeyde sorumluluk isteyen bir meslek olarak görülmesi şeklinde açıklanabilir. Öğretmenliğin hedef öğrenci kitlesine, işlenen derse ve konuya göre farklılık gösteren anlatım teknikleri sebebiyle monotonluktan uzak hareketli yapısı işin niteliği boyutundaki doyumunu arttıran önemli bir etkidir. Locke (1976:1319)'a göre öğretmenlik, işin yetenekleri, becerileri kullanmaya uygun, yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa açık, değişik düşünce, beceri ve tutum zenginliğine sahip, bilişsel buluşlara, yeniliklere açık olması ve sorun çözmeye dayanması gibi özellikleri taşıyan bir meslektir (Gergin, 2006: 88).

Öğretmenlerin hayatlarının büyük bölümünü geçirdikleri çalışma ortamındaki çalışma arkadaşları iş doyum göre elde edilen bulgularda ikinci sırada yer alan boyuttur. Çalışma ortamındaki huzur ve güven büyük ölçüde çalışma arkadaşları arasındaki uyumla sağlanır. Bu sebeple kişiyi destekleyen, fikirlerini paylaşan ve dinleyen, birlikte çalışmaktan mutluluk duyulan iş arkadaşları öğretmenlerin işlerinden sağladıkları doyumunu arttırmakta önemli bir boyuttur. Çalışma arkadaşlarını takip eden iletişim boyutu da kişinin fikirlerini paylaşabilmesi, kendini kabul ettirebilmesi, ast-üst ilişkisinde bilgi ve isteklerin doğru aktarılmasını ifade eder. Araştırmalara göre iletişimsizlik doyumunu azaltmaktadır. Elde edilen bulgularda ise öğretmenlerin okul içinde sağladıkları iletişimin iş doyum boyutlarına göre bakıldığında üst sıralarda yer aldığı görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre dördüncü sırada yer alan yönetim ve denetim boyutu yönetici ile işgören arasındaki olumlu ilişkilere işaret etmektedir. Yönetim ve denetim boyutundaki doyumun az olmasının ast-üst ilişkilerindeki problemi gösterdiği söylenebilir. Bu çalışmada bu boyuttaki doyumun orta düzeyde olduğu görülmektedir. Yönetim ve denetim boyutunu şartlı ödüllerin takip ettiği görülmektedir. Çalışanların ortaya koydukları gayret ve başarının farklı biçimlerde takdir edilmesi demek olan şartlı ödüller boyutunda öğretmenlerin iş doyumunun daha az olduğu söylenebilir. Buna göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin sergiledikleri davranışlar karşısında imkanlar dahilinde çeşitli ödüller sunması öğretmenlerin iş doyumunu arttırmakta etkili olabilir.

Çalışma koşulları boyutunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin eğitim-öğretim için gerekli imkanların yetersiz olduğunu düşündükleri söylenebilir. Ankara ili merkez ilçelerinde yapılan bu araştırma bulgularında öğretmenlerin çalışma koşulları boyutundaki doyumun düşük olması bunun detaylı sebepleri konusunda merak uyandırmaktadır. Ancak yapılan araştırmalara göre genel manada okulun fiziksel imkanlarının yetersizliği tüm ilköğretim okullarının problemi olarak ortaya çıkmaktadır.

Başaran (1992) yükselme olanaklarının, işgörenin doyumunda önemli bir değişken olduğunu, yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ve yükselme istekliliğinin işgörende var olmasının iş doyumunu arttırdığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle yükselme olanakları önemli bir iş doyum kaynağıdır. Araştırma bulgularına göre son sıralarda yer alan bu boyut, öğretmenlerin yükselme olanaklarını yetersiz bulduklarını ve bu konuda yeterli doyum sağlamadıklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin en alt düzeyde doyum sağladıkları ücret, kişilerin meslek sahibi olarak çalışmalarının temel sebeplerinden biridir. İnsan yaşamının devamı ve kalitesi için gerekli olan paranın yetersizliği kişide doğal bir doyumsuzluk ortaya çıkaracaktır. Yapılan işin insana yüklediği sorumluluk, işe harcanan vakit, ortaya koyulan gayret, öğretmen olmak için alınan eğitim gibi etkenler dikkate alındığında öğretmenlerin aldıkları ücretin günümüz şartlarında yetersiz olduğu, diğer ülkelerle kıyaslandığında bu farkın daha da açık bir şekilde görüldüğü söylenebilir. Konuyla ilgili yapılan bazı araştırmalarda en yüksek ücret alan grupların en çok iş doyumunu sağlayan gruplar olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile ilgili ortaya koyulan bu bulgular, Ağan (2002), Gergin (2006), Gürbüz (2007) ve Canbay (2007)'ın araştırmalarıyla benzer özellikler göstermektedir. Kaya (2007) ise araştırmasının sonucunda işgörenlerin üzerinde işin niteliği, iletişim, çalışma arkadaşları gibi psiko-sosyal faktörlerin, ücret gibi ekonomik faktörlerden daha etkili olduğunu ileri sürmektedir.

Alt problem 3:

Okul yöneticilerinin sergiledikleri;

3.1. Dönüşümcü liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Pearson çift yönlü korelasyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 4.3.'de sunulmuştur.

Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonucu

	1.	2.
1. Dönüşümcü Liderlik	1.0	
2. İş Doyumu	.57**	1.0

**p< .01

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında $p < .01$ düzeyinde pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0.57$). Buna göre dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça iş doyumunun arttığı sonucuna varılabilir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0.32$) dikkate alındığında, iş doyumundaki toplam varyansın %32'sinin dönüşümcü liderlik davranışlarından kaynaklandığı söylenebilir. Araştırmanın önceki aşamasında elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik davranışlarının daha ön sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu bulgu ışığında okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin iş doyumunun da artacağı söylenebilir. Korkmaz (2007), yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde son derece etkili olduğunu, öğretmenlerin iş doyumunun da örgütsel sağlığı etkilediğini ortaya koymuştur. Nir ve Kronot (2006)'un çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının iş doyumunu destekleyici nitelikte olduğu belirtilmiştir.

3.2. Etkileşimci liderlik davranışları ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson çift yönlü korelasyon analizi sonucunda Tablo 4.4.'deki veriler elde edilmiştir.

Tablo 4.4. Etkileşimci Liderlik ve İş Doyumu Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonucu

	1.	2.
1. Etkileşimci Liderlik	1.0	
2. İş Doyumu	.46**	1.0

**p< .01

Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışları ile iş doyumu arasında $p < .01$ düzeyinde pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0.46$). Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0.21$) dikkate alındığında, iş doyumundaki toplam varyansın %21'inin etkileşimci liderlik davranışlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılabilir. Etkileşimci liderlik davranışlarının iş doyumu üzerinde dönüşümcü liderliğe göre daha az etkili olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik, lider ve izleyenlerinin başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya dayanan karşılıklı değiş tokuş ilişkisi içerisinde oldukları zaman gerçekleşir. Lider ve izleyiciler arasındaki ilişki geçici olmaya yöneliktir ve bu ilişki sadece karşılıklı yarar sağladığı zaman etkilidir (Celep, 2004: 55).

3.3. Dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Daha ayrıntılı bulgulara ulaşmak amacıyla, dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile iş doyumu arasındaki korelasyon hesaplanmış, sonuçlar Tablo 4.5.'te özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ile İş Doyumu Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	2. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	3. Telkinle Güdüleme	4. Entelektüel Uyarım	5. Bireysel Destek	6. İş Doyumu
2.	.76**					
3.	.81**	.83**				
4.	.75**	.83**	.85**			
5.	.64**	.77**	.75**	.84**		
6.	.46**	.55**	.55**	.55**	.49**	1.0

**p< .01

Örnekleme grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre; iş doyumunu ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; iş doyumunu ile sırasıyla telkinle güdüleme ($r = .55$, $p < .01$), entelektüel uyarım ($r = .55$, $p < .01$), idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($r = .55$, $p < .01$), bireysel destek ($r = .49$, $p < .01$) ve idealleştirilmiş etki (davranış) ($r = .46$, $p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. İş doyumunu ile idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım arasındaki ilişkiler diğerlerine göre daha yüksek derecededir. Bass ve Riggio (2006: 6, 7)'ya göre lider zorlukların üstesinden gelmek konusunda izleyenlere güven veriyorsa atfedilen idealleştirilmiş etki; örgütün vizyonunu işgörenlere açık bir biçimde ifade edip, vizyona ulaşmak konusunda heyecan ve istek uyandırıyorsa telkinle güdüleme; işgörenleri problemlere farklı açılardan bakmaya teşvik ediyorsa entelektüel uyarım davranışlarını sergiliyor demektir. Elde edilen bulgulara göre bu üç boyutun iş doyumunu üzerindeki etkisi daha yüksek çıkmakla beraber dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının iş doyumunu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgular, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının artmasının çalışma grubundaki öğretmenlerin iş doyumunu artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

3.4. Etkileşimci liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş doyumu arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Daha sonra, etkileşimci liderlik davranışlarının alt boyutları arasındaki korelasyon incelenmiş, sonuçlar Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları ile İş Doyumu Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. Koşullu Ödül	2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	3. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	4. Laissez-Fair	5. İş Doyumu
2.	.26**				
3.	-.09	.25**			
4.	-.54**	-.03	.35**		
5.	.54**	.04	-.15**	-.44**	1.0

**p<.01

İş doyumu ile okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışlarının alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; iş doyumu ile koşullu ödül ($r = .54$, $p < .01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre, etkileşimci liderlik stilinin koşullu ödül davranışları arttıkça iş doyumunun arttığı yorumu yapılabilir. İş doyumu ile laissez-faire ($r = -.44$, $p < .01$) arasındaki korelasyon incelendiğinde negatif yönde ve orta düzeyde, iş doyumu ile istisnalarla yönetin (pasif) ($r = -.15$, $p < .01$) arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu durum laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) liderlik davranışları arttıkça iş doyumunun azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Veriler incelendiğinde sadece iş doyumu ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasındaki korelasyonun pozitif yönde olduğu görülmektedir. Koşullu ödül, yapılan işte ilerlemek ve daha yüksek performansa ulaşmak amacıyla çalışanları güdülemektir. Başka bir ifadeyle bir fayda değiş tokuşudur (Bass ve Riggio, 2006). Bass ve Avolio (2004)'da çalışmalarından hareketle koşullu ödül boyutunun iş doyumu üzerinde pozitif bir etki yarattığını belirtmiştir (Parkinson, 2008). Buradan yola çıkarak çalışma grubundaki öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul yöneticileri koşullu ödül davranışlarını arttırdıklarında öğretmenlerin iş doyumlarında da artış gözlenebileceği söylenebilir.

İstisnalarla yönetim (pasif) davranışını benimseyen lider şikayetler ve rahatsızlıklar ortaya çıkıncaya kadar hiçbir harekette bulunmaz, laissez-faire liderlik biçimi ise bahsedilen tüm liderlik biçimleri arasında en pasif ve en etkisiz olanıdır ve lider sorumluluklarını reddederek uzak durmayı tercih eder (Bass ve Riggio, 2006). Bu açıdan bakıldığında, iş doyumunu ile istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire boyutları arasındaki korelasyonun negatif yönde oluşu da ele alınarak bu davranış biçimlerinin artmasının öğretmenlerin iş doyumlarını azaltacağı sonucuna ulaşılabilir. Parkinson (2008) çalışmasında, öğretmenlerin laissez-faire davranışı sergileyen okul yöneticilerinin kendilerin desteklemediğini düşündükleri sonucuna varmıştır. Ayrıca okul yöneticileri öğretmenlerin başarısızlıkları ve hatalarına yoğunlaştığında öğretmenlerin iş doyumlarında düşüş olduğunu gözlemiştir. Bass ve Riggio (2006) da, çalışanlarında iş doyumunu ile istisnalarla yönetim ve laissez-faire davranışları arasında negatif korelasyon olduğunu ortaya koymuştur.

3.5. Dönüşümcü liderlik davranışları ile iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Araştırmanın bir sonraki aşamasında, liderlik stilleri ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Tablo 4.7.'de dönüşümcü liderlik ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile yönetim ve denetim ($r = .79, p < .01$) arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki; dönüşümcü liderlik ile iletişim ($r = .48, p < .01$), şartlı ödüller ($r = .37, p < .01$) ve çalışma arkadaşları ($r = .35, p < .01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki; dönüşümcü liderlik ile işin niteliği ($r = .25, p < .01$), yükselme olanakları ($r = .25, p < .01$) ve çalışma koşulları ($r = .15, p < .01$) arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile iş doyumunun ücret ve ek imkanlar boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. Ücret	2. Yükselme Olanakları	3. Yönetim ve Denetim	4. Ek İmkanlar	5. Şartlı Ödüller	6. Çalışma Koşulları	7. Çalışma Arkadaşları	8. İşin Niteliği	9. İletişim	10. Dönüşümcü Liderlik
2.	.32**									
3.	.09	.22**								
4.	.52**	.40**	.08							
5.	.29**	.34**	.44**	.22**						
6.	.27**	.23**	.24**	.28**	.35**					
7.	.02	.13**	.42**	.06	.16**	.11*				
8.	-.05	.02	.26**	-.04	.07	.03	.30**			
9.	.08	.15**	.55**	.12*	.34**	.25**	.56**	.40**		
10.	.05	.25**	.79**	.07	.37**	.15**	.35**	.25**	.48**	1.0

* p< .05

**p< .01

Liderin kendisini daha etkin biçimde hissettirdiği dönüşümcü liderlik davranışlarının artmasının iş doyumunun yönetim ve denetim boyutundaki doyumunu arttırdığı gözlenmektedir. Dönüşümcü liderlik ile aralarında orta düzeyde ilişkiler olduğu görülen şartlı ödüller, çalışma arkadaşları ve iletişim boyutları okul yöneticisinin üzerinde inisiyatifini kullanabileceği boyutlardır. Örneğin okuldaki iletişimi veya çalışanlar arasındaki ilişkiyi belli bir ölçüde kontrol edebilir, düzenleyebilir, ödüllendirmeler konusunda etkili olabilir. Dönüşümcü liderlik ile aralarında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunan yükselme olanakları, çalışma koşulları ve işin niteliği boyutları ise okul yöneticisinin daha az etki edebileceği belli kurallarla çevrelenmiş boyutlardır. Buradaki doyumun daha düşük olmasının sebebi bu şekilde yorumlanabilir. Dönüşümcü liderlik ile aralarında ilişki tespit edilemeyen ücret ve ek imkanlar boyutları ise tamamen okul yöneticisinin müdahale alanının dışında kalmaktadır. Bu sebeple aralarında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir.

3.6. Etkileşimci liderlik davranışları ile iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Etkileşimci liderlik ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.8.'deki gibidir.

Tablo 4.8. Etkileşimci Liderlik ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. Ücret	2. Yükselme Olanakları	3. Yönetim ve Denetim	4. Ek İmkanlar	5. Şartlı Ödüller	6. Çalışma Koşulları	7. Çalışma Arkadaşları	8. İşin Niteliği	9. İletişim	10. Etkileşimci Liderlik
2.	.32**									
3.	.09	.26**								
4.	.52**	.40**	.08							
5.	.29**	.34**	.44**	.22**						
6.	.27**	.23**	.24**	.28**	.35**					
7.	.02	.13**	.42**	.06	.16**	.11*				
8.	-.05	.02	.26**	-.04	.07	.03	.30**			
9.	.08	.15**	.55**	.12*	.34**	.25**	.56**	.40**		
10.	.06	.26**	.66**	.05	.32**	.12*	.20**	.19**	.34**	1.0

* $p < .05$

** $p < .01$

Tablo 4.8.'deki etkileşimci liderlik ile iş doyumun alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, etkileşimci liderlik ile yönetim ve denetim ($r = .66, p < .01$), iletişim ($r = .34, p < .01$) ve şartlı ödüller ($r = .32, p < .01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki; yükselme olanakları ($r = .26, p < .01$), çalışma arkadaşları ($r = .20, p < .01$), işin niteliği ($r = .19, p < .01$) ve çalışma koşulları ($r = .12, p < .05$) arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Etkileşimci liderlik ile iş doyumunun ücret ve ek imkanlar boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Etkileşimci liderlik genel olarak pasif bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen bazı boyutlarının iş doyumunun yönetim ve denetim boyutundaki doyumunu arttırdığı düşünülebilir.

Etkileşimci liderlik ile aralarında orta düzeyde ilişkiler olduğu görülen şartlı ödüller ve iletişim boyutları ve aralarında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunan yükselme olanakları, şartlı ödüller, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve işin niteliği boyutları dönüşümcü liderliğe kıyasla iş doyumunun artmasında daha az etkilidir sonucuna ulaşılabilir. Liderin çalışanlarının doyumunu arttırmak için bu boyutlar üzerinde sınırlı da olsa etkisi vardır. Ancak etkileşimci liderlik stilinde lider kendini geri çektiği ve müdahaleden uzak durduğu için bu boyutlar üzerindeki etkililiğini kendisi sınırlamakta ve çalışanların doyumlarında düşüşe sebep olmaktadır denilebilir.

Etkileşimci liderlik ile aralarında ilişki tespit edilemeyen ücret ve ek imkanlar boyutları ise dönüştürücü liderlikte olduğu gibi okul yöneticisinin inisiyatifinin dışında kalmaktadır.

Sonuç olarak etkileşimci liderlik ile yönetim ve denetim boyutu arasındaki ilişkinin diğerlerine göre yüksek düzeyde olduğu dikkate alındığında etkileşimci liderlik davranışlarının iş doyumunun yönetim ve denetim boyutunu diğerlerine göre daha olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Korkmaz (2007), yaptığı araştırmada öğretmenlerin; kişisel gelişime imkan tanıyan, kendilerini mutlu eden çalışma koşulları sağlayan, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin olduğu ve alınan kararların parçası oldukları okul ortamında yüksek doyuma ulaştıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, etkileşimci liderlik davranışlarını benimseyen okul yöneticileriyle birlikte çalışan öğretmenlerin bürokrasi odaklı olduklarını, hata yapmaktan kaçınarak, olması muhtemel problemlere odaklandıklarını bu sebeple olumlu bakış açılarını arka plana ittiklerini belirtmiştir.

3.7. Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Araştırmada bir sonraki aşamada, daha ayrıntılı verilere ulaşmak amacıyla dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasında Pearson çift yönlü korelasyon analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.9'da sunulmuştur.

Tabloya göre, dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile iş doyumun alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ile iş doyumunun yönetim ve denetim boyutu arasında ($r = .64, p < .01$) pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; şartlı ödüller ($r = .30, p < .01$), çalışma arkadaşları ($r = .33, p < .01$) ve iletişim boyutları arasında ($r = .44, p < .01$) pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler; yükselme olanakları ($r = .17, p < .01$) ve işin niteliği ($r = .26, p < .01$) boyutları arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Tablo 4.9. Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. Ücret	2. Yükselme Olanakları	3. Yönetim ve Denetim	4. Ek İmkanlar	5. Şartlı Ödüller	6. Çalışma Koşulları	7. Çalışma Arkadaşları	8. İşin Niteliği	9. İletişim	10. İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	11. İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	12. Telkinle Güdüleme	13. Entelektüel Uyarım	14. Bireysel Destek
2.	.32**													
3.	.09	.22**												
4.	.52**	.40**	.08											
5.	.29**	.34**	.44**	.22**										
6.	.27**	.23**	.24**	.28**	.35**									
7.	.02	.13**	.42**	.06	.16**	.11*								
8.	-.05	.09	.26**	-.04	.07	.03	.30**							
9.	.08	.15**	.55**	.12*	.34**	.25**	.56**	.40**						
10.	-.03	.17**	.64**	.04	.30**	.08	.33**	.26**	.44**					
11.	.07	.21**	.76**	.07	.36**	.17**	.32**	.24**	.45**	.76**				
12.	.05	.22**	.75**	.05	.35**	.16**	.36**	.24**	.47**	.81**	.83**			
13.	.05	.24**	.75**	.08	.36**	.14**	.32**	.24**	.45**	.75**	.83**	.85**		
14.	.07	.28**	.68**	.08	.33**	.14**	.24**	.17**	.38**	.64**	.77**	.75**	.84**	1.0

* p< .05

**p< .01

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutu ile iş doyumunun yönetim ve denetim ($r = .76, p < .01$) boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; şartlı ödüller ($r = .36, p < .01$), çalışma arkadaşları ($r = .32, p < .01$) ve iletişim ($r = .45, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki; yükselme olanakları ($r = .21, p < .01$), çalışma koşulları ($r = .17, p < .01$) ve işin niteliği ($r = .24, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile iş doyumunun yönetim ve denetim ($r = .75, p < .01$) boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; şartlı ödüller ($r = .35, p < .01$), çalışma arkadaşları ($r = .36, p < .01$), iletişim ($r = .47, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler; yükselme olanakları ($r = .22, p < .01$), çalışma koşulları ($r = .16, p < .01$) ve işin niteliği ($r = .24, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile iş doyumunun yönetim ve denetim boyutu arasında ($r = .75, p < .01$) pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; şartlı ödüller ($r = .36, p < .01$), çalışma arkadaşları ($r = .32, p < .01$), iletişim ($r = .45, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler; yükselme olanakları ($r = .24, p < .01$), çalışma koşulları ($r = .14, p < .01$) ve işin niteliği ($r = .24, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin yönetim ve denetim boyutu arasında ($r = .68, p < .01$) pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; şartlı ödüller ($r = .33, p < .01$), iletişim ($r = .38, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler; yükselme olanakları ($r = .28, p < .01$), çalışma koşulları ($r = .14, p < .01$), çalışma arkadaşları ($r = .24, p < .01$) ve işin niteliği ($r = .17, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile iş doyumunun ücret ve ek imkanlar boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir.

Dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile iş doyumunun yönetim ve denetim boyutu arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü ve yüksek düzeyli olması, çalışanların okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışları sergilemelerinden ve yöneticinin varlığını hissetmekten memnun olduğu şeklinde yorumlanabilir. İş doyumunun ücret ve ek imkanlar dışında kalan boyutları ile dönüşümcü liderliğin boyutları arasında düşük ve orta düzeylerde pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Bunlar arasında en yüksek korelasyon iletişim boyutunda görülmektedir. Buradan hareketle okul yöneticisinin

diğerlerine göre daha çok etki alanında kalan iletişim boyutunun dönüşümcü liderlik davranışlarıyla ikinci sırada en çok ilgili olan boyut olduğu söylenebilir. Segiovanni (1990)'ye göre, dönüşümcü liderlik yöneticilerin ve öğretmenlerin en iyiyi yakalamak için birlikte çalışmasını gerektirir (Parkinson, 2008). Okul yöneticisi okul içindeki iletişimi olumlu biçimde arttırdığında öğretmenlerin iş doyumunun artacağı çıkarımına varılabilir.

3.8. Etkileşimci liderlik davranışlarının alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Etkileşimci liderliğin alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasında Pearson çift yönlü korelasyon analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.10'daki gibidir.

Etkileşimci liderliğin alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde iş doyumunun yönetim ve denetim boyutu ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasında ($r = .76, p < .01$) pozitif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki; etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutuyla iş doyumunun şartlı ödüller ($r = .40, p < .01$), çalışma arkadaşları ($r = .31, p < .01$) ve iletişim boyutları arasında ($r = .44, p < .01$) pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Yine etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile iş doyumunun yükselme olanakları ($r = .24, p < .01$), çalışma koşulları ($r = .15, p < .01$), işin niteliği ($r = .22, p < .01$) boyutları ve etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) boyutu ile iş doyumunun yönetim ve denetim ($r = .14, p < .01$) boyutu arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) boyutu ile iş doyumunun yönetim ve denetim ($r = -.19, p < .01$), şartlı ödüller ($r = -.12, p < .05$) ve çalışma koşulları ($r = -.15, p < .01$) boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu; etkileşimci liderliğin laissez-faire boyutu ile iş doyumunun şartlı ödüller ($r = -.27, p < .01$), çalışma koşulları ($r = -.19, p < .01$) ve işin niteliği ($r = -.18, p < .01$) boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.10. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları ile İş Doyumunun Alt Boyutları Arasındaki Pearson Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. Ücret	2. Yükselme Olanakları	3. Yönetim ve Denetim	4. Ek İmkanlar	5. Şartlı Ödüller	6. Çalışma Koşulları	7. Çalışma Arkadaşları	8. İşin Niteliği	9. İletişim	10. Koşullu Ödül	11. İstisnalarla Yönetim (Aktif)	12. İstisnalarla Yönetim (Pasif)	13. Laissez-Fair
2.	.32**												
3.	.09	.22**											
4.	.52**	.40**	.08										
5.	.29**	.34**	.44**	.22**									
6.	.27**	.23**	.24**	.28**	.35**								
7.	.02	.13**	.42**	.06	.16**	.11*							
8.	-.05	.02	.26**	-.04	.07	.03	.30**						
9.	.08	.15**	.55**	.12*	.34**	.25**	.56**	.40**					
10.	.03	.24**	.76**	.04	.40**	.15**	.31**	.22**	.44**				
11.	-.03	.05	.14**	-.04	.02	-.03	-.03	.04	.03	.26**			
12.	.01	-.01	-.19**	-.05	-.12*	-.15**	-.08	-.07	-.10	-.09	.25**		
13.	-.02	-.08	-.60**	-.04	-.27**	-.19**	-.34**	-.18**	-.42**	-.54**	-.03	.35**	1.0

* p< .05

**p< .01

Etkileşimci liderliğin laissez-faire boyutu ile iş doyumunun çalışma arkadaşları ($r = -.34, p<.01$) ve iletişim ($r = -.42, p<.01$) boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler ve yönetim ve denetim ($r = -.60, p<.01$) boyutu arasında ise negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile iş doyumunun yönetim ve denetim boyutu arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve yüksek düzeyde olması, öğretmenlerin yaptıkları iş ve gösterdikleri çaba karşılığında okul yöneticilerinin kendilerini çeşitli şekillerde ödüllendirmelerinden yüksek doyum sağladıklarını göstermektedir. Koşullu ödül boyutunun; iş doyumunun yükselme olanakları, şartlı ödüller, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve iletişim boyutları ile arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu; ücret ve ek imkanlar boyutları arasında ise ilişki tespit edilemediği görülmektedir.

Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) boyutuyla iş doyumunun yönetim ve denetim boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu, iş doyumunun diğer boyutlarıyla aralarında ise ilişki bulunamadığı söylenebilir. İstisnalarla yönetim (aktif), liderin işgörenlerin görevlerinde yaptıkları hataları, standartlardan sapmalarını aktif olarak izlemesi ve gerekli gördüğünde bunları düzeltmesidir. Bu davranış bazı durumlarda gerekli ve etkili olabilir (Bass ve Riggio, 2006). Ancak çalışma grubundaki öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. İstisnalarla yönetim (pasif) ile yönetim ve denetim, şartlı ödüller ve çalışma koşulları arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. İstisnalarla yönetim (pasif), liderin pasif bir biçimde hataların ve sapmaların olmasını beklemesi ve gerçek bir sorun haline gelmeden müdahale etmemesi anlamına gelmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Bu tanımdan yola çıkarak öğretmenlerin bu pasif yönetim anlayışından hoşlanmadıkları, bu anlayışa sahip yöneticilerle çalışırken iş doyumlarının olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Laissez-faire davranışlarının öğretmenlerin iş doyumlarına etkisine bakıldığında istisnalarla yönetim (pasif) davranışlarına göre iş doyumunu daha da olumsuz etkilediği görülmektedir. En pasif yönetim biçimi olan laissez-faire öğretmenlerin yönetim ve denetim boyutundaki doyumunu en yüksek düzeyde olumsuz biçimde etkilediği, şartlı ödüller, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve iletişim boyutlarında da orta ve düşük düzeyde negatif etkiler yarattığı söylenebilmektedir.

Tüm bu bulgular ışığında, çalışma grubundaki öğretmenlerin, pasif, problemlere geç müdahale eden, varlığını hissettirmeyen okul yöneticileriyle çalışmaktan değil, kendileriyle iletişim halinde olan, onları dinleyen, ihtiyaçlarını bilen, yardımcı olan, gerektiğinde ödüllerle motive eden, yönetici olarak varlığını hissettiren liderlerle çalıştıklarında iş doyumlarının arttığı sonucuna ulaşılabilir.

Alt Problem 4:

Liderlik stilleri iş doyumunun yordayıcısı mıdır?

Araştırmada, iş doyumunun yordanması amacıyla liderlik stillerinin boyutları ile iş doyumunu arasında çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 4.11. ve 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Dönüşümcü Liderliğin İş Doyumunu Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişkenler	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	82,848	2.323	-	35.660	.000	-	-
İdealleştirilmiş etki (davranış)	-.213	.341	-.045	-.624	.533	.458	-.031
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	.866	.334	.223	2.594	.010	.546	.130
Telkinle güdüleme	.942	.417	.213	2.257	.025	.547	.113
Entelektüel uyarım	.827	.418	.196	1.977	.049	.547	.099
Bireysel destek	.093	.317	.023	.292	.770	.490	.015
R = .580 R ² = .336 Düzeltilmiş R ² = .328 F ₍₅₋₃₉₄₎ = 39,907 p = ,000							

Tablo 4.11.'de, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının, iş doyumunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, iş doyumunu ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R=.580, R² = .336, p< .01). Dönüşümcü liderlik stili ile ilgili beş değişken birlikte, iş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık % 34'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek ve idealleştirilmiş etki (davranış) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım değişkenlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik için iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) ise şöyledir; İş Doyumu = $82.848 + 0.942 \text{ telkinle güdüleme} + 0.866 \text{ idealleştirilmiş etki (atfedilen)} + 0.827 \text{ entelektüel uyarım} + 0.093 \text{ bireysel destek} + -0.213 \text{ idealleştirilmiş etki (davranış)}$.

Tablo 4.12. Etkileşimci Liderliğin İş Doyumunun Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	96.855	3.302	-	29.333	.000	-	-
Koşullu ödül	1.899	.215	.455	8.839	.000	.536	.406
İstisnalarla yönetim (aktif)	-.380	.207	-.082	-1.838	.067	.037	-.092
İstisnalarla yönetim (pasif)	-.131	.273	-.022	-.480	.631	-.149	-.024
Laissez-faire	-.790	.224	-.186	-3.526	.000	-.438	-.175
R = .571 R ² = .326 Düzeltilmiş R ² = .319 F _(4,395) = 47.672 p = .000							

Tablo 4.12.'de, etkileşimci liderliğin alt boyutlarının, iş doyumunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, iş doyumuna ile etkileşimci liderlik stilleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R=.571, R² = .326, p< .01). Etkileşimci liderlik stili ile ilgili dört değişkenle birlikte, iş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık % 33'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumuna üzerindeki görece önem sırası; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez-faire şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece koşullu ödül ve laissez-faire değişkeninin iş doyumuna üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Ancak laissez-faire liderlik stili iş doyumuna negatif yönde etkilediği görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre etkileşimci liderlik için iş doyumunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) ise şöyledir; İş Doyumu = $96.855 + 1.899 \text{ koşullu ödül} + -0.131 \text{ istisnalarla yönetim (pasif)} + -0.380 \text{ istisnalarla yönetim (aktif)} + -0.790 \text{ laissez-faire}$.

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin iş doyumuna yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları karşılaştırıldığında dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının iş

doyumu üzerinde pozitif yönlü etkileri olduğu, etkileşimci liderliğin ise sadece koşullu ödül boyutunun iş doyumunu pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire davranışlarının iş doyumunun yordanmasında negatif yönde etkileri olduğu söylenebilir.

Parkinson (2008), çalışmasında benzer bulgulara ulaşmış, koşullu ödül boyutunun iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu tespit etmiştir. Cemaloğlu (2007-b) çalışmasında laissez-faire liderlik davranışının yıldırma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu; okul yöneticilerinin laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirdikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun da öğretmenlerde iletişim ve çalışma arkadaşları boyutlarında iş doyumunun düşmesine bir etken sayılarak araştırma bulgularını desteklediği söylenebilir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak elde edilen sonuçlar ve sonuçlara bağlı olarak ortaya konulan önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi sınıf öğretmenlerinin algılarına göre belirlemek amacıyla yapılan araştırmada uygulanan veri toplama araçlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar bu bölümde sunulmuştur.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt probleminde sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak sergiledikleri liderlik stilini belirlemek amacıyla uygulanan Çok Faktörlü Liderlik Anketinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinden; daha çok dönüşümcü liderlik stilini meydana getiren davranışları benimsedikleri, bunlar arasından da en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ($\bar{x} = 2.81$, s: 0.86) boyutunun öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca, etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunun da okul yöneticilerinin üçüncü sırada tercih ettikleri bir davranış olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin en az kullandıkları liderlik davranışının etkileşimci liderliğin laissez-faire ($\bar{x} = 1.23$, s: 0.95) boyutu olduğu, bunun yanı sıra etkileşimci liderliğin koşullu ödül dışındaki diğer boyutlarının da en son sıralarda yer aldığı görülmektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt probleminde, çalışma grubundaki sınıf öğretmenlerinin işlerinden sağladıkları doyumu ölçmek üzere uygulanan İş Doyumu Anketinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda öğretmenlerin en çok işin niteliği ($\bar{x} = 4.19$, s: 0.72), en az ise ücret ($\bar{x} = 2.16$, s: 0.85) boyutunda doyuma ulaştıkları,

öğretmenlerin işlerinden sağladıkları toplam doyumun ($\bar{x} = 3.02$, s: 0.45) ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri arasındaki korelasyon hem genele hem de ayrı ayrı boyutlara bakılarak incelenmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu anlamak için okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki genel korelasyona bakıldığında, her iki liderlik stilinin de öğretmenlerin iş doyumları üzerinde pozitif yönde ve orta düzeyde etkili olduğu ancak dönüşümcü liderlik stilini sergileyen okul yöneticilerinin bu davranışları arttıkça öğretmenlerin iş doyumlarının etkileşimci liderliğe göre daha fazla artacağı görülmüştür.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin alt boyutları ile iş doyumunun geneli arasındaki korelasyon incelendiğinde iş doyumunu ile dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ve etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu; etkileşimci liderliğin istisnalar yönetim (pasif) ve laissez-faire boyutları ile iş doyumunu arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ve etkileşimci liderliğe ait koşullu ödül davranışı arttıkça öğretmenlerin iş doyumlarının da artacağı, ancak etkileşimci liderliğin istisnalar yönetim (pasif) ve laissez-faire davranış biçimlerinin öğretmenlerin iş doyumlarını azalttığı söylenebilir.

İş doyumunun alt boyutlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleriyle arasındaki korelasyona bakıldığında okul yöneticilerinin etki alanları dışında bulunan ücret ve ek imkanlar boyutları ile hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışları arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun dışında iş doyumunun yönetim ve denetim boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü, etkileşimci liderlik arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bulgulara dayanılarak genel bir değerlendirme yapmak gerekirse okul müdürlerinin

dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri etkileşimci liderlik davranışlarına nazaran iş doyumunun boyutlarına göre doyumunu arttırıcı bir etkidir.

Üçüncü alt problemin son aşamasında daha detaylı bulgulara ulaşmak amacıyla hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik stillerinin alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki korelasyon ayrı ayrı incelenmiştir. Sonuç olarak diğer bulguları destekleyici biçimde dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının iş doyumunun ücret ve ek imkanlar dışındaki tüm boyutlarıyla aralarında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutuyla iş doyumunun (ücret ve ek imkanlar hariç) tüm boyutların arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire boyutları ile iş doyumunun boyutları arasındaki korelasyona bakıldığında bazı boyutlarda ilişkinin bulunmadığı, diğerleriyle ise negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Etkileşimci liderliğin istisnalar yönetim (aktif) boyutu ile iş doyumunu arasında ise sadece yönetim ve denetim boyutunda düşük düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt probleminde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin iş doyumunun yordayıcısı olup olmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım, etkileşimci liderliğin alt boyutları olan koşullu ödül ve laissez-faire değişkenlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir. Ancak laissez-faire liderlik davranışının iş doyumunu negatif yönde etkilediği söylenebilir.

5.2. Öneriler:

Araştırma sonuçlarından hareketle şu önerilerde bulunulabilir:

1. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha aktif ve etkin biçimde kullanabilmeleri için hizmet öncesi ve hizmet içi kurslar, seminerler düzenlenmeli, okul yöneticisi yetiştiren yükseköğretim programlarında dönüşümcü liderlik derslerine yer verilmelidir.

2. Öğretmenlerin maaşları olması gereken standartlara çıkarılmalı, adil bir ücretlendirme yapılmalı, sosyal hak ve imkanları arttırılmalıdır. Öğretmenlere kendilerini geliştirme ve meslekte yükselme imkanları arttırılmalı, bu yollarla öğretmenlerin en az doyuma ulaştıkları ücret, yükselme olanakları ve ek imkanlar boyutlarındaki doyumun arttırılması hedeflenmelidir.

3. Öğretmenlerin iş doyumlarını azaltan diğer bir etken olan çalışma koşulları boyutunda doyumunu arttırmak için okulların fiziki imkanları bugünün gereklerine göre iyileştirilmeli ve geliştirilmeli, araç-gereç ve derslik ihtiyaçları giderilmelidir.

4. Okul yöneticileri okul içi iletişimi pozitif yönde arttırıcı çalışmalar yapmalı, bunun için gerekirse iletişim becerilerini konu alan seminer ve kurslara katılmalıdır.

5. Öğretmenlerin performansını arttırmak için ulaştıkları başarılar karşılığında okul yöneticileri tarafından adil ödüllendirmeler yapılmalı, ortaya konan başarılar desteklenerek maddi veya manevi olarak takdir etmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara ili Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ağan, F. (2002). *Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş tatminlerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba S. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online Dergi* 2 (1), 10-17 www.ilkogretim-online.org.tr
- Akdemir, A. (1997). Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili, 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (5-6 Haziran) Cilt: 2, Sayfa.251-265 Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (4).
- Apuhan, S. (1997). *Doğru Yönetim, Kesin Sonuç*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Argun, Tanju (2002). Gerçek Liderlik. www.tanjuargun.com (19.03.2009 tarihinde indirilmiştir.)
- Arslan, M. (1999). *Öğretmenlerin Mesleki Doyumu Ve Eğitim Anlayışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Avolio, B.; L. E. Atwater,; S. D. Dionne; J. F. Camoreco and A. W. Lau (1999-a). A Longitudinal Study of the Leadership Development Process: Individual Differences Predicting Leader Effectiveness. *Human Relations*. Vol. 52, No:12 1543-1562.

- Avolio, B.; B. M. Bass and D. I. Jung (1999-b). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Ayık, A. (2000). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bacanlı, H. (2003). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul Geliştirme* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baltaş, A. (2003). İş Etiğinin Düşündürdükleri. *Kaynak Dergisi*. (16). www.baltas.com (04.09.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Baransel, A. (1983) *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 257, 1. Cilt, 3. Baskı.
- Bass, B. M. and R. E. Riggio (2006). *Transformational Leadership* (second edition). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass B. M. and P. Steidmeier (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. Vol. 10, Num. 2, pp. 181-217 (37) <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html> (29.12.2008 tarihinde indirilmiştir.)
- Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.

- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M and B. J. Avolio (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 13(3), 20-40.
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=15&hid=107&sid=8e69d30d-5149-46bc-a372-64cbcba8fae4%40sessionmgr8> (29.12.2008 tarihinde indirilmiştir.)
- Başalp, N. (2001). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması, (Sakarya İlinde Bir Uygulama)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Başaran, İ. (2000). *Etkili Okul ve Eğitim Yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, A. C. ve E. Tekarslan. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Bektaş, H. (2003). *İş Doyum Düzeyleri Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bennis, W. G.(1994). *On Becoming a Leader*. Addison Wesley.
- Bilen, M. (1987). *Sağlıklı İnsan İlişkileri*. Ankara: Sistem Ofset.
- Bilgiç, R. (1998) The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132/5, September, 549–558.

- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Bölüktepe, F. E. (1993). *Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Brestrich, E. T. (2001). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. İstanbul: Seba Yayınları.
- Brestrich, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Buluç, B. (2009-a). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Cilt: 15, Sayı: 57 Sayfa: 5-34.
- Buluç, B. (2009-b). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. Cilt: 34, Sayı: 152 Sayfa: 71-86.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. NewYork: Harper-Row.
- Bursalıoğlu, Z. (1998) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma Değişim. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Cilt 1 İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Can, H. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H.; A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canbay, S. (2007). *İlköğretim Okulunda Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ve Denetim Odağı İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İzmir.

- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007-a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5 (1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2007-b). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Chen, L. Y. (2008). An Examination of the Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment at Steel Companies <http://www.huizenga.nova.edu/jame/examination.htm> (18.10.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Cüceloğlu, D. (1999). *Anlamlı ve Coşkulu Bir Yaşam İçin Savaşçı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Colvin, R. E., Transformational Leadership: a Prescription for Contemporary Organizations. <<http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html>> (18.09.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998); Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* , 16, Sayfa: 423.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004), Liderlik. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Özden, Y. (Ed.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çınar, F. (2002). Organizasyonlarda Çağdaş bir Yaklaşım: Yetkilendirme. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/> (29.12.2008 tarihinde indirilmiştir.)
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları, (Denizli İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Daft, R. (1991). *Management*. USA: The Dryden Press International.

- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı*, (ÇEV. Kemal TOSUN). İstanbul: İ.Ü. Yayını.
- Demir, E. (2001). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirkan, S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu Ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda Davranış*. İstanbul: Ar Yayıncılık.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Doğan, S. (2005). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Drucker, F. P. (1996). *Mananing For The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası)* (4.Baskı, Çev: Fikret Üçcan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dunn, S. (1972). *Management of Personel*. Texas: North Texas State University Pub.
- Duralı, M. (2007). *Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Ekinci, Y. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Ve İş Stresinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, sayı: 162, sayfa: 35–49.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich – Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No.266.
- Erel, E. (2004). *Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar Doğrultusunda İlköğretim Okullarında Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş doyumları (Ankara ili Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erenler, E. (2001). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Erkuş, R. (1997). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, F. (1984). *Motivasyon Teorisinde Son Gelişmeler ve Erzurum'da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Erzurum.

- Evcimen, H. (1998). *Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gergin, B. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Çorum İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Günay, S. ve C. Çetin (2001). Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, İ.Ü. IX. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. 24-26 Mayıs. Silivri www.isletme.istanbul.edu.tr/bildiriler/ (29.12.2008 tarihinde indirilmiştir.)
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (21), 240-260. www.e-sosder.com (15.07.2009 tarihinde indirilmiştir).
- Hartog, D. N. D., J. J. V. Muijen, and P. L. Koopman (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: an Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=51&hid=108&sid=8e69d30d-5149-46bc-a372-64cbcb8fae4%40sessionmgr8> (29.12.2008 tarihinde indirilmiştir).

- Hersey, K. and P. Blanchard (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Horozoğlu, Ş. (1995). *Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnci, M. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 401. Ankara: Yeniçağ Basın Yayın Sanayi.
- İşcan, F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. (11) 2006, 160–177.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar* (Onuncu Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karaduman, A. (2002). *Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl:4, Sayı:16.

- Karip, E. ve K. Köksal (1996). Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6, 245-258.
- Karlı, M. D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Katz, D. and R.L. Kahn (1996). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kavrakoglu, İ.; S. Gedik ve M. Balkır (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*. İstanbul: Tüsiad Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-07/322.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 355-372.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*, Vol. 30.3, 22-54.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 46, 199-226
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43 (11), 401-422.
- Kotter, J. (1999). *Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?* Çev: Meral Tüzel. İstanbul.
- Kurtbeyoğlu, D. (1999). *Okulda Yönetim*. Ankara: Kariyer Matbaacılık.
- Kuzgun, Y. (2003). *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Lowe, K.B. and K.K. Galen (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=93&hid=104&sid=8e69d30d-5149-46bc-a372-64cbcba8fae4%40sessionmgr8> (29.12.2008 tarihinde indirilmiştir.)
- Luthans, F (2002) *Organizational Behaviour* (7. Edition), New York: McGraw-Hill, USA.
- Maktalan, F. K. (1997). *İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Plastik Profil İşletmelerinde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- MASOOD, A., S. DANI , N. D. BURNS and C. J. BACKHOUSE (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Engineering Manufacture*, 220, 941-949. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=15&hid=16&sid=aad9d8cb-de21-44f9-99bd-d1db8b5dea09%40sessionmgr2> (25.11.2008 tarihinde indirilmiştir.)
- Nal, K. (2003) *Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Nguni, S., P. Slegers, and E. Denesen (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: the Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=11&hid=4&sid=aad9d8cb-de21-44f9-99bd-d1db8b5dea09%40sessionmgr2> (29.12.2008 tarihinde indirilmiştir.)

- Nir, A. E. and N. Kronot (2006). School Principal's Leadership Style and Teachers' Self-Efficacy. *Planning and Changing*, Vol. 37, No. 3&4, 205–218.
- Öncü, G. (2004). Liderlik ve Yöneticilik. <http://www.ggurses.com.tr.tc> (04.09.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Önder, S. (2006). *Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, H. (1991). *Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Yöneticiliği Yurtları Yönetim İşgörenlerin İş Doyumu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Özden, Y. (2004). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Y. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler ve Oluşum* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2007). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Parkinson, K. E. (2008). *An Examination of the Relationship Between the Perceived Leadership Style of the Principal and Late Career Teacher Job Satisfaction in Selected Elementary Schools* (Doctoral dissertation, The University of Arizona, 2008). Proquest Information and Learning Company.
- Ross, D.F. (1990). Unconscious Transference (Cornell University, 1990). *Dissertation Abstracts International*, 54, 25055.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

- Schultz, D.P. and S.E. Schultz, (1990). *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5. Edition). New York, Macmillan Pub.Com.
- Senge, P. (1996). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Yıl:16. Sayı:50.(86-103).
- Sertçe, S. (2004). http://.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm (11.12.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Shriberg, A.; Shriberg, D. L. and C. Lloyd (2002) *Practicing Leadership: Principles and Applications*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Psychology*, Vol. 13, No: 6.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*. Sage Publications, Inc. U.S.A.
- Stoner, J. A. F.; R. E. Freeman (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 135(30). 39-49.
- Şimşek, H. (1997). Kuramsal Değişim ve Liderlik: Yönetmelik Liderler ve Dönüştürücü Liderler. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5–6 Haziran) Cilt: 2, Syf.312–324. Deniz Harp Okulu. İstanbul.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Tandoğan, H. T. (2002). *Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Telman, N. (1988). *İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tucker B. A. and R. F. Russell (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 10, No: 4 103-111
- Uyan, G. (2002). *Öğretmenlerin İş Değerleri, Kişilik Özellikleri Ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: MEB'e Bağlı Resmi Ve Özel Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vecchio, R. (1991). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: Wiley and Sons Inc.
- Yılmaz, H. (2004). Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik. www.ceterisparibus.net (04.09.2008 tarihinde indirilmiştir).
- Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3).
- Warner, M. (1997). *Organizational Behavior*. London: International Thompson Pres.
- Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4 Sayfa: 69. Ankara.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik (Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açısından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar)*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

<<http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>> (18.09.2008 tarihinde indirilmiştir).

<http://www.siena.edu/seifert/research_leadership%20and%20influence.html> (18.09.2008 tarihinde indirilmiştir).

EKLER

Ek-1: Araştırma Ölçeği

Ek-2: MLQ Kullanım Lisansı

Ek-3: İş Doyumu Anketi için Spector'un Onayı

Ek-4: Anket Uygulama İzni

EK-1**GENEL AÇIKLAMA****Sayın Meslektaşım,**

Bu araştırmada; ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki sınıf öğretmenlerin algılarına dayalı olarak test edilmeye çalışılacaktır. Bu amaçla 2 anket hazırlanmıştır. Birincisi okul müdürünün liderlik stilini ölçen liderlik envanteri, ikincisi ise öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ölçen iş doyum anketidir. Lütfen bu 2 anketi okuyarak size en uygun gelen seçeneği **X** işareti ile ilgili sütuna işaretleyiniz. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Esmâ GÜLLÜ

**Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Sınıf Öğretmenliği Yüksek Lisans Öğrencisi**

DEMOGRAFİK BİLGİLER**Cinsiyet:**

1 () Kadın 2 () Erkek

Yaş:

1 () 30 yaş ve daha az 2 () 31-40 3 () 41-50 4 () 51-60 5 () 60 ve üstü

Medeni Durum:

1 () Evli 2 () Bekar

Eğitim Durumu:

1 () Ön Lisans 2 () Lisans 3 () Yüksek Lisans 4 () Doktora

Mesleki Kıdem:

1 () 5 yıl ve daha az 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 ve fazla

Bu okuldaki çalışma süreniz:

1 () 5 yıl ve daha az 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 ve fazla

LİDERLİK ENVANTERİ

Bu envanter sizin okul müdürünüzün liderlik biçimini, sizin algıladığınız biçimde tanımlamak için uygulanmaktadır. Lütfen bu envanterdeki tüm maddeleri cevaplamaya özen gösteriniz. Bu envanterde tanımlayıcı nitelikte 45 ifade bulunmaktadır. Sizden istenen her ifadeyi hangi sıklıkta yaşadığınızı belirtmenizdir. Size uygun olan basamağı (X) işareti ile işaretleyin.

	BENİM OKUL YÖNETİCİM	Hiçbir zaman (0)	Seyrek olarak (1)	Bazen (2)	Sıklıkla (3)	Her zaman (4)
1	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edeceğini açıkça belirtir.	()	()	()	()	()
2	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.	()	()	()	()	()
3	Karar almaktan kaçınır.	()	()	()	()	()
4	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	()	()	()	()	()
5	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar.	()	()	()	()	()

NOT: Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ), kullanım lisansı www.mingarden.com adresinden ücret karşılığında izin alınarak uygulanmıştır. Kullanım lisansında anket maddelerinden 5 tanesinin örnek olarak ekte verilmesine izin verilmiştir. Bu sebeple aşağıda anketin tamamı değil, maddeler arasından rastgele seçilen 5 tanesi yer almaktadır.

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Bu ölçek sizin iş doyum düzeyinizi tanımlamak için uygulanmaktadır. Lütfen bu ölçekteki tüm maddeleri cevaplamaya özen gösteriniz. Bu ölçekte tanımlayıcı nitelikte 36 ifade bulunmaktadır. Sizden istenen her ifadeyi hangi sıklıkta yaşadığınızı belirtmenizdir. Size uygun olan basamağı (X) işareti ile işaretleyin

LÜTFEN HER SORU İÇİN KONU HAKKINDAKİ FİKRİNİZİ EN İYİ YANSITAN MADDEYİ İŞARETLEYİN		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Derecede Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Yaptığım işin karşılığında hak ettiğim ücreti aldığımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
2	İşimde yükselmem için gerçekten çok az şansım var	()	()	()	()	()
3	Yöneticim, yaptığı işte oldukça yeterlidir	()	()	()	()	()
4	İşimin bana sağladığı kazançlar beni tatmin etmiyor.	()	()	()	()	()
5	İyi bir iş yaptığımda, hak ettiğim takdiri görüyorum.	()	()	()	()	()
6	Okulumuzdaki çoğu kural ve prosedürler, işimizi iyi yapmamızı zorlaştırmaktadır.	()	()	()	()	()
7	Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.	()	()	()	()	()
8	Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
9	Okulumuzdaki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
10	Zamalar/ücret artışları çok seyrek.	()	()	()	()	()
11	İşini iyi yapan personel yükselme şansına sahiptir.	()	()	()	()	()
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.	()	()	()	()	()
13	İşimde sağladığım kazançlar, diğer kurumların çalışanlarına sundukları kadar iyidir.	()	()	()	()	()
14	Yaptığım işin takdire layık olduğunu sanmıyorum.	()	()	()	()	()
15	İyi bir iş yapmaya çabalarken nadiren bürokrasi tarafından engellenirim.	()	()	()	()	()
16	Birlikte çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden daha çok çalışmak zorunda kalıyorum.	()	()	()	()	()
17	Yaptığım işleri severek yapıyorum.	()	()	()	()	()
18	Çalıştığım kurumun (okulun) amaçları bana göre açık değil.	()	()	()	()	()
19	Kurumumca bana ödenen ücreti düşündüğümde kendimi değersiz hissediyorum.	()	()	()	()	()
20	Bu kurumda (MEB) çalışanlar, diğer kurumlara göre daha hızlı ilerlerler.	()	()	()	()	()
21	Yöneticilerim astlarının duygularına karşı çok az ilgi gösterir	()	()	()	()	()
22	Sosyal yardımlarımız adil şekilde yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
23	Çalışanlar için yapılan ödüllendirme çok azdır.	()	()	()	()	()
24	Çok fazla iş yüküne sahibim.	()	()	()	()	()
25	Çalışma arkadaşlarımdan hoşlanırım	()	()	()	()	()
26	Sık sık kurumda neler olup bittiğini bilmediğimi düşünürüm.	()	()	()	()	()
27	Yaptığım işten gurur duyarım..	()	()	()	()	()
28	Maaş artışları beni tatmin eder.	()	()	()	()	()
29	Yaptığım işin karşılığında elde ettiğim kazanç hak ettiğimden azdır.	()	()	()	()	()
30	Yöneticimden memnunum.	()	()	()	()	()
31	Yapmam gereken çok fazla evrak (kırtasiye) işi var	()	()	()	()	()
32	Çabalarımın gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
33	Terfi fırsatlarından memnunum	()	()	()	()	()
34	İş yerinde çok fazla ağız dalaşı ve kavga yaşanmaktadır.	()	()	()	()	()
35	İşim eğlencelidir.	()	()	()	()	()
36	Görev tanımım tam olarak açıklanmamıştır.	()	()	()	()	()

EK-2



855 Oak Grove Ave, Ste 215
Menlo Park CA 94025, USA

Sales Receipt

DATE	SALE NO.
1/6/2009	4907

SOLD TO
Esma Gullu Firmgri Gazi Mah Aydede S. 24/17 Cebeci 06590 Ankara Turkey

SHIP TO
email pdf to: cgullu38@gmail.com

CUSTOMER REF#	CHECK NO.	PAYMENT METHOD	REP	SHIP DATE	SHIP VIA
		Master Card	CC	1/6/2009	PDF
ITEM	DESCRIPTION	QTY	RATE	AMOUNT	
MLQ-B_Turkish...	MLQ - 400 Bulk Permissions (PDF - Turkish translation)	1	260.00	260.00	
			0.00	0.00	
	Customer E-mail				
	cgullu38@gmail.com				
Thank you for your business.			Total		
			S260.00		

Ph (650) 322-6300 Fax (650) 322-6398
info@mindgarden.com www.mindgarden.com
Vendor Federal ID# 77 0380 245.

EK-3

Survey permission

Gelen Kutusu | X

☆ esma güllü Kime: spectator

[ayrıntılarını görüntüle](#) 17 12 2008

Yanıtla



Dear Professor Paul E. Spector

I am a master student at Gazi University in Ankara, Turkey. I am studying about leadership and job satisfaction in education. In my research, I would like to use your Job Satisfaction Survey. If it is convenient, I would like to get permission about using your survey for my study.

Thank you in advance.

Sincerely yours,

Esma GULLU

Gazi University, Faculty of Education, Department of Elementary School,

06500-Besevler/Ankara-Turkey

Yanıtla

Yönlendir

☆ Paul Spector (PSY) Kime: bana

[ayrıntılarını görüntüle](#) 17 12 2008

Yanıtla



Dear Esma Gullu:

You have my permission to use the JSS in your research. You can find a copy and details in the scales section of my website.

Best,

Paul E. Spector
Department of Psychology
University of South Florida
Tampa, FL 33620
(813) 974-0357 Voice
(813) 974-4617 Fax
spector@shell.cas.usf.edu
website <http://shell.cas.usf.edu/~spector>

- Alıntılanan metni göster -

EK-4

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Strateji Geliştirme
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/ 17293
KONU : Araştırma İzni
Esmâ GÜLLÜ

26/02/2009

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İLGİ : a) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 21.01.2009 tarih ve 00/305 sayılı yazısı.
b) 24.02.2009 tarih ve 16398 sayılı Valilik Oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans öğrencisi Esmâ GÜLLÜ'nün "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tezi ile ilgili uygulama yapma isteği ilgi (b) Valilik Oluru ile uygun görülmüş olup, konu hakkında araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Mühürlü anketler (3 sayfadan oluşan) ekte gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/disket) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



Kâmil AYDOĞAN
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :

- 1 : Valilik Oluru (1 sayfa)
- 2 : Anketler (3 sayfa)
- 3 : Okul Listesi (1 sayfa)

24/02/2009 V.H.K.İ : K. COŞGUN
24/02/2009 Şef : K. SARI
27/02/2009 Şb. Mdr : H. F. ÇELEBİ

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Strateji Geliştirme

SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/

KONU : Araştırma İzni

Esma GÜLLÜ

16398

24

.../02/2009

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ:a) M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzni ve Uygulama Yönergesi.

b) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 21.01.2009 tarih ve 00/305 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans öğrencisi Esma GÜLLÜ'nün "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tezi ile ilgili uygulama yapma isteği ilgi (a) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, (3 sayfadaki oluşan) anketi ek listedeki ilimiz okullarında, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Kamil AYDOĞAN
Milli Eğitim Müdürü

OLUR

23/01/2009

Ufuk SEÇİLMİŞ

Vali a.

Vali Yardımcısı

EK 1- Anket (3 sayfa)

2- Okul Listesi (1 sayfa)

İ Milli Eğitim Müdürlüğü-Beşevler
Strateji Geliştirme Bölümü
Bilgi İçin: Kamil COŞGUN

Tel: 215 15 43-413 36 66- 212 66 40/110
Fax: 215 15 43
e-mail : strateji06@meb.gov.tr