



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ TAKIM
LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

AHMET BARUTCU

Denizli, 2020

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİKLERİ TAKIM LİDERLİĞİ
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ahmet BARUTCU

Danışman

Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Ahmet BARUTCU tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun..... tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



İmza
Ahmet BARUTCU

TEŞEKKÜR

Proje çalışmamın planlanma, araştırma, yürütülme ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren hocam ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU'na,

Yüksek lisans eğitimim ve projemin hazırlanması aşamalarında bilgisini ve deneyimlerini her zaman cömertçe bizlerle paylaşan hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e ve Dr. Öğr. Üyesi Ömür Kaya KALKAN'na,

Ölçme araçlarını eksiksiz ve içtenlikle dolduran öğretmen arkadaşlarıma, yüksek lisansa başlamama vesile olan, eğitimin başından sonuna kadar yalnız bırakmayan can dostum Mehmet Hanifi ZOR'a ve bana desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma,

Maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgemedен yanımda oldukları için sevgili eşim Meryem BARUTCU'ya ve enerji kaynaklarım oğullarım Ali Furkan-İbrahim Enes BARUTCU'ya ve tüm aileme teşekkürlerimi sunuyorum.

Ahmet BARUTCU

Denizli, 2020

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları ile Öğretmen Motivasyonları Arasındaki İlişki

BARUTCU, Ahmet

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Haziran 2020, 86 sayfa

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Tarama modelinde yürütülen bu araştırmanın örneklemini, Denizli İli Çivril ilçesindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 217 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma için gerekli verileri, “Takım Liderliği Ölçeği” ve “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde öncelikle öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını ve motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistik değerleri (aritmetik ortalama, standart sapma) hesaplanmış, demografik değişkenlerine ilişkin karşılaştırmalarda da t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca takım liderliği davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını sergilediklerini düşündükleri ve motivasyon düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını sergilemeleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım liderliği, Motivasyon, Okul yöneticisi, Öğretmen

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
EKLER LİSTESİ.....	xii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Liderlik.....	6
2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik.....	7
2.1.2. Liderlik Kuramları.....	8
2.2. Takım.....	17
2.2.1. Takım Kurmanın Önemi.....	18

2.2.2. Takım Çeşitleri.....	19
2.2.3. Takım Çalışmasının Yararları.....	20
2.3. Takım Liderliği.....	20
2.3.1. Takım Liderinin Özellikleri.....	22
2.3.2. Takım Lideri ve İletişim.....	23
2.3.3. Okullarda Takım Liderliği.....	24
2.4. Motivasyon.....	26
2.4.1. Eğitimde Motivasyon.....	26
2.4.2. Motivasyon Türleri.....	27
2.4.3. Motivasyon Kuramları.....	28
2.4.3.1. Kapsam Kuramları.....	28
2.4.3.2. Süreç Kuramları.....	31
2.4.4. Motivasyon Sağlayıcı Araçlar.....	33
2.4.5. Eğitim ve Okulda Motivasyon.....	34
2.5. İlgili Çalışmalar.....	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	37
3.1. Araştırmanın Modeli.....	37
3.2. Evren ve Örneklem.....	37
3.3. Veri Toplama Aracı.....	38
3.3.1. Takım Liderliği Ölçeği.....	38
3.3.2. Öğretmen Motivasyon Ölçeği.....	39
3.3.3. Veri Toplama Süreci.....	39
3.4. Verilerin Analizi.....	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	43
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	43
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	44
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	44
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	47
4.4.1. Cinsiyet Değişkeni.....	47
4.4.2. Kurum Türü Değişkeni.....	48
4.4.3. Medeni Durum Değişkeni.....	48
4.4.4. Kıdem Yılı Değişkeni.....	49
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	50
4.5.1. Cinsiyet Değişkeni.....	50
4.5.2. Kurum Türü Değişkeni.....	51
4.5.3. Medeni Durum Değişkeni.....	51
4.5.4. Kıdem Yılı Değişkeni.....	52
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	53
5.2. Öneriler.....	56
KAYNAKÇA.....	56
EKLER.....	62
ÖZGEÇMİŞ.....	72

EKLER

EK-1 Takım Liderliği Ölçeği.....	62
EK-2 Öğretmen Motivasyonu Ölçeği.....	63
EK-3 Takım Liderliği Ölçeği Kullanma İzni.....	64
EK-4 Öğretmen Motivasyonu Ölçeği Kullanma İzni.....	65
EK-5 Araştırma İzin Onayları.....	66

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar</i>	8
Tablo 2.2. <i>Lider İle İzleyenler Arasındaki Farklılıklar</i>	9
Tablo 2.3. <i>X ve Y Yaklaşımı</i>	12
Tablo 3.1. <i>Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler</i>	37
Tablo 3.2. <i>Takım Liderliği Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları</i>	39
Tablo 3.3. <i>Öğretmen Motivasyon Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları</i>	39
Tablo 3.4. <i>Takım Liderliği Ölçeği Boyutları ve Ölçeklerin normallik Analiz İstatistikleri</i>	40
Tablo 3.5. <i>Takım Liderliği Ölçeği 1. Ve 2. Boyutlarına İlişkin Puan Aralığı</i>	40
Tablo 3.6. <i>Takım Liderliği Ölçeğinin Etkili İletişim Boyutuna İlişkin Puan Aralığı</i>	41
Tablo 3.7. <i>Takım Liderliği Ölçeği Genelinde Öğretmen Algularına İlişkin Puan Aralığı</i> ...	41
Tablo 3.8. <i>Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Puan Aralığı</i>	41
Tablo 4.1 <i>Öğretmenlerin Algularına Göre Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları</i>	43
Tablo 4.2. <i>Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler</i>	44
Tablo 4.3 <i>Öğretmen Motivasyon Düzeyi ve Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama Davranışları Arasındaki İlişki (Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi)</i>	45
Tablo 4.4 <i>Öğretmen Motivasyon Düzeyi ile Güçlendirme ve Motive Etme Davranışları Arasındaki İlişki (Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi)</i>	45
Tablo 4.5 <i>Öğretmen Motivasyon Düzeyi ve Etkili İletişim Davranışları Arasındaki İlişki (Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi)</i>	46
Tablo 4.6 <i>Öğretmen Motivasyon Düzeyi ve Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi</i>	46
Tablo 4.7. <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-Testi)</i>	47
Tablo 4.8. <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-Testi)</i>	48

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-Testi).....	49
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi).....	49
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-Testi).....	50
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-Testi).....	51
Tablo 4.13. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Medeni durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-Testi).....	51
Tablo 4.14. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi).....	52

ŞEKİLLER TABLOSU

<i>Şekil 2.1.</i> Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı (Zel, 2011, s.126).....	11
<i>Şekil 2.2.</i> Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi (Koçel, 2003).....	29
<i>Şekil 2.3.</i> Herzberg'in çift faktör kuramı.....	30
<i>Şekil 2.4.</i> Alderfer'in ERG Kuramı ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının Karşılaştırılması.....	31

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsan ilk var olduğundan beri ona verilen eğitim her zaman süregelmiştir. Bu eğitimin içeriği ve yöntemi, döneme, ülkeye ve kültüre göre farklılık göstermiştir. Eğitim, her ülkenin vazgeçilmez ihtiyaçlarından ve bu ihtiyacın doyurulması oranında kendini geliştirebilir, çağa ayak uydurabilir ve nesilden nesile kendini yaşatabilir. Eğitim, bu işlevini okullar aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

Okul, toplumun şekillendirildiği bir kurumdur. Bu kurumun (örgütün) en önemli paydaşları kurum lideri ve kurumun öğretmenleridir. Böyle önemli bir kurumdan bahsediliyorsa bireysellikten bahsedilemez. Kurumun hedeflerine ulaşması için kurumda başarıya ulaştıracak bir takım ruhu olmalıdır (Ergen,2009).

Takım; ortak bir amaç için bir araya gelmiş birden çok kişinin beraber hareket etmesidir. Kurumda takım olmak bir ihtiyaçtan doğar. Bu da kurumun gerçekleştirmek istediği hedeflerdir. Eğitim kurumları için de benzer durum söz konusudur. Eğitim kurumlarının hedeflerin gerçekleşmesi ve eğitim kalitesi okul örgütündeki yönetici ve öğretmenlerin takım çalışmasındaki başarısına bağlıdır (Eren, 2003).

Okulun hedeflerinin gerçekleşmesi ve etkili bir okul olması da takım çalışmasının içinde bulunan kişilerin örgütsel bağlılıklarına ve motivasyonlarına bağlıdır. Takım lideri olan okul yöneticisinin okulun amaçları doğrultusunda öğretmenleri örgütleyebilme, onlarla sürekli iletişim halinde olabilme ve onların motivasyonlarının en üst düzeye çıkarabilme yeteneklerine bağlıdır.

1.1. Problem Durumu

Okul yöneticisi, okulun en üst düzeydeki sorumlusudur. Okulun hedeflerini gerçekleştirme ve okulu yaşatıp büyütme konusunda öncelikli sorumlu olan kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin bu sorumluluğunun en büyük destekçisi, birlikte çalıştığı iş başında olan öğretmenlerdir. Okulun hedeflerinin gerçekleşmesinde öğretmenlerin etkin, verimli ve takım ruhu içinde çalışması önemlidir.

Bir takımın başarılı olması o takımdaki etkili bir liderin var olmasına bağlıdır (Tuna, 2003). Takımlar içindeki en önemli yapı takım lideridir. Takımların performansı, liderin performansı ile yakından ilgilidir. Takım lideri, grup içi çatışmayı ve zamanı etkin

kullanmakla sorumludur. Takım lideri, takımların olmazsa olmazı iletişim, birlikte hareket etme, motivasyon ve etkileşimi yöneten kişidir (Koçel, 2003).

Okullarda verimin sağlanması ve kalitenin yakalanması için öğretmenin işlerine yönelik güdülenmiş olması gerekmektedir. Bu da okuldaki öğretmenlerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ne derece karşılanabildiğine bağlıdır. Sonuçta ihtiyaçları giderilen birey mutlu olur (Özkalp ve Kırel,1997, s. 244). Mutlu olan öğretmenden de en iyi şekilde verim sağlanabilir.

Öğretmenlerin motivasyonlarının en üst düzeyde olmasını sağlamakla görevli kişi öncelikle okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin etkili bir yönetim sağlayabilmesi için liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yönetici etkin bir rol almak istiyorsa örgütün lideri olarak ilk hareketi başlatmalı ve ardından geleceklere fikrine inandırmalıdır (Kaya,1991). Okul yöneticisinin birlikte çalıştığı öğretmenleri güdülemesi sahip olduğu liderlik özellikleri kapsamında okulda sergilediği takım liderliği davranışlarının tutarlılığına, kalitesine ve sürekliliğine bağlıdır.

Konuya ilişkin alan taramasında kurum liderinin takım liderliği özelliklerine ilişkin birçok araştırma yapıldığı gözlenmiştir. Okullarını en iyi şekilde yönetmek için çaba sarf eden okul yöneticileri, bir taraftan okulun hedeflerini başarıya ulaştırmaya çalışmalı, diğer taraftan öğretmenlerin kişisel beklentilerini gerçekleştirmeli ve onları motive etmelidir (Yılmaz ve Ceylan,2001). Eğitim kurumlarında liderlerin ve yöneticilerin kalitesi, öğretmen motivasyonu ve eğitimin üreticiliğine göre toplumda karşılık bulmaktadır.

Geçmişten günümüze insanlar “Kimler liderdir?” ve “Liderlik doğuştan mıdır, yoksa sonradan mı kazanılır?” sorularına hep yanıt aramışlardır. Liderliğin doğuştan geldiğini açıklamaya çalışan kuramlar olduğu gibi bazı kuramlar da doğuştan gelen bir özellik olmadığını, içinde buldukları örgüte uygun davranış ile ortaya çıktığı savunmaktadır.

Okul yönetimi öğretmenleri etkin çalışmaya yönlendirmekle ve güdülemekle sorumlu yetkilidir. Ancak yöneticilerin bu karmaşık yapı içerisinde öğretmenlerin motivasyonlarının devamlı üst düzeyde tutmalarını sağlamak zordur. Bu motivasyon düzeyi okul yöneticisinin takım liderliği özelliklerini yansıtır yansıtmadığına, öğretmenlerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının ne derece giderilip giderilmediğine ve bir çok farklı değişkene bağlıdır. Eğitim kurumlarındaki ifade edilen problemler bu

araştırmanın yapılmasına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda bu araştırmada okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile olan ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Araştırmanın problem cümlesi, “Denizli ili Çivril ilçesinde okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? şeklinde belirlenmiştir.

Bu genel problem çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

- 1- Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin sergiledikleri takım liderliği davranışları nelerdir?
- 2- Öğretmenlerin algılarına göre, öğretmenlerin motivasyon düzeyi nedir?
- 3- Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4- Öğretmenlerin yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına yönelik algıları, öğretmenlerin;
 - a) Cinsiyetlerine,
 - b) Medeni durumlarına,
 - c) Çalıştıkları kurumun türüne,
 - d) Mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5- Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri;
 - a) Cinsiyetlerine,
 - b) Medeni durumlarına,
 - c) Çalıştıkları kurumun türüne
 - d) Mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; Denizli ili Çivril ilçesinde yer alan ilköğretim ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Ayrıca bu araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre motivasyon düzeylerinin ve yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarının cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Takım kurmak, bir grubun ya da bir kurumda çalışanların performans yapısına ve düzenine olduğu kadar bireylerin motivasyon düzeylerine de bağlıdır (Kocabaş ve Gökbaş, 2003).

Okulların başarılı olması okuldaki tüm paydaşların takım olarak çalışmasına ve kurumun hedeflerinin içselleştirilmesine bağlıdır. Okuldaki öğretmenlerimizin tutumlarını ve davranışlarını etkileyen en önemli değişkenlerden biri okul yöneticilerin öğretmenlere yönelik davranışlarıdır. Yöneticilerin sahip oldukları takım liderlik özellikleri, hem onların öğretmenlere yönelik davranışlarına belirleyici olmakta, hem de kurumdaki takımın olumsuz davranışlarla başarısız olmasına engel olmaktadır.

Kurum hedefine ulaşılması için kurum lideri ve öğretmenlerin takım olmaları aynı zamanda motivasyon ve bağlılıkları açısından yeterli düzeyde olunması önemlidir. Araştırmanın okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını ne düzeyde sergiledikleri ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri konusunda farkındalık oluşturabilmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Okulların başarısı, okul yöneticilerinin sahip oldukları takım liderliği davranışları ile kendisinin ve okuldaki öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini ne derece diri tuttuğuna bağlıdır.

Bu çalışmada takım çalışmasının önemi ve yöneticilerin takım liderliği rollerini sergilemelerinin, öğretmenlerin motivasyonları ile olan ilişki belirlenecektir. Bu konunun çalışılmasından elde edilecek verilerin, öğretmenlerin bireysel performanslarının ve okulların verimliliğinin artırılması açılarından ne gibi önemli sonuçları olacağına değinilecektir.

1.4. Varsayımlar

- 1) Araştırmaya katılan kişiler, veri toplama araçlarında yer alan soruları ciddiye alarak, samimiyetle yanıtlamışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

- 1) Araştırma Denizli ili Çivril ilçesinde yer alan ilkokul ve ortaokullarda yürütülmüştür.
- 2) Araştırma 2019-2020 Eğitim-Öğretim Yılı bahar döneminde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Takım Çalışması: Örgütte, iş görenler bir hedef için devamlı ya da aralıklı olarak kurul, toplantı, komisyon, komite vb. isimlerle bir araya gelirler. Bu bir araya gelişlerde grup üyelerinin ortak bir hedef için ilgi ve yeteneklerini birleştirmesi takım çalışmasını ifade etmektedir (Yaman ve Çetin, 2004).

Liderlik: Belli sayıdaki bireyleri ortak bir hedef için bir araya getirip, bu hedeflere ulaşabilmek için bireylere harekete başlatma yeteneği ve bilgilerin tümüdür (Eren, 1998, s. 342).

Motivasyon: Bireyin içinde bulunduğu pozitif ya da negatif davranışlara yönlendiren ve onu mutlu ya da mutsuz olmasına neden olan güçtür (Bentley, 1998, s. 180). Öncü'ye (2000:113) göre motivasyon ise, davranışı hedefe doğru yönlendiren ve faaliyet geçiren bir güç olarak tanımlamaktadır.

Takım Lideri: Takıma yön veren, grup üyelerinin birlikte hareket etme davranışlarını organize eden, takımdaki üyelerin yetenek ve kabiliyetlerinden ortak bir güç elde eden ve bunu takımın hedefleri doğrultusunda yönlendirebilen liderdir (Elma, 2002).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öncelikle liderlik, liderlik türleri ve yaklaşımları verilmiş olup sonra da takım, takım liderliği ile motivasyon ve motivasyon kuramları konularına yer verilmiştir.

2.1.Liderlik

Liderlik ve liderin sahip olduğu özellikler her dönem birçok araştırmaya konu olmuştur. Liderliğin nasıl ortaya çıktığı, kimlerin liderlik özelliği gösterdiği araştırmacılar tarafından hep merak konusu olmuştur.

Lider, yönetimde irade sahibi, etkin kişi ve önde giden anlamlarına gelmektedir. Diğer bir tanımlamada ise lider, bir partinin veya bir örgütün en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olarak açıklanır. Liderlik, bir yarışmada en önde giden kişi veya grup manalarına da gelebilmektedir (Ertuğrul & Töremen, 2017).

Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler uğrunda birleştirme, bu hedefleri gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme kabiliyet ve tecrübelerinin tümüdür (Ertuğrul & Töremen, 2017) Liderlik, çevresinde topladıkları kişilere ilham kaynağı olmak ve onları istendik yönde yürütebilmektir. Bunun yanı sıra örgütte itici kuvvet olmanın yanında, örgütte çıkan herhangi bir sorunda çözüm yolu bulabilmektir (Cemaloğlu, 2007).

Liderlik karşısındakini ikna etme kabiliyetidir. Bunu yaparken de sahip olunan iletişim gücünün kalitesine, liderliğin yapıldığı grubun ihtiyaçlarına ne kadar hakim olduğuna ve grup enerjisinin en üst düzeyde tutabilmesine bağlıdır. Liderliği bir grup insanı belli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedefleri hayata geçirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak görülmektedir (Eren, 2003, s. 525)

Alan yazında yapılan liderlik tanımlarına bakıldığında etki etme, yönlendirmede bulunma, ikna kabiliyeti, yöneltmede bulunma, etkileşimde bulunma gibi konular vurgulanmaktadır. Bu nitelermelerin arasında ise en çok etkili olmak, etkileşimde bulunmak gibi kavramların liderlik tanımlarında yer aldığı ve etkilemenin liderlik için baş aktörlerden olduğu belirtilmektedir. Yıldırım (2018) da etkili olmanın önemini belirtirken; bir yönetici, ancak grubunda bulunan iş görenlerinin, değerlerini, duygu, düşünce ve davranış

biçimlerini etkilemede ve yönlendirmede, standart uygulamaların ve var olan yönetimin üzerine çıkması ile liderlik vasfı kazanılmış olacağını belirtmiştir.

2.1.1. Liderlik ve Yöneticilik

Lider ve yöneticiyi birbirinden ayıran en önemli fark, liderin gücünü onu takip edenleri etkileme kabiliyetinden, yöneticinin ise bulunduğu ve onu oraya getiren statüden alıyor olmasıdır. Yönetici örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye uğraşırken, lider, onu takip eden grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf eder.

Yönetici atamasını yapan güç adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba sarf eden, işleri planlamasını yapan, planın uygulamasını sağlayan ve ulaşılan sonuçların denetimini yapan kişidir. Hedeflere ulaşmak için yöneticiler, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Lider ise; bağlı olduğu grubun hedeflerini belirleyen ve bu hedefler çerçevesinde üyelerini etkileyerek davranışa yönelten kişidir. Grubu bir hedef altında birleştirmeye çalışan liderler, stratejik düşünceleri denerler. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapılardan alırken; lider ise gücünü sahip olduğu kişisel özelliklerinden alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).Liderlik yöneticilikten farklı olarak, insanlara yön vermeyi ve insanları ikna etmeyi gerektirir. Liderler genellikle çevresindekilerden kendine daha çok güvenen, daha az kişisel davranabilen, hızlı kararlar verebilen, çevresindekilerin ve grup üyelerinin davranışlarına karşı daha duyarlı kimselerdir (Bursalıoğlu, 2002, s.213).

Eğitim yöneticileri, okullarının hem yöneticisi hem de lideri olmalıdır. Eğitim yöneticileri formal liderlik özelliklerinin yanında informal liderlik özelliklerini de gösterdiklerinde formal eğitim lideri olmaktadır (Çelik, 2007). Eğitim yöneticileri atama ile geldikleri için okuldaki mevcut düzeni devam ettirme eğilimindedirler. Ancak eğitim yöneticileri, liderlik özellikleri göstererek eğitim kurumlarını yani okulları geleceğe taşıyabilirler ve onu takip eden grup üyelerinin gereksinimlerini karşılayıp onlarla bireysel ve informal ilişkiler kurarak eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlayabilirler (Uğurlu, 2017).

İlgar (2005) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı Tablo 2.1.'deki gibi açıklamıştır.

Tablo 2.1. *Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar*

YÖNETİCİ	LİDER
Her yönetici lider değildir.	Her liderin yöneticilik kabiliyeti vardır.
Yönetici kendisine verilen yetkilerle baskı ile iş yaptırabilir	Liderlikte baskı değil inandırma vardır.
Yönetici otoritesini mevzuattan alır.	Lider yönetsel gücünü daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır.
Yönetici atama ile getirilir.	Lider gurubu tarafından seçilir.
Yöneticinin görevi yönetim faaliyetlerini yerine getirerek örgütü amaca ulaştırmaktır.	Liderin en önemli görevi etkilemektir.
Yasal gücünü kullanır.	Kişisel gücünü kullanır.
Yönetici işgörenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak samimi düzeyde olmayabilir.	Lider grubun diğer üyeleriyle yakın ve ikili ilişkiler kurmaya yönelebilir.
Yönetime yöneliktir.	İş görene yöneliktir.
Yönetici çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.	Lider yöneticiye göre daha az sorumluluğu vardır.
Hem gruba hem de üstlerine karşı sorumludur.	Gruba karşı sorumludur.
Yönetici dar görüşlüdür.	Liderin geniş bir bakış açısı vardır.
Sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.	İnsan üzerine yoğunlaşır.
Kontrole güvenir.	Güven verir.
İdare eder. Muhafaza eder. Statükoyu kabullenir.	Yenilik yapar. Geliştirir. Statükoyu değiştirmeye çalışır.
Nasıl ve ne zaman diye sorar.	Ne ve niçin diye sorar.
Yönetici işi doğru yapar.	Lider doğru işi yapar.

2.1.2.Liderlik Kuramları

Geçmiş süre içerisinde liderlik üzerine birçok kuram ortaya atılmış, farklı düşünceler üzerine araştırmalar yapılmıştır (Zel, 2011, s.114). Bunlar: 1. Özellikler kuramı (M.Ö. 450- 1940), 2. Davranış Kuramları (1940-1960), 3. Durumsallık Kuramları (1960'lerden günümüze). Bu kuramların haricinde literatürde “Çağdaş Liderlik Kuramları” ayrı bir başlık olarak da ifade edilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde alan yazında yer alan bilgilere dayalı olarak özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları hakkında bilgiler verilmiştir.

Özellikler Kuramı. Liderliğin kişisel özellikler ile ortaya çıktığını savunan kuram, aynı zamanda liderlik üzerinde araştırmalar yapan ilk kuramcılar olmuştur (Sağır, 2013). Kuram araştırmacılarına göre lider, liderlik için olması gereken özellikler ile dünyaya gelir. Kuram araştırmacıları liderler örgüte doğuştan getirdiği özellikler ile etkileyip ve var olan tükenmeyen performans, müthiş öngörü, ikna etme kuvveti gibi spesifik yetenekler sayesinde gruptaki yerini alır (Yukl, 1989).

Özellik kuramına göre bireyler liderlerin fiziksel görüntüsünden ve kişisel özelliklerinden etkilenmektedirler. Liderlerin dış görüntüsü ve kişisel özellikleri onları takip eden bireyleri etkisi altına almaktadır. Kurama göre lider olunmaz, lider doğulur. Liderlik doğuştan gelen bir karakter özelliğidir.

Özellik kuramında liderlerin sahip olması gereken özellikleri Celep (2014) liderlerle izleyenler arasındaki farklılıkların Tablo 2.2.'de görüldüğü üzere üç başlık altında toplamıştır:

Tablo 2.2. *Lider İle İzleyenler Arasındaki Farklılıklar*

ÖZELLİK ALANI	ÖZELLİK
Fiziksel Özellikler	Görünüş, boy ve kilo
Kişilik Özellikleri	Uyum sağlama, öz güven, yaratıcılık, bağımsızlık, ortama uyma, ortamın şartlarına uyum sağlayabilme, hırslı ve başarı odaklı olma, fikrini savunma, iş birlikçi, kararlı, güvenilir, kendine güvenen, zorlamalara direnç sahibi,
Yetenek	Donanımlı, keskin fikirlere sahip, zeki, yaratıcılığı ön planda tutan, plana uyan, ikna edici

Özellik kuramı, takipçilerinin ihtiyaçlarını görmezden gelmesi, araştırmacıların, lider kişinin olması gerekenden fazla yüceltilmesi ve araştırmaya katılan diğer liderlerde ortak özelliklerin olmadığı konularında eleştiri almıştır. Ancak günümüzde farklı liderlik özelliklerine sahip liderlerin olabileceği hatta dönüşümcü ve vizyoner liderlerin bu kuramdan beslendiği söylenebilir (Çelik, 2007).

Davranışsal Liderlik Kuramları. Davranışsal kuramlar, bir önceki bölümde anlatmaya çalıştığımız özellik kuramcılarının liderliği tanımlamada yeteri kadar genişletemeyince, liderlerin davranış biçimlerini inceleyip ortak bir payda da buluşturmaya çalışmışlardır(Fındıkçı, 2009). Davranışsal liderlik kuramları, grup üyelerinin kişisel ihtiyaçlarını ön plana alan ve grup üyeleri ile etkileşimde bulunan liderliği benimseyen kuramlardır (Başaran, 1998).

Davranışsal kuramlar liderliği araştırmaları sonucu tanımlarken, iş gören ve görev üzerinde daha çok çalışmışlardır. Liderliği davranışsal açıdan değerlendirip inceleyen kuramlardan önde gelen üç kuram aşağıda incelenmiştir.

Ohio üniversitesi liderlik araştırmaları. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, liderlerde mevcut olan davranış modellerinin neler olduğunu açıklamayı hedeflemiştir. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubu, üretim hattındaki yöneticiler, üniversitenin yönetim kadrosu, orta öğrenimdeki öğretmen ve yönetim kadrosunun liderleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar, liderin bireysel ve kişisel arası ilişkilerde zamanını yönetme biçimi konularında çalışmalar yapılmıştır. Araştırmaya yapılan bireylere liderin davranışları hakkında sorular sorulmuş ve elde edilen cevapların liderlerin davranışlarını iki türde olduğu sonucuna varılmıştır (Koçel, 2005).

Yapıyı harekete geçirme, liderin grubun hedefleri doğrultusunda üyeleri yönlendirme ve harekete geçirmeyle ilgili etkinlikleri kapsar. Bireyi önemseme ise, grup içinde iletişim ve etkileşimi ön plana alarak grup üyelerinin duygusal yeterlilik ve kişisel problemlerini dikkate alan liderlik çeşididir.

Ohio araştırmalarından çıkarılan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2011, s.126):

- Çalışma grubu hangi türden liderlik arzu ediyorsa, grup için en ideal liderlik arzu edilen türden liderlik davranış biçimidir.
- Çalışma grubunun yapıyı harekete geçirme davranışı istediği liderlik davranışına göre şekillenir.
- Hedefler çok fazla detaylı olduğu durumlarda zaman dar ise, lider katılımcıların tamamına yardımcı olmak istese de başarılı olamayacaktır.
- Ast ve üst arasında iletişim kopuk ise otoriter liderlik tipi uygun olacaktır.
- Çalışanlar ile yüksek iletişimde olmak liderin yüksek anlayış düzeyine sahip olmasını gerekli kılacaktır.

- Liderin yapıyı harekete geçirici davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselecektir.
- Örgüt yapısına uygun liderlik tipi seçilmelidir.

BİREYE İLĞİ	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -3-	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -4-

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME

Şekil 2.1: Ohio üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda elde edilen dört liderlik tarzı (Zel, 2011, s.126)

Şekil 2.1.den yola çıkarak üniversitenin liderlik araştırmaları sonucunda liderin yapıyı harekete geçirme davranışı ve grup üyelerine ilgi artarsa üyelerin performanslarının pozitif etkilendiği görülmektedir.

Likert'in sistem 4 modeli. Likert üç liderlik değişkeninden ve bunlara bağlı olarak dört liderlik modelinden bahsetmiştir. Liderlik değişkenleri; astlara güvenin olduğu, astların serbest algılarının olduğu ve üstün astlarla ilişkisinin olduğu değişkenlerdir. Her modelin altında sıkı ve otoriter, esnek ve otoriter, danışmalı, katılımcı liderlik modelleri yer alır (Zel, 2011, s.130).

Douglas McGregor'un X ve Y yaklaşımı. Douglas McGregor'un X ve Y yaklaşımı liderin davranışları üzerinde çalışmalar gerçekleştiren kuramların başında gelir. Kuramcılarının araştırmalarının merkezinde liderlerin davranışları hakkındaki fikirleridir. Liderlerin otoriter oldukları X kuramında, lider ne beklediğini ve yönetimde kimin olduğunu açıkça ifade ederler. Y kuramına göre ise, liderler demokratik katılıma önem verir, çalışanların fikirlerini alır, onların kararlarına katılmaları konusunda grup üyelerine cesaret verir (Robbins, 2002; Koçel, 2005).

Tablo 2.3. *X ve Y Yaklaşımı*

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlar iş yapmaktan hoşlanmaz ve işten kaçma eğilimindedir. • İnsanlar sorumluluk almak istemez, buna istekli değildir ve öncelikle güvende olmayı seçer. • Bu yüzden insanları çalıştırmak için onlara zor kullanmalı, her zaman kontrol etmeli ve hedefleri gerçekleştirmeleri için cezalandırma yapılmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan için iş gerekli bir aktivitedir. • Bireyin iş yapmayı sonradan kazanılan yaşantıdır. • Birey otokontrol ile çalışmalıdır. • Bireyin yapabileceği bir iş potansiyeli bulunur. Bunun için sorumluluk almaktan kaçmaz. • Yönetici uygun ortam var ederek bireyin donanımını arttırmalıdır.

Kaynak. *Küçüközkan (2015)*.

Durumsal Liderlik Kuramları. Özellikler kuramları ve sonrasında gelişen davranışsal liderlik kuramlarının yetersiz olduğu noktaların eleştirilmesi sonucu ortaya çıkmışlardır. Bu kuramlar modern kuramlar içerisinde yer almaktadırlar. Bu bölümde uluslararası alanda geçerli belli başlı kuramlardan bahsedilecektir. Genel ifade ile durumsallık kuramlarında en etkili lider, her duruma göre kendisini hazır eden ve önlemini alan lider olarak belirginleşmektedir.

Yol- amaç kuramı. Temeli motivasyon teorilerinden beklenti teorisine dayanan ve Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirilen kuramdır (Koçel, 2005, s.602). Kuramcıların savunduğu belli sayıtlılar üç başlıkta sıralanabilir (Kreitner, 2001). Bunlar;

1. İlgililerin amaçlarını belirleyip, bu amaçlar için fikirlerini belirgin hale getirmek,
2. Ulaşılan hedefler ile verilen mukafatlar arasındaki bağı kuvvetlendirmek,
3. Hedeflerin gerçekçi ve elde edilebilir olduğuna inandırmak.

Robert ve Martin'in araştırmalarına göre, lider çalışanların yaptıkları karşılığında aldıklarını çoğaltmak ve çeşitlendirmek motivasyonu artıracaktır. İş görenlerin hedeflere varırken önlerindeki kısıtlamaları yok etmek, hedefe daha kolay varılabilir hale getirecektir. Lider koçluk ederek ve yönlendirerek takipçilerine destekte bulunur (Northouse, 2014).

Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı. Vroom ve Yetton'un normatif liderlik kuramında otokratiklikten demokratikliğe doğru davranış gösteren lider

hedeflerine daha hızlı ve emin adımlarla ulaşır. Kurumda çalışanların alınacak kararlara ortak olması, verilen kararların uygulanması aşamasında çıkabilecek zıt fikirleri azaltacaktır (Sağır, 2013).

Fiedler' in Durumsallık Kuramı. Bu kuramın savunduğu en önemli varsayım; eğer liderin bulunduğu ortam ne kadar lider çıkarmaya elverişli ise lider de o kadar kolay ve etkin ortaya çıkacaktır. Fiedler'e göre liderin kişiliği ve ortamın elverişli olup olmaması ve fiziksel özelliklerin bir araya gelmesi lideri meydana çıkarır. Bununla beraber her ortamda illaki bir liderin olmasına gerek olmayabilir. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olabilir, ama gerekli de olmayabilir (Başaran, 1992, s. 76). Liderin doğması kişiliğine ve karşı karşıya kaldığı durumlara bağlıdır. Bundan dolayı bazı örgütlerde liderler başarılı olurken, bazı örgütlerde başarısız olabilirler (Erdoğan, 1991).

Fiedler, lider içinde bulunduğu ortamdan çıktığı için ortamdan bağımsız olamayacağını ve buna bağlı liderlik tarzlarının üç farklı değişken ile oluştuğunu belirtmiştir.

Lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler. Liderlik tarzlarını etkileyen bu değişken lider ile grup üyeleri arasındaki bağdan bahseder. Lider ile üyelerin birbirlerine olan güveni ve bağlılıklarının derecesi önemlidir. Lider kişinin ilişkilerindeki karizmatik olma durumu, arkasından geleceklere etkileyen en önemli faktördür. İzleyenler ile lider arasında zayıf ve etkisiz bir iletişimin olması izleyenlerde negatif bir lider görüntüsüne neden olacaktır (Koçel, 2005, s. 599).

Görevin yapısal özellikleri. Bu değişken, lider izleyenlere yapması gereken görevleri ne kadar açık ve net şekilde tanımladığını incelemiştir. Açık ve net şekilde görev dağılımı yapamayan liderin etkileme şansı çok düşüktür. Liderin grup üyeleri üzerinde güç kaynaklarından bir tanesi işin üyelere açıkça söylenmiş ya da söylenmemiş olması durumundan kaynaklanmaktadır (Koçel, 2005, s. 600).

Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi. Liderliği etkileyen bu faktör karizmatik güçten farklı olarak bulunduğu konumu tanımlamaktadır. Liderin elindeki ödül verme, cezalandırma, görevine son verme, vb. etkilerinin derecesinin yüksek olması liderlik için pozitif; bu güçlerinin zayıf olması negatif bir ortama neden olacaktır. (Koçel, 2005, s. 600).

Durumsallık kuramında Friedler'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarından bazıları şunlardır (Başaran, 1992, s. 76).

- Liderin güçlü iletişimi, takip ettiklerini etkileyen en önemli özelliğidir.
- Görev yapısını açık ve net şekilde belirleyen bir lider, her durumda başarılı olabilmektedir.
- Liderlerden etkinliği en alt seviyede olan görev biçimini belirlemede zorluk çeken, bulunduğu konumu kullanmada yetersiz kalan ve izleyenlerle etkisiz iletişimi olan liderdir.
- Etkili lider kritik durumlarda bir arada tutabilen liderdir.
- Gruptakilerden bazıları da eğer uygun şartlar oluşursa liderlik davranışları gösterebilmektedir.
- Tüm şart ve durumlarda uygulanabilen, tek genel geçer bir liderlik biçimi bulunmamaktadır. Gruba ve ortamın yapısına göre farklı türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır.

Yeni Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde hızla artan teknoloji ve rekabet ortamı kurumların değişimine, gelişimine ve kendini yenilemesine zorlamaktadır. Endüstri 4.0 çağı adı verilen bu günlerde her daim yenilikleri takip edenler ayakta kalabileceklerdir. Etkili bir lidere sahip olmanın tüm örgütlere kuşkusuz çok önemli katkıları bulunmaktadır. Her durumda aynı türden lider özelliği olamayacağı varsayımından modern liderlik kuramları ortaya çıkmıştır.

Vizyoner Liderlik. Vizyoner liderin en önemli özelliği kurumda belli bir vizyon oluşturmaktır. Vizyon oluştururken de grup üyelerini en etkili şekilde yönlendirmesi onun etkililiğini arttıracaktır.

Vizyoner liderliğin önemi, örgütün gelecekteki vizyonunu oluşturup ona sahip çıkmasından ileri gelmektedir. Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir. Gelecek dönemde olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, günümüz düşünce sisteminde oluşturulmasıdır (Heintel, 1995, akt: Çelik, 2003, s.174).Liderlik ve vizyonun tıpkı bir sarmal gibi birbiriyle iç içe, birbirini bütünlemektedir, etkili bir vizyona sahip olamayan bir kişinin gerçek manada liderliğinden söz etmek pek mümkün değildir. (Erçetin, 2000, s. 68).

Karizmatik liderlik. Karizmatik yapıya sahip liderler her zaman izleyenleri tarafından gizemli ve daha merak edilir bulunmuşlardır. Karizma bir lider için en önemli niteliklerden bir tanesidir. Karizmatik liderler daha doğdukları andan itibaren çevresindekileri etkilemeye başlar ve kendisinin takip edilmesine sebep olurlar. Karizmatik lider onu takip edenleri etkileme gücü sayesinde onları motive etmekte ve kendisiyle sanki özdeşleştirildiği için izleyenleri bu sayede motive etmektedir. Bu etkileşim doğal olarak başarıyı ve verimi arttırmaktadır.

Etik liderlik. Etik liderlik özelliğine sahip bir lider bu gücünü sahip olduğu etik değerlerinden almaktadır. Etik liderliğe sahip bir ortamın başlıca özellikleri;

- Adalet
- Örgütsel güven
- Örgüte bağlılık
- Saygı
- Sorumluluk sahibi olma vb. şeklinde sıralanabilir.

Etik liderlik özelliklerine sahip bir eğitim kurum yöneticisi bireysel davranışlarıyla, okul iklimini oluştururken, karar verme ve iletişim sürecinde etik davranmalıdır. Okul yöneticisi etik liderlik becerileriyle daha etkili bir okul oluşturmak için, okulun iş ahlakının temel yasalarını ortaya koyar ve etik kültürün sahip olduğu ve hoşgörünün hakim olduğu demokratik bir okul ortamı oluşturur (Çelik, 2003).

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik. Literatüre yeni giren bir yaklaşımdır. Dönüşüm kurumda şuan var olan değerlerin geçerliliklerini kaybettiklerinde, var olan yapının istenilen sonuç elde edilememesi sonucu başlar. Günümüz dünyasının hedeflerine ulaştıracak bir okul modeli için toplumsal değişim şarttır. Dönüşümü gerçekleştirecek, değişime destek olacak bir vizyon gereklidir. Günümüzde okullarda bir vizyon cümlesinin okul internet sitelerinde yazılı durmasından daha önemli olan onun okuldaki tüm öğretmenler tarafından kabul edilmiş, içselleştirilmiş olmasıdır. Okuldaki tüm paydaşlar kurumun hedefleri için aynı/benzer kaygıyı hissetmelidir. Merkezdeki yönetim kadrosunun bizler için neler yapabileceğini beklemekten farklı olarak, kendimiz ve sistem için neler yapabileceğimizi gözden geçirmemiz gerekir (Özden, 2002, s.189-193).

Artık günümüzde liderlik anlayışı değişmiş olup okullardaki yöneticilerin liderlik davranışlarını yalnızca eğitim öğretim süreci ile çerçevesi belli dar bir kalıba sokamayız.

Okullar yalnızca öğretmen ve öğrencilerden oluşan kapalı bir kutu değildir.Okul artık çok boyutlu dışı, çevresi, içinde yer aldığı sosyal, kültürel ve ekonomik çevreden oluşur (Şişman, 2002, s.152).

Transaksiyonel (etkileşimci) liderlik. Etkileşimci liderlik özelliği gösteren liderler; sahip olduğu güçlerini çalışanları ödüllendirmek, onların daha fazla gayret göstermelerini sağlamak için maddi güç veya görevde yükselme şeklinde kullanırlar. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı hedefleyen bir liderlik türüdür.Etkileşimci(işlevsel) liderler, geçmişten beri kabul görmüş gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek kuşaklara bırakma bakımından önemli bir yerde bulunurlar. Ancak bu liderlik davranışında bir önceki dönüşümcü lider ile karşılaştırıldığında, etkileşimci liderlikte yaratıcılık ve yenilik azdır. Bununla birlikte ödül ve cezaya dayalı bir anlayış söz konusudur. Bu liderliğe sahip davranış tarzını durgun işletme yapısını ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde kullanmak uygun olacaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.226).

Demokratik liderlik. Bu yaklaşım daha çok insanı merkeze alan sistemlerde geçerlidir. Bu sistemlerde kararlar alınırken gruptakilerin fikirleri de ortaya atılır ve ortak paydada buluşma sağlanır. Lider ve grup üyeleri arasında sosyal bir yakınlaşma vardır. Liderler hedefleri belirlerken ve görev paylaşımı yapılırken grup üyelerinin katılımının en üst düzeyde olmasına özen gösterir. Bu özelliğe sahip liderler karar verme yetkilerini grup üyelerine dağıtır.

Demokratik liderlik anlayışına sahip sistemlerde, lider ve grup üyeleri arasında birbiriyle uyum ve pozitif bir iletişim vardır. Demokratik liderliğin faydaları; grup üyelerinin de kararlara katılımlarının sağlanması ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerine motive olmaları, böylece daha verimli performans gösteren bir grup elde edilmesidir. (Buluç, 1998, s. 8).

Karar alma süreçlerine katılan grup üyelerinin motivasyon düzeylerinin artmasını sağlayan demokratik liderlik anlayışının olumsuz yanı bu süreçlerin süreç planlamasını olumsuz etkilemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Öğretim Liderliği. Yeni yüzyıldaki hızlı gelişmeler ve değişmeler okulları ve okulları yöneten yöneticileri değişime ayak uydurmak zorunda kalıyorlar. Bilimsel bilgi her an hızla bir artış göstermektedir. Bununla birlikte kitle iletişim araçlarındaki hızlı

ilerleme ve değişimler, iletişimin yoğunluğunu artırmış ve uluslararası etkileşime daha fazla önem kazandırmıştır. Bütün bu oluşumlar okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir.

Günümüz okul anlayışının değişmesi, okulu yöneten yöneticilerin gerçekleştirmeleri gereken görevleri de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi globalleşme, örgütsel öğrenme ve TKY gibi yeniliklerin karşısında yeni roller ve görevler üstlenmek zorunda kalmıştır (Çelik, 1997:83akt. Bingöl,2014).

Öğretim liderliği, okul yöneticilerinin okulundaki öncelikli hedefi bir makam odası elde etmek değil, okulu sahiplenip hedeflere giden yolda tüm enerjisini harcamaya vermelidir. Bunun yanında yöneticinin görevi yasal prosedürleri gerçekleştirmenin yanında onları hedefe giden bir araç olarak görmeli ve kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmelidir.

2.2.Takım

Alan yazın incelendiğinde takım kavramın yönelik birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar arasında birçok benzerlik veya küçük farklar göze çarpmaktadır (Küçük, 2008, s. 170). “Belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu(Zehir ve Özşahin, 2008, s. 267)”, “örgüt sınırları içerisindeki ilişkileri yöneten bireyler topluluğu” (Zincirkıran, vd., 2015, s. 174), “Belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu (Zehir ve Özşahin, 2008, s. 267)” takım olarak tanımlanmıştır.

Örgütleri oluşturan birçok yapı vardır. Örgüt içerisindeki bu yapılar hem kendi içinde hem de içinde bulunduğu çevre ile her zaman iletişim ve etkileşim halindedir. Çeşitli araştırmalar örgüt içindeki üyelerin sıradan bir birey olmadığını dolaylı ya da direkt örgütü etkilediğini göstermiştir.

Takım, belirli bir hedefin gerçekleştirme çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü hareket eden birden fazla bireyin oluşturduğu bir birimdir. Örgütün özel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek, bildiklerini harekete döken ortak başarıları elde etmeye çalışan bir kişiden fazla insanın oluşturduğu etkinlik birimidir (Yılmaz, 2005, akt.Tan, 2012).

2.2.1. Takım Kurmanın Önemi

Takım oluşturmanın temel nedeni örgütün etkililiğini arttırmak ve verim sağlamaktır. "Takımlar oluşturulduğunda örgütteki herhangi bir bireyin tecrübe ve kabiliyetlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekler ortaya çıkar. Birlikten kuvvet doğar ilkesi meydana gelir. İletişim artarak yeni bilgiler takım içinde paylaşılır. Takım üyelerinin hepsinin toplamı ya da toplamından fazla bir güç (sinerji) ortaya çıkar. Takım çalışmasının sihirli kelimesi sinerjidir" (Karslı, 2004, s. 63, akt. Tan, 2012).

Takımlar, bireyleri etkileşim içinde olan, belli bir duygu ve amaç birliği ile hareket eden, birbirlerini etkileyen, motive eden ve bir hedefe doğru ilerleyen insan topluluğu olarak görülmektedir. Takımlar sinerji yaratabilmektedirler. Takımlar çoğu zaman sürekli iş grupları olup, her seviyede takım üyelerine ortak bir hedef, gruba bağlı olma, örgüt yapısı içinde işlevsel bir bütün oluşturmak amacıyla bir araya getirilmiş birleşmelerdir (Fettahlıgil, 2005, akt. Tan, 2012).

Örgütler bulunduğu çevrede var olmak istiyorsa değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu da örgütlerin yapısında zorunlu değişimlere neden olmaktadır. İşte tam bu noktada örgüt içinde oluşturulacak takımlar devreye girmektedir. Oluşturulan takımlar daha hızlı hareket edebilmekte ve verimliliği arttırmaktadırlar.

Günümüz okullardaki takım çalışması tüm grup üyelerinin dahil olmasıyla başarıya ulaşacaktır. Tüm grup üyelerinin (öğretmen, yardımcı personel ve yöneticiler) sürece dahil olması olumsuz durumları en aza indirip, olumlu bir okul havası oluşturacaktır. Problem çözme ve karar sistemlerinin okuldaki bütün üyelerle takım çalışması ile birlikte uygulanması ve karara bağlanması okulların başarısı için önemli adımları oluşturacaktır (Tuna, 2003, s. 3). Okullardaki okul yöneticisi aslında takım lideri statüsünde olup, görevi okulun yani takımın hedeflerine ulaşmasını sağlayan, grup üyelerini yönlendiren ve yöneten gücü elinde tutandır (Elma, 2002).

Takım kurarken dikkat edilmesi gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Tuckmen ve Jensen bir takımın oluşması için bazı aşamalardan bahsetmiştir. (Kaldırım, 2003, s. 19 akt. Tan, 2012).

- *Şekillendirme:* Burada takımı oluşturacak bireylerin en kritik olduğu an yaşanmaktadır. Herkes deneme sürecinde oldukça nazik, hoşgörülü, başka birine saygı duyma konusunda çok daha fazla dikkatlidirler.

- *Fırtına:* Bazı takım üyeleri başka biriyle birlikte aynı konu üzerinde çalışmak istediklerini ya da hedeflerde anlaşamadıklarını fark edebilirler. Uyum dönemi öncesi bu yaşananlar olağan olup oryantasyon aşamasındır. Belki de yaşanan tüm olumlu ve olumsuz yaşantılara rağmen herkes birbirini tanımış olup, herkesin görev dağılımı yapılmaya başlanmıştır.
- *Standart belirleme:* Bu bir “kesme-biçme” aşamasıdır. Bu aşamada takım üyeleri ölçüt olarak iş yaparken kullanacakları ve yapacakları işler konusunda onları bağlayacak olan standartları geliştirir ve kabullenirler.
- *Uygulama:* Artık takımlar,beraber harekete geçmeleri gerekiyor. Bireyler arası ilişkiler artık sıradanlıktan çıkıp takım üyeliği ve profesyonelliğe doğru gitmiştir.
- *Erteleme:*Takım üyelerinden bazıları çeşitli sebeplerden dolayı takımdan ayrılırlarsa ya da takıma yeni üyeler girerse takımın yapısı bozulabilir. Ve bu bir önce aşamaya geri götürüp bazı yaşanmışlıkları tekrar yaşamaya sebep olabilir.

Takım çalışması, yönetimin çalışana olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri çözme fırsatı vererek kalitenin artması, verimliliğin ve devamlılığın sürekliliğinin sağlanması gibi konularda etkin rol alan bir çalışma modelidir (Kaldırım, 2003, s. 4,akt.Tan, 2012).

2.2.2. Takım Çeşitleri

Alan yazı incelendiğinde takımlar çeşitli alt gruplara ayrılmışlardır.Daft (1994)takımları kendi kendine yöneten ve resmi takımlar olarak isimlendirmiş ve iki takım türü oluşturmuştur. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Resmî Takımlar.

- *Dikey takımlar;* işlevsel ya da emretme - emirleri yerine getirme şeklindedir.
- *Yatay takımlar;* Bir projeyi tamamlamak için farklı bölümlerden ancak aynı statüye sahip olan insanların bir araya gelmesiyle, meydana çıkan takımlardır.
- *Özel amaçlı takımlar;* daha çok spesifik bir hedef için kurulan takımlardır. Bu takım türünde orjinallik ön plânda tutulur.

2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.

Farklı seviyelerde ve gruptaki çalışanların bir yönetici ya da bir lider tarafından başlatılan işlerin kendi kendilerine yönetme

süreçleriyle devam eden çalışmalardır. Farklı seviyelerdeki bu çalışanların performansını arttırmaya yöneliktir.

2.2.3. Takım Çalışmasının Yararları

Yapılan çalışmalar incelendiğinde takım çalışmasının yararları şu şekilde listelenebilir (Karşlı, 1998):

- Bireye sağladığı yararlar: Takımda ortaklaşa oluşturulan görev ve sorumluluklar bireylerdeki stresi azaltır, bireyler kendisinin gerçek yerini görebilir, takım içindeki oluşturulan statü ve yapı daha sonra örgütte de statü sahibi olmasını sağlayabilir, değer verildiğini hissettiği için motivasyonu artar, ödül elde etmeye yarar, ait olma/başarı/kendini gerçekleştirme gibi daha üst kazanımların elde edilmesi sağlanır.
- Yönetime sağladığı yararlar: Takımlar sayesinde örgütlerin hedefe ulaşması daha hızlı ve kolay olur, takım içindeki olumlu hava tüm örgüte yayılır ve güven verici bir yapıya sahip olur, üyelerin morali artar, fayda artar, üyelerin örgüte bağlılığı artar ve bu da başarıyı artırır.
- Örgüte sağladığı yararlar: başarı gerçekleşir, örgüt büyür ve gelişir, hedeflerin gerçekleşmesindeki oran yükselir, örgütün rekabet gücü ve imajı artar.

2.3. Takım Liderliği

Takımlar için lider olmazsa olmaz bir unsurdur. Takımların başarı ve imajı takım lideriyle doğrudan ilişkilidir. Lider takımı yöneten ve yönlendiren kişidir. Lider takım için hedeflere giden yolda motivasyon kaynağı, iletişim yumağı ve eşgüdüm mekanizmasıdır. Takım çalışması, tüm takımın beraber gerçekleştirdiği bir mekanizma olsa da bunun başarıya ulaşması, takım liderinin liderlik özelliklerine ne kadar sahip olduğu ve bunları takıma yansıttığı ile ilgilidir (Elma, 2002).

Takım Lideri: Takım lideri takımdaki üyeleri, bireylere maddi hediyeler almanın yanı sıra asıl önemli olan onların motivasyonunu yükselten onları duygusal olarak etkileyen davranışlarda bulunması, üyelerin takıma bağlılıklarını ve diğer takım arkadaşları ile dayanışma çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışmalıdır. Bunun sonucunda üyeler kendilerini güven duyulduğunu hissederler ise takımda ve dolayısıyla kurumda olumlu hava yaratılmış olur. Aidiyet duygusu, başarı hissi ve yüksek motivasyon bireyler arası dayanışmayı ve başarıyı beraberinde getirmektedir (Barutçugil,2003).

Takım liderinin diğer bir dikkat etmesi gereken husus takımdaki bireyler arasındaki iletişimin dürüst, açık ve olumlu olmasını sağlamaktır. Takım içerisinde ya da kurumda böyle bir hava yoksa bunu sağlayacak hizmet içi eğitimler ya da konferanslar ile sağlamaya çalışmalıdır. Takım lideri aynı zamanda etkili ve olumlu iletişimi yeri ve zamanında ortaya çıkartacak kabiliyette olmalıdır. Ancak, iletişimi sadece teknolojik kanallar ile yapmak yanlış ve ya yetersiz olabilir. Etkili iletişimde önemli olan aynı değil konuşmak değil aynı duyguları paylaşarak anlaşabilmektir. Bunu sağlayacak olan da takım lideridir. Takım kuralları oluşturulurken takım üyeleri ile birlikte karar almak, alınan kararı daha etkin uygulamayı kolaylaştırır. Takımdaki üyelerin kararlar alma sürecinde kendinin dahil edildiği durumlarda motivasyonu artar dolayısıyla olumlu hava daha uzun süre devam ettirilmiş olur.

Etkili bir takım lideri üyelerinin motivasyonlarını hep yüksek tutmaya çalışır. Liderler üyelerin, kendilerinin başarabilecekleri seviyeyi hatırlatır onlara hedeflere ulaşmada yok gösterir ve kendilerine olan güven duygusunu artırır.(Tuna, 2003, s. 21).

Takımların içerisinde birden fazla liderler olabilir. İlişki ve karakter bakımından takım liderleri farklılık gösterebilir. Çok boyutlu liderlik yaklaşımında dört farklı takım liderliği biçimi bulunmaktadır (Gordon, 1999, s. 41 akt. Tan, 2012).

1. Yönlendirici:

- Lider kişilere görev dağılımı yapar
- Takım üyeleri ile iletişim halindedir.
- Takımı yapacağı işlere yönlendirir ve işlerin değerlendirmesini gerçekleştirir.
- Takımda lidere karşı saygı ve boyun eğme hakimdir.

2. Destekleyici:

- Takımla lider arasındaki etkileşim üst seviyededir.
- Takım lideri güvenilirdir.
- Takım liderli takımını çevresel etkenlerden zarar görmesini engeller.
- Lider ile takım arasında bilgi paylaşımı vardır.
- Liderden dönüşler pozitif ve motive edicidir.

3. Koçluk edici:

- Takımın başarısı için farklı yollar dener.

- Takım toplantılarına katılarak takımın ne durumda olduğunu gözlemler.
- Asil takım liderinin yanında takımın yapısı hakkında yönlendirme yaparak, takımın yapısını düzenlemeye yardımcı olur.
- Takıma destek olur.
- Ortak kararlar alır.

4. Delege edici:

- Takım ile lider arasındaki iletişim ve etkileşim yeterli düzeyde değildir.
- Lidere saygı duyulur.
- Lider hedefi söyler ve takımla etkileşimi düşürür.
- Takım üyeleri daha çok kendi kendine hareket ederler.
- Takım üyelerinin karar alması teşvik edilir.

Her şeyden önce takım liderleri takımlarını her yönüyle tanımalı, bireysel becerilerine dair temel bilgiye sahip olmalı, bireylerin kabiliyet alanları hakkında bilgi sahibi olmalı, takım çalışmasının başarılı olacağına inanmalı, takım içindeki çatışma durumlarına hakim olmalı, takım üyeleri için etkili bir iletişime sahip olmalı ve takım ve kurumda demokratik bir yapı sağlamalıdır.

2.3.1. Takım Liderinin Özellikleri

Pfeffer, etkili bir takım liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Tan, 2012).

- 1) Motive edici, etkili iletişim sahibi,
- 2) İyi örgütleyici,
- 3) Sonuçlara yönelmiş, verileri özetlemede başarılı,
- 4) Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip,
- 5) Diğerlerine karşı saygılı,
- 6) İstekli, tarafsız olabilen, sabırlı,
- 7) Analitik düşünebilen, açık fikirli,
- 8) Duyarlı, dinleyici, diğerlerini cesaretlendirici,
- 9) Hassas durumlarda taktik gösterici, kritik durumları tanıma,
- 10) Kararlı, sorgulayıcı, özgüveni olan,
- 11) Kendi rolüne eleştirel bakma aynı zamanda empatik olma

Takım lideri, takımdaki tüm etkileşimin merkezindeki kişidir. Bu sebeple, iletişimin yalnızca bir kişinin göreviymiş gibi düşünmemeli ve aksaklığa uğramasına engel olmalı, bilgi akışını doğru yönlendirmelidir (Temel, 2004, s. 420).

İyi bir takım liderinin görevleri şunlardır (Çolakoğlu,2018):

- Takım liderleri hedefe giden süreci yönetir,tasarlar ve uygular.
- Takım liderleri, takım toplantıları, geri dönütler ve raporlar vasıtasıyla grup üyelerine rehberlik etmek zorundadırlar.
- Takım liderleri, takım üyelerinin beklentilerinin farkına varır. Bunu da onların görev ve yetkilerini garantiye alarak sağlamalıdır.
- Takım liderleri, takımın hedef ve amaçlarını gerçekleştirirken üyelerin hatalarını olumlu olumsuz geri dönüt vermelidirler.
- Takım liderleri, takım çalışması meydana gelen küçük büyük tüm sorunlara karşı fikir alışverişi yaparak onlara cesaret vermelidir.
- Takım liderleri, güncel olarak takıma geri bildirimler yapmalıdır.
- Takım liderleri, insanlara ilişkin kültürel değişkenlerin bilgisine sahip olmalı ve onları bireylerin faydası için kullanmalıdır.

2.3.2.Takım Lideri ve İletişim

Takım liderinin görevleri arasında saydığımız en önemli araçlardan bir tanesi etkili bir iletişim gücüne sahip olmasıdır. Takım üyeleri her zaman liderden gelecek bilgiyi merak eder durumdadırlar. Takım lideri işte tam bu noktada onlara ihtiyacı olan bilgiyi kurgular ve onlara hedefe ulaşmak için gerekli bilgiyi ulaştırır. Bu bilgiler üyelere güç verir ve başarıya ulaşmalarını sağlar (Tan, 2012). Bu bilgi akışını sağlarken emir vermek ya otokratik bir tutum içinde olmaktan çok onları cesaretlendirici, kolaylaştırıcı ve gelişmelerine yardım edici olmalıdır (Kaldırım, 2003, s. 39). Takım lideri iletişimi kuvvetlendirmek için üyeler ile sıklıkla toplantı yapmalı, stratejiler geliştirmeli ve ekip ruhunu tahsis etmelidir.

Örneğin takımın hedeflere ulaşması için çok iyi bir plan ve fiziki imkanlara sahip bir kurum olması, takımın hedeflere ulaşacağı anlamına gelmemektedir. Tam bu noktada liderin etkili iletişim gücü ortaya çıkmaktadır. Takım ne kadar iyi bir plana sahip olsa da etkisiz bir iletişime sahip takım lideri ve üyelerden meydana geliyorsa takım etkisiz olacak ve başarı gelmeyecek ve hedefe ulaşamayacaktır. Etkili bir iletişim ve bu özelliklere

sahip bir lidere sahipseniz daha fazla doğru işler yapabilecektir (Zaccaro ve diğerleri, 2001, s. 451-483).

2.3.3. Okullarda Takım Liderliği

Okul, eğitim hizmetini üreten ve değişik isimlerle ifade edilen var olan tüm sistemlerden oluşan genel bir kavramdır (Tan, 2012). Okulun yönetiminde bir okul yöneticisi bulunmaktadır ve okulun hedeflerinin gerçekleşmesi ile görevli ve sorumludur.

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin temel görevi öğrencilere yaratıcılık düşünme yetisine sahip, problemlere karşı çözüm üretebilen, bilgiye kendi yöntemleriyle ulaşmayı sağlayabilen, analitik düşünceye sahip, kişiliği düzgün, iyi bir birey yetiştirmektir. Okullardaki yönetici ve öğretmenler takım çalışması halinde ekip ruhuyla çalışmalı ve okulu düzenleyip geliştirmelidir (Çetin, 2001, s. 24).

1996 ve 1997 yıllarında hazırlanan ISSCL raporu, okul yöneticilerinin liderlik alanlarını altı başlık altında toplamıştır (Şişman ve Turan, 2004, s. 102-103 akt. Tan, 2012):

1. Okullar toplumların başarısı için, okul toplumu tarafından benimsenmiş, desteklenmiş bir vizyona sahip olup bu vizyonu da düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,
2. Olumlu bir okul kültürü sağlayarak öğrencilerin başarısını artırmaya yardımcı olan, olumlu bir okul kültürü ile bu hedefleri gerçekleştirmeyi görev sayan,
3. Okulun tüm kaynaklarını etkili bir öğrenme ortamı için seferber eden,
4. Okul aile işbirliğine önem verip okulun çevresi ile iletişim kurup çevresel kaynakları da okula getirebilen,
5. Okulun ve öğrencilerin başarılı olmaları için adaletli, tutarlı ve ahlaki davranışlar sergileyebilen bir lider olabilen,
6. Bütün öğrencilerin başarısı için, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel desteği onlar için sağlayabilen bir lider, bir yönetici olmalıdır.

Hills, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerini çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini belirtmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Okullarda okul yöneticileri takımlarla çalışmak ve hedeflere onlarla daha hızlı ve etkin ulaşmak zorundadırlar. Bunun için okul yöneticileri

aynı zamanda okul liderleri takım çalışmalarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar (Çetin, 2001, s. 34).

Okullarda ulaşılmak istenen amaçlara giderken takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum meydana gelebilir. Okullarda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, şube öğretmenleri kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonları gibi oluşturulan yapılar takım çalışmasının gerekliliğini gösterir (Tuna, 2003, s. 3).

Eğitim kurumlarında yapılan takım çalışmaları okulda görevli tüm personeli kapsayacak şekilde oluşturulmalı varsa personeller arası problemler giderilmelidir. Bu yapılaşmanın sonunda okul lideri okul yönetimi konusunda daha az problem yaşamasına katkı sağlayacaktır. Problem çözme ve karar almanın ortaklaşa yapılması okulda oluşturulan tüm takım çalışmaları ile birlikte uygulanması okulların başarısı için muazzam bir katkı sağlayacaktır (Tuna, 2003, s. 3).

Takım liderinin görev ve sorumlulukları Milli eğitim Bakanlığı tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Tuna, 2003,s. 21):

- Dış etkilere bağımsız şekilde yönetim sağlamak,
- İletişimi ve koordinasyonu sağlamak,
- Plan yapmak,
- Kurum yöneticisinin desteğini sağlamak takıma sağlamak
- Takımdaki tüm bireyleri aktif hale getirmek
- Yapılan çalışmalar konusunda okul personeline bilgi akışı sağlamak,
- Etkili problem çözme basamaklarını kullanmak,
- Uygun yöntemlerle duyuru yapmak,
- Takıma yeni üyeler kazandırmak,
- Takıma çalışmalarında rehberlik etmek,
- Takım üyelerinin eğitimleri ile ilgilenmek,
- Takım çalışmalarını kontrol etmek.

Alan yazı çalışmaları incelendiğinde takım çalışmalarının birçok faydasından bahsedilmektedir. (Elma, 2002):

- Okulda değişimin öncüsü olma, okulu yenileme ve geliştirme,
- Toplumdaki eğitim hakkındaki direnci kırma,

- Meydana gelen problemlere karşı hızlı ve akılcı çözümler bulma,
- Okuldaki olumlu çalışma ortamı sağlama,
- Personel ve takım üyeleri için işi daha anlaşılabilir hale getirme,
- Paylaşan ve katılımı üst düzeyde olan bir kurum oluşturma,
- Katma değeri yüksek eğitim ve öğretim hizmeti meydana getirme.

2.4. Motivasyon

Motivasyon kelimesinin birçok tanımı bulunmaktadır. Araştırmacılar insanın davranışlarını anlamak için araştırmalar yapmışlardır. Meydana getirdiği davranışa neyin sebep olduğunu bulmaya çalışmışlar bunun üzerine insanın yapısını öğrenmek için incelemelerde bulunmuşlardır. İşte bu nokta da motivasyon kavramı ile karşı karşıya kalınmıştır. Araştırmacılar tarafından motivasyonun birçok tanımı yapılmıştır. Yapılan alan taraması sonucu en çok karşılaştığımız karşılığı “güdü” ve “harekete geçirme” olmuştur. Bunun yanında bazı araştırmacıların motivasyon tanımları verilmiştir.

- Motivasyon, bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi dürtüleri ile harekete geçmeleridir (Genç, 2004, s.234).
- Başka bir tanımda ise, motivasyon bir insanı belirli amaç için harekete geçiren unsurdur (Eren, 2001, s.494).

Bir kurum, örgüt ya da takım lideri olmak bazı sorumluluklar getirir. Lider olarak lideri gruba istediği hedefleri gerçekleştirmek istiyorsa bunun için üyelerini motive etmelidir. Motive olmuş grup üyeleri daha istendik davranışlar gerçekleştirme eğilimindedir. İşte bu rolü üstelenecek olan motivasyondur (Tikici, 2005, s. 128).

2.4.1. Eğitimde Motivasyon

Okulda gerçekleştirilen eğitim; okul yönetimi, öğretmen, veli, çevre ve öğrencilerden oluşur. Bu paydaşların arasındaki iletişim ve etkileşim okulda gerçekleştirilen eğitimin niteliğinde belirleyici olur. Bu paydaşların en önemli görev ve sorumluluğu okuldaki eğitimin kalitesini arttırmaktır. Okul yöneticisinin etki alanı aldığı formal güçten kaynaklıdır. Fakat okul yöneticisi yalnızca bu gücünü kullanmamalıdır. Başarılı olmasındaki diğer bir etki sosyal iletişim ve paydaşlar arası etkileşimi en iyi düzeyde tutabilme becerisidir. Motivasyonda tam bu noktada aynı iletişim gibi çift yönlü olursa anlam kazanır ve huzurlu bir eğitim ortamı sağlanır. Bunu yaparken yalnız yöneten

diğerlerini değil okuldaki diğer öğretmen, öğrenci ve tüm paydaşlarda okul yöneticilerini motive etmelidirler. Bu sayede etkili bir eğitim ortamı oluşmuş ve eğitimde başarıya ulaşma oranı yükseltilmiş olmaktadır (Köprülü, 2011, s. 65).

Okul yöneticisi okulda görevli öğretmenleri bilgilendirerek motive edebilir. Köprülü'ye (2011, s.66) göre öğretmenleri motive etme belirli alanlarda yapılabilir:

- Okulun amaçları doğrultusunda kendisinden neler bekledikleri
- Yönetim alanındaki felsefesi ve politikası
- Okulun işleyişindeki kurallar ve yönetmelikler
- Görevleri ve sorumlulukları
- Okul yöneticisi olarak öğretmenlerin performansları hakkındaki bilgileri
- Öğretmenlerin mesleki olarak yapılan değişiklikleri hakkındaki bilgiler

2.4.2. Motivasyon Türleri

Bireyler merak ettiklerini ve ilgi duyduğu konuları daha kolay öğrenme anlayışındadırlar. Fakat okuldaki tüm konular öğrencilerin ilgi duyduğu konular olamamaktadır. Ya da tüm işlemler öğretmenlerin ilgili oldukları konular olmayabilir. Bu da öğrenci ve öğretmenlerin yeterinde motive olamamalarına neden olmaktadır. Bu durumda ne yapılmalı? “Öğretmen ve öğrencileri nasıl motive edebiliriz?” sorularının yanıtını bulmalıyız. Yapılan araştırmalarda iki türlü motivasyon kaynağı bulunmaktadır.

İçsel motivasyon. Motivasyon türlerinden birincisi içsel motivasyondur. İçsel motivasyonda bireyin yaptığı hareket kendisi istediğın içindir (Hoy ve Miskel, 2012, s.157). Yaptığı işte kendisini kanıtlamak için yapmaktadır.İçsel motivasyon gücünü yeni bilgiler keşfetme ve merak etmesinden almaktadır.

Dışsal Motivasyon. Dışsal motivasyonda davranışı yaptıran güç, dış kaynaklı ödüllere ulaşmak ya da verilecek cezadan kaçmaktır. Dışsal motivasyon ile motive olmuş bir birey yapılan işin sonunda ulaşacağı ödül, yapılan işin başarısız olması sonucu hissedeceği suçluluk ya da otorite tarafından onaylanmayacak bir davranıştan kaçınmak o işi gerçekleştirir (Calp, 2013).

Tüm bu motivasyon türlerinden yola çıkarak davranışın sürekliliği ve istenen hedefe ulaşmanın gerçekleşmesi için bireyler ya içsel güçlerden kaynaklı ya da dışsal güçlerden kaynaklı motive olmaları gerekmektedir. Bunun sonucunda istenen davranışın

sürekliliği ve hedefe ulaşma da başarı oranı yakalanmış olacaktır (Rigby ve Diğerleri, 1992akt. Koyuncu, 2016).

2.4.3. Motivasyon Kuramları

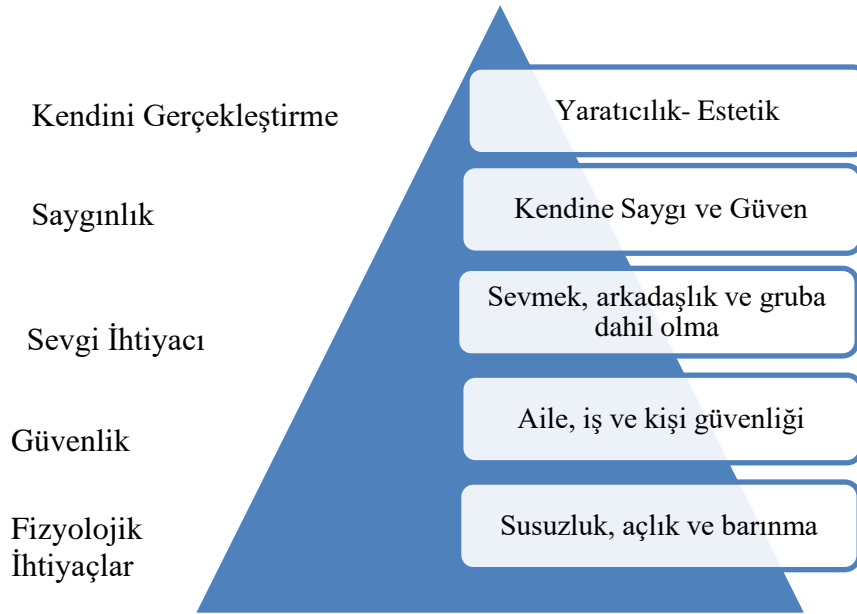
Bu bölümde, geçmişten günümüze motivasyonu açıklamaya çalışan kuramlardan kabul görmüş iki farklı kuram hakkında açıklamalar yer almıştır. Bunlar kapsam kuramları ve süreç kuramlarıdır.

2.4.3.1. Kapsam kuramları

Kapsam kuramları, bireyin belirli hedeflere yönlendiren içten kaynaklı davranış değiştiren güçlere odaklanmış, bu güçlerin neler olduğunu araştırıp anlamaya çalışmıştır. Kapsam kuramları ile okul yöneticisi görevli öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve onları güdüleyen güçlerin neler olduğunu tespit ederse çalışanlara ve okulun hedeflerine daha kolay ulaşarak istenilen davranışları gerçekleştirmeye daha yetkin olur. Kapsam kuramlarına içerik kuramı da denilmektedir. Bu kuramlardan en çok bilinen dört tanesi aşağıda sırasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Maslow'unihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.Kapsam (içerik) kuramları arasında en çok kabul gören kuramdır.MaslowKuramı veya İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında ortaya atılmış bir insan psikolojisi kuramıdır. İhtiyaç hissedilmeyen his güdülenemez.

Maslow'a göre birey belirli bir yapıda oluşmuş ardışık ihtiyaçlara sahiptir (Dinçer ve Fidan, 1999).Bu kurama göre bir alt yapıdaki ihtiyaç giderilmezse bir sonraki yapıya geçilemez. Bulunduğu yapıda ki davranışı gerçekleştirme gücü bir üst yapıdaki ihtiyaca ulaşma dürtüsüdür. Maslow'a göre bireyin davranışlarını güdüleyen 5 seviye bulunmaktadır. Bunlar;

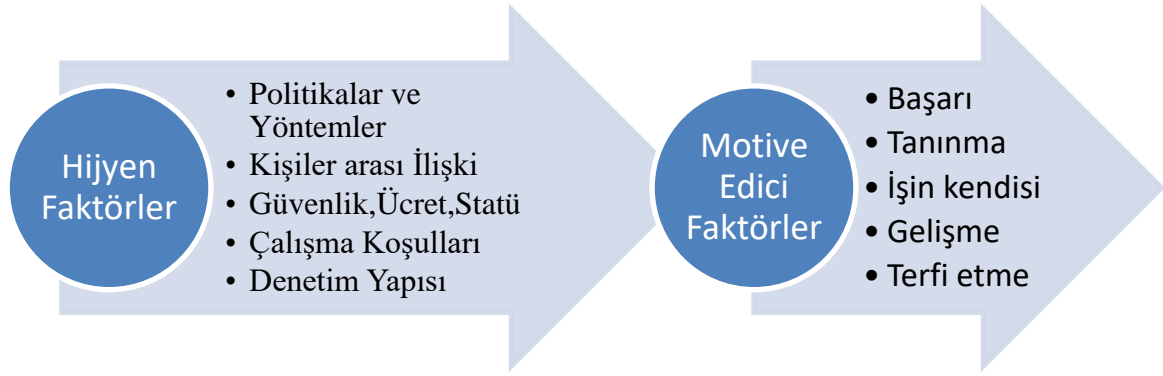


Şekil 2.2.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi (Koçel, 2003)

- *Fizyolojik ihtiyaçlar:*Piramidin en altında bulunur. Öncelikle bireyin temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılaması bu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlara geçebileceği düşünülmektedir. Piramidin en alt kısmındaki ihtiyaçlar, insanoğlunun hayatı boyunca belirli aralıklarla karşılaması gereken ve hayatını sürdürebilmesi için gidermesi gereken ihtiyaçlardır. Örnek olarak barınma, hava, yeme, içme, cinsellik, açlık verilebilir (Bingöl, 1997).
- *Güvenlik ihtiyaçları:*Fiziksel ihtiyacı karşılayan bir birey bir sonraki aşamada kendini güvende hissedebileceği bir ortam isteyecektir.
- *Sevgi ihtiyacı:*İnsan canlı bir varlıktır ve her zaman çevresiyle ve diğer insanlarla etkileşim halindedir. Piramidin bu basamağında sevmek, bir gruba girmek, dostluk kurmak sevgi ihtiyacı olarak kabul edilir (Koçel, 2003).
- *Saygınlık ihtiyacı:*Bireyin bulunduğu ortamda statü sahibi olması ve grubun diğer üyeleri tarafından kabul görmesi bu ihtiyacı doğurur.
- *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:*Piramidin en tepesini oluşturur. Burada bireyin tüm potansiyelinin gerçekleştiği kişisel tatmin, buluş veya başarı örnek olarak verilebilir.

2. Herzberg'in çift faktör (motivasyon-hijyen teori) kuramı. Motivasyon kuramları arasında önemli bir yeri olan kuram, Frederick Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. Frederick Herzberg, bir önceki bölümde anlatmaya çalıştığımız Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını farklı bir boyutla incelemeye çalışmıştır

Frederick Herzberg 200 mühendis ve muhasebeci ile yaptığı araştırmasında bireylere “İşlerinizde en son ne zaman iyi ve en son ne zaman kötü hissettiniz?” sorusuna yanıt aramaya çalışmıştır. Araştırmacının araştırma sonucunda ulaştığı veriler Şekil 2.3.’te sunulmuştur (Robbins vd., 2013, s. 277):



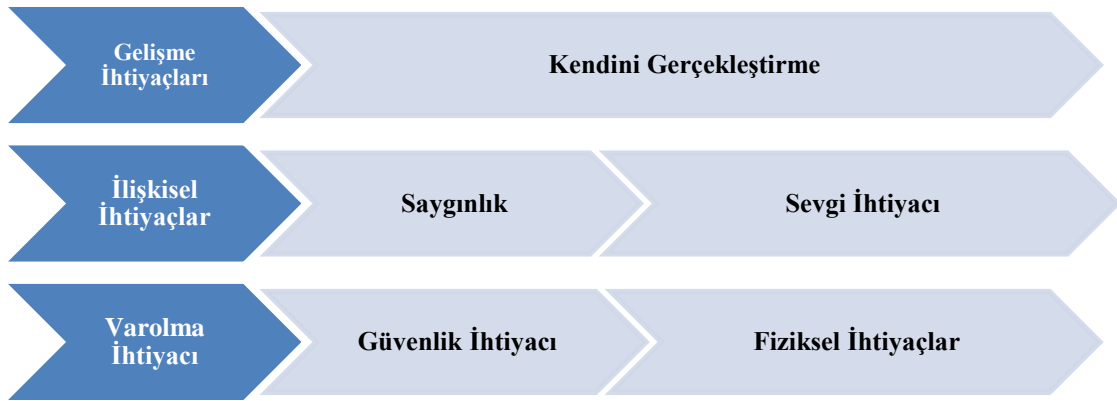
Şekil 2.3. Herzberg'in çift faktör kuramı

Şekil 2.3'e bakıldığında bireyin bir işi gerçekleştirmesi kendi içinde var olan içsel motivasyonun yanında dışarıdaki hijyen faktörlerinin de etkisi bulunmaktadır. Çalışan için hijyen faktörleri motive etmez fakat motive olması için gerekli ortamı sağlar. İhtiyaçlar kuramında Maslow kişinin psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi üzerine araştırmalar yaparken; çift faktör kuramında Herzberg daha çok bireyin gereksinimlerinin tatmini olması için dış faktörlerin neler olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır.

2. Başarma ihtiyacı kuramı (McClelland). McClelland bireylerin ihtiyaçlarını başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak üç bölümde incelemiştir. Başarı ihtiyacı; kendi alanında en iyisi olmak işinde asıl amacının para kazanmanın yanında başarı elde etmek, bağlılık ihtiyacı; bireyin sosyal bir varlık olması, yalnız yaşayamayan bir canlı olduğu için diğer insanlarla yakın ilişkiler kurma çabasını, güç ihtiyacı; diğer insanların kontrol etme ve onlara egemen olma isteğini kapsamaktadır (Eren, 1998). Birey başarı ihtiyacını gidermek için, ulaşılması güç amaçlar belirleyip bu amaçlara uygun yetenek ve bilgiye ulaşarak, içsel motivasyonun da yönlendirmesi ile davranışlarını gerçekleştirecektir (Dinçer ve Fidan, 1999).

3. Alderfer'in ERG kuramı. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi kuramını basitleştirerek araştırmasını 3 bölümde tamamlamıştır.

- *Var olma (Existence) ihtiyacı*: Bireyin temel ihtiyacının hayatta kalmak olmasından yola çıkarak, temel yaşama gereksinimlerini ve sonrasında güvende kalma gereksinimine karşılık gelmektedir (Koçel, 2003).
- *İlişkisel (Relatedness) ihtiyaçlar*: Diğer insanlarla beraber yaşamını devam ettirdiği için onlarla iyi ilişkiler kurma ve onlarla beraber olma ihtiyacına karşılık gelmektedir (Koçel, 2003).
- *Gelişme (Growth) ihtiyaçları*: Birey yaşamında kendisini geliştirme ve yeteneklerini en üst düzeye ulaştırma çabasındadır. Kuram ihtiyaçların İngilizce isimlerine karşılık gelen kelimelerin baş harfleri olan ERG veya Türkçe isimlerinin baş harflerine karşılık gelen VİG kuramı olarak da karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2003).



Şekil 2.4. Alderfer'in ERG kuramı ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının karşılaştırılması

2.4.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları kapsam kuramlarından ayrı olarak, insanı motive eden sebepleri değil insanın motive olma sürecini araştırmışlardır. Süreç kuramları, bireyin hedeflerinin onun davranışlarını nasıl harekete geçireceğini araştırarak bireyin hangi süreçler sonunda motive olacağını incelemektedir (Eroğlu, 2004, s.344).

1. Şartlandırma kuramı (B.F. Skinner).Ödül ve cezanın insan davranışları üzerinde nasıl bir etki ettiğini araştırmalarına alan bir kuramdır. Şartlandırma kuramına göre, bireyler davranışlarını elde edeceği sonuçlara göre gerçekleştirir. Bireyin gösterdiği davranışlarda sonuç önemlidir, sonucun türüne göre birey gösterdiği davranışı ya tekrarlayacak ya da hiç tekrarlamayacaktır (Koçel, 2005).

Kuram 4 adet davranış değiştirme metodu olduğunu söylemektedir. Bunlardan ilk iki tanesi istenen davranışı ortaya çıkarmakla ilgiliyken, diğer ikisi istenmeyen davranışların tekrarlanmamasına yöneliktir (Bektaş, 2010).

- *Olumlu pekiştirme:* Bireyde istenilen davranışı yaptıran ona verilen olumlu pekiştirme araçlarıdır. Olumlu pekiştirme alan birey davranışı tekrarlama isteğindedir. Okulda istedik davranışlarda bulunan öğretmenin yönetici tarafından takdir edilmesi, övülmesi gibi.
- *Olumsuz pekiştirme:* Bireyde istenilen davranışı ortaya çıkarma da diğer bir yol birey için istemediği bir etkinin bulunduğu ortamdan çıkarılmasıdır. Bunun sonucunda birey istenilen davranışı tekrarlamak isteyecektir. Yönetimin istenmeyen davranışlarını yapmaması gibi.
- *Son Verme:* Bireyde görülen istenmeyen davranışa karşılık görmemezlikten gelinirse bireyin davranışı belli bir süre sonra sönme ve tekrarlanmama olasılığı yüksektir.
- *Ceza Verme:* Yönetici tarafından istenmeyen davranışın ortaya çıkmasını engellemeye çalışan yaptırımlardır. Okula bilerek geç kalan öğretmenin yönetici tarafından yazılı ve ya sözlü olarak uyarılması gibi.

2. Beklenti kuramı (Vroom). Beklenti kuramına göre kurumda çalışanlar ancak yaptığı işten umduğunu bulduğu zaman tatmin olabilir eğer umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmek istemeyecektir (Emirbey, 2017). Vroom kuramını 3 kavram üzerine inşa etmiştir. Bunlar valans, beklenti ve araçsallıktır.

- *Valans:* Bireyin davranış sonucu elde edeceği ödülü ne kadar arzuladığı ile ilgilidir. Bu arzulama derecesi kişinin tecrübe ve yeteneklerine göre değişiklik gösterebilir. Bireylerin davranışları sonucunda elde edecekleri değere karşı ne kadar istekli olurlarsa buna karşılık daha çok gayret ve istedik davranış sergileyecektir (Keser, 2006 akt. Koyuncu 2016).
- *Beklenti:* Birey belirli bir çaba göstererek belirli düzeyde bir kazanım hak edebileceğini düşünüyorsa, kişi o kazanım için daha fazla gayret gösterir (Koçel, 2003).
- *Araçsallık:* Örgütsel amaçlar bireysel hedefler için bir basamak ve araç olmasını ifade etmektedir. Öğrencinin akademik başarıyı ileriki aşamada kazanmak için gayret gösterdiği statü için bir araç olarak görmesi gibi (Koçel, 2003).

Motivasyon = Valans x Beklenti x Araçsallık olarak formüle edilir. Kurama göre bireyi istendik davranışları yapma sürecinde etkili valans, beklenti ve ya araçsallıktan herhangi birisinin sıfır olması bireyin motivasyonunun sıfır olmasına neden olacak ve istenen davranış gerçekleşmeyecektir (Koçel, 2005).

3. Adams'ın eşitlik kuramı. Kuram örgütte eşit çabaya eşit ücret anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayıştan dolayı kuramın diğer ismi “örgütsel” adalet olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kendisine ait özellikleri (zekâ, yetenek, yaş, statü vb.) ile aynı görevdeki diğer çalışanların özelliklerini kıyaslayarak, kendisinin alacağı ödül ve ücreti algılar ve buna bağlı olarak motive olurlar. Eğer iyi yönde kendisinin nitel özellikleri fazla ve kendisinin aldığı ödül yetersiz olursa dengesizlik ve hakkaniyetsizlik oluşur. Burada oluşan hakkaniyet veya hakkaniyetsizlik sonucu kendisinin iş performansını gözden geçirir (Arik, 1996 akt. Koyuncu, 2016).

4. Locke'nin amaç kuramı. Edwin Locke'nin amaç kuramına göre, birey olarak asıl ulaşmak istediği sonuçlar olduğunu belirtmektedir. Bireyin davranışını etkileyen bireyin belirlediği hedef davranışlarıdır. Her birey kendi yaşantısında oluşturduğu hedeflerin ulaşılabilirliği kişinin motive olmasını sağlamaktadır. Ulaşılması zor ve güç ama ulaşılabilir bir hedef seçen birey daha istekli ve hırslı olacak, daha yüksek motivasyonla hedefine ulaşmak için uzun süreli gayret gösterecektir (Koçel, 2003). Bu kuram insanların hedefleri için bilinçli ve isteyerek davranış sergilediklerini ortaya koymaya çalışmıştır. Ters olarak eğer hedeflere ulaşamaz ise motivasyonunun düşmesine ve hayal kırıklığı yaşamasına neden olacaktır. Kuramın başlıca önermeleri aynı zamanda hedeflerin özelliklerini gösteren çıkarımlar şu şekildedir (Kurt, 2013);

- Özel amaçlar, genel amaçlara göre daha fazla performans gerektirir.
- Belirlenen hedef zorlaştıkça, motivasyon ve performans artma eğilimindedir.
- Birey hedefleri kabul ettiği düzeyde motivasyon ve performans gösterir.

2.4.4. Motivasyon Sağlayıcı Araçlar

Tüm kuramların ortak amacı bireyin motivasyonunu arttırmak ve kurumun hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Yönetici konumundaki bireyler çalışanlarının motive etmek için çeşitli yollar ve yöntemler uygulamak zorundadırlar. Bunun sebebi her insanın motive olma yolu ve onu motive eden değişkenin, çok değişken olmasındandır. Bunlar genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir (Kurt, 2013).

- **Ekonomik Nedenler.** “Çalışanları çalışmaya iten en güçlü motivasyon araçlarından biri yaşamını sağlayacak bir ücret elde etmektir” (Kurt, 2013). Bu faktör ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilir. Kişi başına düşen gelir miktarı yüksek olan ve alım gücü yüksek olan bir birey ile daha düşük düzeyde geliri olan bireyler arasındaki motivasyon düzeyi farklı olacaktır.
- **Psiko-sosyal Nedenler.** Bir kurum içinde çalışan birey yalnızca fizyolojik ihtiyaçlar için orada bulunmamaktadır. Bu ihtiyaç giderildikten sonra mutlu ve huzurlu olmak isteyecektir. Buna bağlı olarak statü elde etmek, çevresi ile ilişkiler kurmak ve başarılı olması onun motivasyon düzeyini etkileyecektir (Kurt, 2013).
- **Örgütsel Nedenler.** Kurumda çalışan bireylerin motivasyonlarını etkileyen örgütsel nedenler; ortak hedef, kurum içerisinde verilen yetki ve sorumluluk alanı, kurum içi yükselme ve terfi, karar alma sürecine dahil olup olmama durumu, çalışanlar ve yönetim arasında hakim olan iletişim veya iletişimsizlik, kurum içerisindeki takım birliği ve çeşitliliği söylenebilir (Kurt, 2013).

2.4.5. Eğitim ve Okulda Motivasyon

Eğitim kurumlarının ham maddesi insandır. Dolayısıyla kurumda yapılacak tüm faaliyetler ve alınacak kararlar insani özellikler göz önüne alınarak alınmalıdır. Kurumun öğretmen ve öğrencilerden tam verim alması için tüm bu değişkenleri göz önünde bulundurmalıdır. Kurumun yapısını ona göre şekillendirmeli, demokratik ve güven verici bir ortam sağlanmalıdır.

Okul yöneticileri öğretmenlerin motivasyonlarını hep en düzeyde tutmaya çalışmalı, bunu sağlayacak faktörleri bilmelidir. Okulun hedeflerini gerçekleştirmek istiyorsa bunu yapmalıdır. Öğretmenler kurum yöneticisinin her zaman arkalarında olduğunu hissederse, kuruma bağlılıkları, motivasyon ve performans düzeyleri olumlu yönde etkilenecektir. Öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilerek ve kurumu bu şekilde dizayn eden bir kurum yöneticisi hedeflere ulaşmada daha başarılı olacaktır(Kurt, 2013).

Öğretmenin motivasyonunun yükselmesinde yöneticisinin gösterdiği liderlik davranışları önem arz etmektedir. Bu nedenle kurum yöneticiliğinin yanı sıra örgüt hedefleri hakkında uzman olmaları, vizyon sahibi ve teknolojiyi takip eden bir takım lideri düzeyine ulaşmayı hedeflemelidir.

2.5.İlgili Çalışmalar

Tan (2012) tarafından yürütülen “İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlik iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi” isimli doktora tezi ilişkisel tarama modelinde, Elazığ ilinde 2010-2011 eğitim öğretim yılında gerçekleştirmiştir. Okuldaki öğretmen grubunun en fazla iletişim kurduğu yöneticinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonlarını anlamlı şekilde yordadığı sonucuna varmıştır.

Emirbey (2017) tarafından yürütülen “Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki” isimli yüksek lisans tezi ilişkisel tarama modelinde yapılmış olup 2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli ilinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonları arasındaki ilişki anlamlı, doğru orantılı ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Araştırma sonuçlarından bir tanesi okuldaki öğretmen sayısına göre yöneticinin göstermiş olduğu etik liderlik davranışlarındaki durumdur. Araştırma sonucuna göre 21-30 kişi arasında öğretmen görev yapan bir okuldaki okul yöneticisinin etik liderlik davranışının olumlu ve anlamlı şekilde değerlendirme yaptığını saptamıştır.

Çetin ve Yaman (2004) tarafından “Kaliteli okulda etkin yönetim anlayışının bir göstergesi: Takım çalışmaları” tarama modeliyle yürütülmüş bir araştırmadır. İlgili araştırma da şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- a) Okul yöneticilerinin okullarında takım çalışmaları oluşturulmadan önce ihtiyaç analizi yapılmasının ve buna göre bir planlamanın yapılmasının öneminden bahsetmişlerdir.
- b) Okul yöneticilerinden bazıları şuan ki Türk eğitim sisteminde yeterli düzeyde demokrasi bilincinin bulunmaması okullardaki takım çalışmalarının istenilen amaca hizmet etmediklerini belirtmişlerdir.
- c) Öğretmenlerden bazıları “bize külfet getirir, karşılığında hiçbir getirisi olmaz” anlayışından dolayı takım çalışmalarına istenilen düzeyde destek vermediklerini belirtmişlerdir.
- d) Öğretmenlerden bazıları da takım çalışmalarında gönüllülük esasının olmadığı ve atama yada görevlendirmeyeyle yoluyla yapılması sonucu istekli olmadıklarını belirtmişlerdir.

Ertürk (2012) tarafından yürütülen “Öğretmenlerin İş Motivasyonları” ile ilgili araştırma yapılmıştır. Tarama modelinde olan bu araştırmanın evrenini Bolu ilindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 428 öğretmenden iş motivasyonu ölçeği kullanılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- a) Öğretmenlerin motivasyonlarının içsel ve dışsal etkenlere bağlı olduğu ortaya çıkmıştır.
- b) Öğretmenlerin dışsal motivasyonlarının orta düzeyde olması okul yöneticilerinin motivasyon araçlarını yeterli düzeyde kullanmamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kurt tarafından 2013 yılında “İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi” isimli çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin motivasyon düzeyleri *orta* düzeyde olmuştur. Öğretmenlerin motivasyonları yaş, cinsiyet ve kıdem yılı gibi değişkenler açısından anlamlı bir fark bulunmazken, görev yapılan okul türü, mesleki branş ve eğitim durumu değişkenlerine bağlı olarak anlamlı şekilde değişmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol, verilerin analizi ve yorumlanması ile ilgili bilgi ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada var olan durumun ortaya konulması amaçlandığı için betimsel modellerden *ilişkisel tarama* modeli kullanılmıştır. Karasar'a göre (2011, s.81) ilişkisel tarama modeli, birden çok değişken arasında, birlikte herhangi bir değişim meydana getirip getirmediği veya bir değişim varsa bunun düzeyini belirlemeyi hedefleyen araştırma şeklidir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Denizli ili Çivril ilçesinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli 429 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü evrene yönelik olarak örneklem alma yoluna gidilmemiş ve evrende yer alan tüm okullara ölçekler ulaştırılmıştır. Ancak yalnızca 217 öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 217 kişi olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kurum türü ve mesleki kıdemlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

<i>Değişkenler</i>	<i>Demografik Özellikler</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	115	53.0
	Erkek	102	47.0
Medeni Durum	Evli	164	75.6
	Bekar	53	24.4
Görev Yaptığı Kurum	İlkokul	120	55.3
	Ortaokul	97	44.7

Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	33	15,2
	6-10 Yıl	70	32,3
	11-15 Yıl	46	21,2
	16 Yıl ve Üzeri	68	31,3
Toplam		217	100

Tablo 3.1.'e göre, örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin %53'ü kadın, %47'si erkektir. Medeni durumlarına göre incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir bölümünün(%75,6) evli olduğu görülmektedir. Görev yapılan okul türü değişkenine bakıldığında öğretmenlerin %55,3'si ilkokulda, %44,7'ü ortaokulda görev yaptıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin çalışma süreleri incelendiğinde ise %15,2'si 0-5 yıl , %32,3'ü 6-10 yıl, %21,2'si 11-15 yıl , %31,3'ü 16 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

Okul yöneticilerinin sergilediği takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada gerekli verilerin toplanması için iki ayrı ölçekten oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracı temel olarak üç alt bölümden oluşmaktadır. Öğretmenlerin demografik özellik bilgilerinin bulunduğu Kişisel Bilgiler bölümü, çalışmaya katılan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini tespit etmek için araştırmacı Polat (2010) tarafından geliştirilen 24 maddelik “Öğretmenler Motivasyon Ölçeği” ve öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına ilişkin algılarını araştırmak üzere araştırmacılar Çankaya ve Karakuş (2010) tarafından geliştirilen 20 maddelik “Takım Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Takım Liderliği Ölçeği

Araştırmada yöneticilerin sergilediği takım liderliği davranışlarını belirlemek amacıyla Çankaya ve Karakuş (2010) tarafından geliştirilen “Takım Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan bu ölçekte 20 soru yer almaktadır ve her bir soru için 5'li Likert şeklinde hazırlanmış olan “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kısmen katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum(5)” seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

Çankaya ve Karakuş (2010) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda takım liderliği ölçeğinin üç boyutlu bir yapıda olduğu analiz edilmiştir. Güncel araştırma kapsamında ölçeğin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı .972 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin üç boyutlu yapısının toplam varyansın % 65'ini açıkladığı ve

madde faktör yüklerinin ise .65 ile .79 arasında değiştiği görülmüştür. Bu çalışma kapsamında ölçeğin güvenirlik ve faktör analizi sonuçları Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Takım Liderliği Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları*

Boyut	Maddeler	Cronbach's Alpha (α)	Varyans Açıklama Oranı (%)	KMO	P
<i>Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama</i>	1,2,3,4,5,6,7,8,	,924	65,66	,931	.000*
<i>Güçlendirme ve Motive Etme</i>	9,10,11,12,13,14,15,16	,947	73,50	,927	.000*
<i>Etkili İletişim</i>	17,18,19,20	,911	79,69	,813	.000*

* $p < .05$

3.3.2. Öğretmen Motivasyon Ölçeği

Katılımcılara uygulanan “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” formunda yer alan 24 sorudan her bir soru için 5’li Likert şeklinde hazırlanmış olan “Hiçbir zaman (1)”, “Nadiren(2)”, “Bazen (3)”, “Çoğunlukla (4)”, “Her zaman(5)” seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir.

Güncel araştırmanın güvenirlik katsayısı $\alpha = .894$ olarak analiz edilmiştir. Bu analiz sonucuna ilişkin veriler Tablo 3.3.’de verilmiştir.

Tablo 3.3. *Öğretmen Motivasyon Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları*

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)	Varyans Açıklama Oranı (%)	KMO	p
<i>Öğretmen Motivasyon Ölçeği</i>	24	,894	32,43	,865	.000*

* $p < .05$

3.3.3. Veri Toplama Süreci

Çalışmada kullanılacak veriler için, Çivril ilçesindeki tüm ilkökul ve ortaokul türündeki okullara veri toplama araçları, ilgili makamlardan izin onayları alınarak bizzat araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve bilgiler toplanmıştır.

3.4.Verilerin Analizi

Yapılan araştırmada, toplanan veriler çözümlenmeden önce normallik testleri uygulanmış, analiz sonuçları elde edilmiştir. Takım Liderliği Ölçeğindeki her bir boyutun ve Öğretmen Motivasyon Ölçeği'nin çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4.Takım Liderliği Ölçeği Boyutları ve Ölçeklerin normallik Analiz İstatistikleri

	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Orta Değer</i>
<i>Takım liderliği 1.boyut (Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama)</i>	-,472	-,045	3,87	4,00
<i>Takım Liderliği 2.boyut (Güçlendirme ve Motive Etme)</i>	-,825	-,850	3,97	4,00
<i>Takım Liderliği 3.Boyut (Etkili İletişim)</i>	-,558	-,206	3,82	4,00
<i>Takım Liderliği Ölçeği (Tümü)</i>	-,581	,085	3,90	3,95
<i>Öğretmen Motivasyon Ölçeği</i>	-,395	,026	3,87	3,9167

Tablo 3.4 incelendiğinde, Takım Liderliği Ölçeğinin, alt boyutlarının ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ve -1 aralığında olduğu görölmektedir. Ayrıca elde edilen ortalama ve orta değer(medyan) değerlerinin birbirine yakın olduğu da görölmektedir. Analiz sonucunda dağılımın normal olduğu belirlenmiş (Büyüköztürk, 2019, s.40) ve verilerin analizleri için parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. Analizlerin yorumlanmasında anlamlılık düzeyi olarak $p < .05$ esas alınmıştır.

Araştırmanın birinci alt probleminde, öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarını belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarından yararlanılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını belirlemek için, uç değerler belirlenmiştir. Tablo 3.5'de Takım Liderliği Ölçeği'nin Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama ile Güçlendirme ve Motive Etme boyutlarına ilişkin puan aralığı verilmektedir.

Tablo 3.5. Takım Liderliği Ölçeği 1. Ve 2. Boyutlarına İlişkin Puan Aralığı

Puan Aralığı	Katılım Düzeyi
8,00 – 14,40 (1,00 - 1,80)	Hiç Katılmıyorum
14,41 – 20,80 (1,81 – 2,60)	Katılmıyorum
20,81 – 27,20 (2,61 – 3,40)	Kısmen Katılıyorum
27,21 – 33,60 (3,41 – 4,20)	Katılıyorum

33,61 – 40,00 (4,21 – 5,00)	Tamamen Katılıyorum
-----------------------------	---------------------

Tablo 3.6’da Takım Liderliği Ölçeği’nin Etkili İletişim boyutuna ilişkin puan aralığı verilmektedir.

Tablo 3.6. Takım Liderliği Ölçeğinin Etkili İletişim Boyutuna İlişkin Puan Aralığı

Puan Aralığı	Katılım Düzeyi
04,00 – 07,20 (1,00 - 1,80)	Hiç Katılmıyorum
07,21 – 10,40 (1,81 – 2,60)	Katılmıyorum
10,41 – 13,60 (2,61 – 3,40)	Kısmen Katılıyorum
13,61 – 16,80 (3,41 – 4,20)	Katılıyorum
16,81 – 20,00 (4,21 – 5,00)	Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.7’de Takım Liderliği Ölçeği’nin tümüne ilişkin puan aralığı verilmektedir.

Tablo 3.7. Takım Liderliği Ölçeği Genelinde Öğretmen Algılarına İlişkin Puan Aralığı

Puan Aralığı	Katılım Düzeyi
20,00 – 36,00 (1,00 - 1,80)	Hiç Katılmıyorum
36,01 – 52,00 (1,81 – 2,60)	Katılmıyorum
52,01 – 68,00 (2,61 – 3,40)	Kısmen Katılıyorum
68,01 – 84,00 (3,41 – 4,20)	Katılıyorum
84,01 – 100,00 (4,21 – 5,00)	Tamamen Katılıyorum

Araştırmanın ikinci alt probleminde öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma puanlarından yararlanılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için, uç değerler belirlenmiştir. Tablo 3.8.’de belirlenen puan aralıkları verilmektedir.

Tablo 3.8. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Puan Aralığı

Puan Aralığı	Katılım Düzeyi
24,00 – 43,20 (1,00 - 1,80)	Hiçbir zaman
43,21 – 62,40 (1,81 – 2,60)	Nadiren
62,41 – 81,60 (2,61 – 3,40)	Bazen
81,61 – 100,80 (3,41 – 4,20)	Çoğunlukla
100,81 – 120,00 (4,21 – 5,00)	Her zaman

Araştırmanın üçüncü alt probleminde yöneticilerin takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Araştırmanın istatistiksel

çözümlemelerinde anlamlılık düzeyleri .05 ve .01 olarak alınmıştır. Büyüköztürk'e (2019, s.6)göre, “*korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel bir pozitif ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının, 0,70-1,00 arasında olması, yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki*” olarak tanımlanabilir.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde öğretmenlerin takım liderliği algıları demografik değişkenlere göre görüş farklılıklarının belirlenmesinde cinsiyet, okul kurum türü ve medeni durum değişkenleri için t-testi; mesleki kıdem değişkeni için de Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın beşinci alt probleminde öğretmen motivasyon düzeylerinin demografik değişkenlere farklılıkların belirlenmesinde cinsiyet, okul kurum türü ve medeni durum değişkenleri için t-testi; mesleki kıdem değişkeni için de Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde; ilkökul ve ortaokul türündeki okullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu amaca yönelik olarak, öğretmenlerin takım liderliği ölçeğine verdikleri yanıtların betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1 Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları

<i>Davranış Türleri</i>	N	\bar{X}	S	Katılım Düzeyi
<i>Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama</i>	217	30,99	6,05	Katılıyorum
<i>Güçlendirme ve Motive Etme</i>	217	31,82	6,16	Katılıyorum
<i>Etkili İletişim</i>	217	15,28	3,44	Katılıyorum
<i>Takım Liderliği Ölçeği</i>	217	78,09	15,00	Katılıyorum

Tablo 4.1’deki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının tümünü sergilediklerini düşündükleri anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin bu davranışları göstermeleri, okul yöneticilerinin öğretmenlere değer verdiği söylenebilir. Diğer bir sonuç da öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin okullarda takım liderliği davranışlarını “*Katılıyorum*” düzeyinde sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelendiğinde; Uzlaştırma ve işbirliği boyutunda ortalamalara göre yöneticilerinin en yüksek oranda “İşbirliğine açık olan öğretmenlere okulun tüm imkanlarını sunmaya çalışır” ifadesini belirtmişlerdir. Güçlendirme ve Motive etme boyunda öğretmenlerin en yüksek oranda katılım sağladığı

ifade “ Mesleğine oldukça bağlıdır” olmuştur. Son etkili iletişim boyutunda ise en yüksek düzeyde katıldıkları ifade “Davranışlarında samimidir” olmuştur.

Öğretmenlerin katılım düzeyi en düşük ifadeler; Uzlaştırma ve işbirliği boyutunda “Öğretmenlerin performanslarını kendi zümre grubu içerisindeki faaliyetlerine göre değerlendirir”, Güçlendirme ve Motive etme boyunda “ Öğretmenleri sürekli motive etmeye çalışır”, etkili iletişim boyutunda ise “Zamanının çoğunu öğretmenlerle iletişim kurarak geçirir” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre, öğretmenlerin motivasyon düzeyi nedir? olarak belirlenen ikinci alt probleme ilişkin bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	\bar{X}	S	Algı Düzeyi
Öğretmen Motivasyon Ölçeği	217	93,04	13,27	Çoğunlukla

Araştırma kapsamında öğretmenlere uygulanan öğretmen motivasyon ölçeğinin betimsel analizi incelendiğinde öğretmenlerin motivasyon düzeyleri $\bar{X}=93,04$ ortalama ile “Çoğunlukla” düzeyinde gerçekleşmiştir.

Öğretmenlerin ölçekte verdikleri cevaplar incelendiğinde, ölçek maddelerinden en yüksek katılım “Her zaman” düzeyinde “04. İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.” ifadesi olmuştur. Öğretmenlerin en düşük katılım sağlayarak değerlendirdikleri ifade ise “bazen” düzeyindeki ‘12. Yemek, çay-kahve, ulaşım gibi imkânların ücretsiz sağlanması verimli çalışmamı sağlıyor.’ ifadesi olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yaptıkları kurumdan beklentilerinin maddede belirtilen imkânların daha iyi düzeyde hizmet almak istedikleri söylenebilir.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki düzeyi nedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmen motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla “Pearson Çarpım

Moment Korelasyon Analizi” tekniği kullanılmış ve elde edilen bulgular tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.3’ de öğretmenlerin motivasyon dzeyeleri ile yöneticilerinin sergiledikleri uzlaştırma ve işbirliğini sağlama davranışlarına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.3 *ğretmen Motivasyon Düzeyi ve Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama Davranışları Arasındaki İlişki (Pearson arpım Moment Korelasyon Analizi)*

<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
<i>Motivasyon</i>	217	3,87	,55		
<i>Uzlaştırma ve işbirliğini sağlama</i>	217	3,87	,75	,585	.000*

* $p < .01$

Tablo 4.3’ünincelenmesi sonucunda, öğretmenlerin motivasyon dzeyeleri ile yöneticilerinin sergiledikleri uzlaştırma ve işbirliğini sağlama davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin uzlaştırma ve işbirliğini sağlamaya yönelik davranışları artarsa öğretmenlerin de motivasyonları ,585 düzeyinde olumlu yönde etkilenecektir (Büyüköztürk,2019, s.34).

Tablo 4.4’ de öğretmenlerin motivasyon dzeyeleri ile yöneticilerinin sergiledikleri güçlendirme ve motive etme davranışlarına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.4 *ğretmen Motivasyon Düzeyi ile Güçlendirme ve Motive Etme Davranışları Arasındaki İlişki (Pearson arpım Moment Korelasyon Analizi)*

<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>S</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
<i>Motivasyon</i>	217	3,87	,55		
<i>Güçlendirme ve Motive Etme</i>	217	3,97	,77	,510	.000*

* $p < .01$

Tablo 4.4’ünincelenmesi sonucunda, motivasyon leğinden toplanan verilerle güçlendirme ve motive etme boyutu verileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson arpım Moment Korelasyon analizi sonrasında, motivasyon leği ile güçlendirme ve motive etme davranışlarını sergileme arasında anlamlı ve pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r = ,510$; $p < .01$). Buna göre okul yöneticilerinin güçlendirme ve motive etmeye yönelik davranışları artarsa öğretmenlerin de motivasyonları ,510 düzeyinde olumlu yönde etkilenecektir (Büyüköztürk,2019, s.34).

Tablo 4.5’ de öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile yöneticilerinin sergiledikleri etkili iletişim davranışlarına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.5 *Öğretmen Motivasyon Düzeyi ve Etkili İletişim Davranışları Arasındaki İlişki (Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi)*

<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>X̄</i>	<i>S</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
<i>Motivasyon</i>	217	3,87	,55		
<i>Etkili İletişim</i>	217	3,82	,86	,592	.000*

* $p < .01$

Tablo 4.5’inincelenmesi sonucunda, motivasyon ölçeğinden toplanan verilerle etkili iletişim boyutu verileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonrasında, motivasyon ile etkili iletişim davranışlarını sergileme arasında anlamlı ve pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r = ,592$; $p < ,01$). Buna göre okul yöneticilerinin etkili iletişimi arttırmaya yönelik davranışları artarsa öğretmenlerin de motivasyonları ,592 düzeyinde olumlu yönde etkilenecektir (Büyüköztürk,2019, s.34).

Tablo 4.6’ da öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.6 *Öğretmen Motivasyon Düzeyi ve Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi*

<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>X̄</i>	<i>S</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
<i>Motivasyon</i>	217	3,87	,55		
<i>Takım Liderliği</i>	217	3,90	,75	,581	.000*

* $p < .01$

Tablo 4.6’ninincelenmesi sonucunda, motivasyon ölçeğinden toplanan verilerle takım liderliği verileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonrasında, motivasyon ile takım liderliği davranışlarını sergileme arasında anlamlı ve pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki analiz edilmiştir ($r = ,581$; $p < ,01$). Buna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları artarsa öğretmenlerin de motivasyonları ,581 düzeyinde olumlu yönde etkilenecektir(Büyüköztürk,2019, s.34).

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları öğretmenlerin a) Cinsiyetlerine, b) Görev yaptıkları kurum türüne, c) mesleki kıdemlerine, e) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırma problemine ilişkin olarak yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.4.1. Cinsiyet Değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliğidavranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.7.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)*

<i>Boyut</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>																														
Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama	Kadın	115	3,81	,78	1,25	.210																														
	Erkek	102	3,94	,71			Güçlendirme ve Motive Etme	Kadın	115	3,93	,78	,86	.386	Erkek	102	4,02	,75	Etkili İletişim	Kadın	115	3,77	,91	,90	.368	Erkek	102	3,87	,79	Takım Liderliği	Kadın	115	3,85	,78	1,07	.285	Erkek
Güçlendirme ve Motive Etme	Kadın	115	3,93	,78	,86	.386																														
	Erkek	102	4,02	,75			Etkili İletişim	Kadın	115	3,77	,91	,90	.368	Erkek	102	3,87	,79	Takım Liderliği	Kadın	115	3,85	,78	1,07	.285	Erkek	102	3,96	,70								
Etkili İletişim	Kadın	115	3,77	,91	,90	.368																														
	Erkek	102	3,87	,79			Takım Liderliği	Kadın	115	3,85	,78	1,07	.285	Erkek	102	3,96	,70																			
Takım Liderliği	Kadın	115	3,85	,78	1,07	.285																														
	Erkek	102	3,96	,70																																

$p < .05$

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmak için yapılan t testi sonucunda, uzlaştırma ve işbirliği sağlama, güçlendirme ve motive etme, etkili iletişim boyutlarında ve takım liderliği davranışlarının tümünde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$). Bir başka deyişle, hem erkek hem de kadın öğretmenler okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları takım liderliği davranışları konusunda benzer düşüncelere sahiptir.

4.4.2. Kurum Türü Değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin kurum türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)*

<i>Boyut</i>	<i>Kurum Türü</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama	İlkokul	120	3,96	,79	2,09	.038*
	Ortaokul	97	3,75	,69		
Güçlendirme ve Motive Etme	İlkokul	120	4,09	,75	2,59	.010*
	Ortaokul	97	3,82	,77		
Etkili İletişim	İlkokul	120	3,94	,89	2,34	.020*
	Ortaokul	97	3,67	,79		
Takım Liderliği	İlkokul	120	4,01	,76	2,45	.015*
	Ortaokul	97	3,76	,70		

* $p < .05$

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına ilişkin algıları çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ölçek boyuttaki p değeri tüm boyutlarda ve ölçeğin tamamında .05'den küçük olmasından dolayı kurum türü değişkeninin ortalamalarına bakarak yorumlama yapılacaktır (Büyüköztürk,2019, s.6). Bu durumda uzlaştırma ve işbirliği sağlama boyutunda ($\bar{X}=3,96$)ilkokulda görevli öğretmenlerin ortaokulda görevli öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Güçlendirme ve motive etme boyutunda ($\bar{X}=4,09$)ilkokulda görevli öğretmenlerin ortaokulda görevli öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Etkili iletişim boyutunda ($\bar{X}=3,94$)ilkokulda görevli öğretmenlerin ortaokulda görevli öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Ölçeğin tamamında $\bar{X}=4,01$ ortalama ile yine ilkokulda görevli öğretmenlerin ortaokulda görevli öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

4.4.3. Medeni durum Değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-Testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.9.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)

<i>Boyut</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>																														
Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama	Evli	164	3,90	,74	1,13	.257																														
	Bekar	53	3,77	,77			Güçlendirme ve Motive Etme	Evli	164	4,01	,74	1,11	.266	Bekar	53	3,87	,82	Etkili İletişim	Evli	164	3,85	,85	,69	.334	Bekar	53	3,72	,89	Takım Liderliği	Evli	164	3,93	,73	1,13	.256	Bekar
Güçlendirme ve Motive Etme	Evli	164	4,01	,74	1,11	.266																														
	Bekar	53	3,87	,82			Etkili İletişim	Evli	164	3,85	,85	,69	.334	Bekar	53	3,72	,89	Takım Liderliği	Evli	164	3,93	,73	1,13	.256	Bekar	53	3,80	,79								
Etkili İletişim	Evli	164	3,85	,85	,69	.334																														
	Bekar	53	3,72	,89			Takım Liderliği	Evli	164	3,93	,73	1,13	.256	Bekar	53	3,80	,79																			
Takım Liderliği	Evli	164	3,93	,73	1,13	.256																														
	Bekar	53	3,80	,79																																

* $p < .05$

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırmak için yapılan t testi sonucunda,uzlaştırma ve işbirliği sağlama, güçlendirme ve motive etme,etkili iletişim boyutlarında ve takım liderliği ölçeğinde bulunan p değerine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p > .05$). Bir başka deyişle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları takım liderliği davranışları medeni durumlarına göre benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

4.4.4. Kıdem yılı Değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin kıdem yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.10.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)

<i>Boyut</i>	<i>Kıdem Yılı</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>																
Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama	0-5 yıl	33	3,79	,60	1,81	.145																
	6-10 yıl	70	3,78	,83																		
	11-15 yıl	46	3,81	,73																		
	16 yıl ve üzeri	68	4,04	,74			Güçlendirme ve Motive Etme	0-5 yıl	33	3,89	,62	2,42	.67	6-10 yıl	70	3,82	,87	11-15 yıl	46	4,00	,77	16 yıl ve üzeri
Güçlendirme ve Motive Etme	0-5 yıl	33	3,89	,62	2,42	.67																
	6-10 yıl	70	3,82	,87																		
	11-15 yıl	46	4,00	,77																		
	16 yıl ve üzeri	68	4,15	,68																		

Etkili İletişim	0-5 yıl	33	3,75	,74	,456	.713
	6-10 yıl	70	3,74	,92		
	11-15 yıl	46	3,86	,86		
	16 yıl ve üzeri	68	3,89	,85		
Takım Liderliği	0-5 yıl	33	3,82	,60	1,69	.170
	6-10 yıl	70	3,79	,83		
	11-15 yıl	46	3,90	,74		
	16 yıl ve üzeri	68	4,06	,71		

* $p < .05$

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin görüşlerinin kıdem yıllarına göre karşılaştırmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, sonucunda p değerleri .05'den yüksek olduğu için anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Sonuç olarak öğretmenlerin mesleki kıdemleri çalıştıkları okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranış algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmayıp aynı/benzer düşünceye sahip oldukları söylenebilir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri a) cinsiyetlerine, b) Görev yaptıkları kurum türüne, c) mesleki kıdemlerine, e) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırma problemine ilişkin olarak yapılan analiz sonuçları verilmiştir.

4.5.1. Cinsiyet Değişkeni

Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

.Tablo 4.11.Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Motivasyon	Kadın	115	3,89	,55	,381	.704
	Erkek	102	3,86	,55		

* $p < .05$

Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin medeni durumlarına göre karşılaştırmak için yapılan t testi sonucunda, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri bulunan p değerine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p > .05$). Bir başka

deyişle, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre aynı/benzer düzeyde oldukları söylenebilir.

4.5.2. Kurum Türü Değişkeni

Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin çalıştıkları kurum türlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12.Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-Testi)

<i>Boyut</i>	<i>Kurum Türü</i>	<i>N</i>	<i>\bar{X}</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Motivasyon	İlkokul	120	3,94	,56	1,95	.052*
	Ortaokul	97	3,79	,53		

* $p > .05$

Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin çalıştıkları kurum türüne göre karşılaştırmak için yapılan t testi sonucunda, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri bulunan p değerine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p > .05$).

Bir başka deyişle, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri çalıştıkları kurum türüne göre aynı/benzer düzeyde oldukları söylenebilir. Fakat p değerinin .05düzeyine çok yakın olması sonucu grup ortalamaları incelenirse; ilkokulda görev yapan($\bar{X}=3,94$) öğretmenlerin ortaokulda görev yapan ($\bar{X}=3,79$) öğretmenlere göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.5.3. Medeni Durum Değişkeni

Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.13'de gösterilmiştir.

Tablo 4.13.Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)

<i>Boyut</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>A. O. (\bar{X})</i>	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Evli	164	3,91	,52	2,02	.044*
	Bekar	53	3,74	,61		

* $p < .05$

Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin medeni durumlarına göre karşılaştırmak için yapılan t testi sonucunda, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri bulunan p değerine göre istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır ($p > .05$). Analiz sonuçları incelendiğinde $\bar{X} = 3,91$ ortalamaya sahip evli öğretmenler bekar öğretmenlere ($\bar{X} = 3,74$) göre motivasyon düzeyleri daha yüksektir.

4.5.4. Mesleki Kıdem Değişkeni

Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin çalıştıkları mesleki kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)

<i>Boyut</i>	<i>Kıdem Yılı</i>	<i>N</i>	<i>A. O. (\bar{X})</i>	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Motivasyon	0-5 yıl	33	3,88	,53	,648	.585
	6-10 yıl	70	3,81	,53		
	11-15 yıl	46	3,87	,49		
	16 yıl ve üzeri	68	3,94	,61		

Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin kıdem yıllarına göre karşılaştırmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda p değerleri .05’den yüksek olduğu için anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Sonuç olarak öğretmenlerin mesleki kıdemleri çalıştıkları okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranış algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmayıp öğretmenlerin aynı/benzer düşünceye sahiptir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara, sonuçlara ilişkin tartışmaya ve bu sonuçlar kapsamında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ulaşılan en önemli sonuçlardan biri, öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliğinin tüm boyutlarındaki davranışları sergilediklerini düşünmeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin görevlerini severek yaptıkları; işbirliğine açık oldukları; öğretmenlere okul imkânlarının kullanımında daha fazla kolaylık sağladıkları; öğretmenlere karşı davranışlarında samimi oldukları ve mesleğine karşı özsaygısının yüksek olduğu görülmüştür. Kuyumcu (2007) tarafından yapılan araştırmaya göre de yöneticilerin (lider) takım üyelerini tanıdığı, takımı süreç boyunca bilgilendirdiği, iletişime açık olduğu, takım ruhu oluşturmak için öğretmenler hakkında detaylı bilgiye sahip oldukları, takımın hedeflerinin gerçekleşmesi için takım çalışmalarına katılan öğretmenlere demokratik bir ortam sağladıkları sonucuna varılmıştır.

Takım liderliği davranışlarını sergileyen yöneticilerin okullarında verimin ve başarının daha fazla olduğu söylenebilir. Nitekim, Kocabaş ve Gökbaş (2003) tarafından yapılan araştırmada da, takım çalışmasının eğitimde kaliteyi ve grup içi motivasyonu artırdığına, takım çalışmasının boşa zaman harcamak olmadığına, takımların yapılacakları kolaylaştırdığına, başarılı liderlerin başarılı takımlarla çalışan kişiler olduğuna ve takım çalışması yapmanın öğretmenleri yönetimde demokratik bir ortam ile kararların alımında katılımı sağlamak anlamına geldiği sonucu bulunmuştur. Sarier (2013) de okul yöneticisinin sergiledikleri liderlik ile öğretmenlerin iş doyumu, performansı ve motivasyon arasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin bu olumlu davranış biçimlerinin yanında öğretmenlerin algılarına göre daha düşük düzeyde katıldıkları davranış biçimleri de bulunmaktadır. Yöneticilerin okul içi öğretmen değerlendirmelerini kendi zümre grupları içerisinde yapmayıp, genel değerlendirme yapmaları öğretmenlere göre olumsuz bir yaklaşımdır. Bu şekilde bir değerlendirme kurumun ahengini bozmaya sebebiyet verip, öğretmenlerin

çalışma performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Benzer bir sonuç, Kocabaş ve Gökbaşı (2003) tarafından yapılan araştırma da, yöneticiler ve öğretmenlerin ortaya koydukları başarı ve performanslarının eşit oranda ödüllendirilmediği, daha çok hatalar üzerinden değerlendirme yapıldığı sonucuna varılmıştır.

İletişim tüm ikili veya daha fazla gruplarda motivasyon kaynağı olarak en önemli unsur olmuştur. Karşılıklı yapılan iletişimin farklı sebeplerle sağlıklı olması takımın performansını olumsuz etkileyecek ve grup bireylerinin motivasyonunu düşürecektir. Yönetimden sorumlu okul müdürünün öğretmenlerin her birinin ilgi ve ihtiyaçlarını ve karakter özelliklerini çok iyi bilmesi, okuldaki ve takım içindeki uyumu en üst düzeye çıkaracaktır. Benzer bir sonuç Demir (2018) tarafından yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu araştırma da yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil düzeyi ne kadar artarsa öğretmenlerinde, motivasyon düzeyleri artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın çok önemli bir diğer sonucu öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğudur. Motivasyon, bireyi bir hedef için hareket mekanizması, eylem döngüsü, bireyin istenilen davranışı arttıran, etkin hale getiren ve yönelten bir kuvvettir (Başaran, 1982). Öğretmenlik mesleği özel ve farklı bir meslek türüdür. Mesleği özel kılan özelliklerle bu görevi yerine getiren öğretmenler tarafından yüklenen değeridir. Bu değer öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken onlara bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Her meslek için motive olmak önemli olsa da öğretmenlik mesleği diğer mesleklerden farklı bir yere sahiptir. Öğretmenler bu görevi yerine getirirken bazen çocuklarından, bazen sağlığından, bazen maddi gücünden feragat ederek yerine getirirler. Bu yüzden öğretmenlerin motivasyon düzeyleri her daim en üst düzeyde olmalıdır. Öğretmen görevini yerine getirirken aklında maddi yönden ulaşım, yemek vb. ihtiyaçlarını düşünerek motivasyon kaybı yaşamamalıdır. İhtiyaçları giderilen öğretmen motive olur, motive olan öğretmen mutlu olur, mutlu olan öğretmen verimli olur. Karaköse ve Kocabaşı (2006) tarafından yapılan araştırmada da devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin maddi yönden daha az imkanlara sahip olduklarını söylemiştir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da yöneticilerin sergilediği takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığıdır. Diğer bir anlatımla, yöneticilerin sergilediği takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde arttıracığı görülmüştür. Bingöl (2014) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, okul yöneticilerinin, liderlik özelliği/algıları öğretmenlerin motivasyonunu arttırdığı görülmüştür. Takımlarda ya da herhangi bir grup çalışmalarında liderlerin göstereceği davranışlar istenilen hedeflere ulaşma da belirleyici

faktör olacaktır. Lider sahip olduğu takıma hakim olan, takımdaki kişileri en iyi tanıyan, onların istek ve ihtiyaçlarını en iyi bilen kişidir. Liderin göstermiş olduğu davranışlar grup üyelerini motive edecek ya da grup üyeleri arasında huzursuzluğa sebep olacaktır. Takım liderliği davranışlarını sergileyen okul yöneticileri, okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Ne kadar yüksek performansla takım liderliği davranışı sergilerse yönetici, öğretmenleri de o kadar yüksek motive etmiş olacaktır. İnce ve diğerleri (2004) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından takım lideri olarak “kesin kararlar alabilen” ve “aldığı kararlar ile takıma yön verebilen” olarak algılanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Takım lideri olarak okul yöneticisi sergiledikleri davranışlar ile çalışanları arasındaki statü engelini en aza indirip başarı sağlamalıdır.

Güncel araştırmada öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sergiledikleri takım liderliği davranışları katılımcıların cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve kıdem yıllarına göre karşılaştırıldığında benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir. Çankaya ve Karakuş (2010) ve Çiftçi (2019) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla beraber okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulların hedeflerinin gerçekleşmesi, ideal okul olması, öğrenci ve çalışanlarının mutlu olması için bir takım görevleri yerine getirmesine bağlıdır. Okul yöneticisi hedeflerini gerçekleştirme için çalışanlarını tanımalı, hedeflerini içselleştirmeli ve iyi bir takım lideri olmalıdır. Okul yöneticileri takım liderliği davranışlarını okullarında ne kadar çok sergiler, öğretmenleri ile uzlaşmacı, onları motive edici ve sağlıklı bir iletişim sürecinde olursa öğretmenlerin motivasyonlarının artacağı saptanmıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin mutlu olması sağlanmış ve nihai hedefe ulaşmak için uygun zemin hazırlanmış olunacaktır.

Okullarda bir takımın parçası olarak görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri güncel araştırma sonuçlarına göre cinsiyetlerine ve mesleki kıdem yıllarına göre benzer düzeyde oldukları saptanmıştır. Ünal (2000) tarafından yapılan araştırma ile benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin yanında çalıştıkları kurum türlerine göre ilkokulda görevli öğretmenlerin ortaokulda görevli öğretmenlere göre daha yüksek motivasyona sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Barlı ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İlkokuldaki öğretmen ve yöneticilerin kurum içinde daha sıcak ilişkiler kurması, bu okul türünde görev yapan yöneticiler ile görev yapan öğretmenlerin benzer zorluklardan geçerek karşılıklı empati kurmaları öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Kurt (2013) tarafından

yapılan araştırmada da sınıf öğretmenlerinin motivasyon düzeyi branş öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. İlkokuldaki okul iklimi ve iletişiminin daha etkili, okuldaki öğretmenlerin birbirleri ve yöneticileriyle daha uzlaşmacı olmaları söylenebilir.

Bu araştırmada, ayrıca motivasyonu etkileyen diğer bir değişkenin bireylerin medeni durumları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evli olan öğretmenlerin bekar olan öğretmenlere göre daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Barlı ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada da evli öğretmenlerin bekar öğretmenlerden daha yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları sonucu elde edilmiştir. Evli olan öğretmenlerin yaşam tarzlarının daha düzenli olmasının onların motivasyonlarını olumlu etkilediği söylenebilir.

5.2. Öneriler

Okulların verimliliğini arttırmak örgüt içerisindeki bireylerin geliştirilmesi ile mümkündür. Örgütlerde ve takımlardaki üyelerin gelişimi ve onlardan en üst düzeyde verim sağlamak onların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamakla orantılıdır. Bunu sağlayacak olan da takım lideri ya da okul yöneticisidir. Bu da okul yöneticisinin ya da takım liderinin niteliğini arttırmakla sağlanabilir.

Okullarda görev yapan öğretmenlerin bilgi ve yeteneklerini daha iyi sahaya yansıtmaları uygun ortamın var olmasına bağlıdır. Uygun bir okul iklimi ve okul ortamının var olması ki bu ortamı sağlayacak olan okul yöneticisidir, öğretmenlerin motivasyonunu daha da arttıracak olup başarıyı getirecektir. Bunun için yöneticilerin bu yöndeki becerilerini geliştirme yoluna gidilmelidir.

Motivasyon düzeyini yükseltmek için onu motivasyonun yapısını tanımaktan geçmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı ve sahadaki okul yöneticileri özellikle ödül ve ceza (değerlendirme) konusunda daha etkili ve uygulanabilir bir program özellikle farklı branşların görev yaptığı ortaokul öğretmenlerinde motivasyonu ve başarıyı arttıracığı söylenebilir.

Bu araştırma okullarda takım liderliğinin, öğretmen motivasyonunu hangi durumlarda ve düzeyde etkilediği sonucu okul yöneticilerine rehber kaynak olacağı düşünölmektedir. Bu konuda araştırma yapacak diğer araştırmacılara da karşılaştırma özelliği sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arık, A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S., & Bayrakçeken, S. (2005). İlköğretim okul öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıklarının ve Sorunların Araştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 391-417.
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S., & Bayrakçeken, S. (2005). İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: farklılıkların ve sorunların araştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 391-417.
- Barutçugil İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2003.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bentley, T. (1999). *İnsanları Motive Etme*. (Çeviren: Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. İstanbul: Beta
- Bingöl, E. (2014). *İlk ve ortaokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve problem çözme becerilerine olan etkisi* (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Buluç, B. (1998), Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik (Organizational Leadership and Information Era), *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205-1213.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi
- Calp, Ş. (2013). *Algılanan Akademik Yeterlik Algılanan Özerklik Desteğinin Özerk Akademik Motivasyon ve Akademik Başarıyla İlişkisi*. Unpublished doctoral dissertation. Gazi University, Ankara.
- Celep, C. (2014). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1) , 73-114.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık

- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Çetin S. (2001). *İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri*, (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2001.
- Çetin, M. Ö.& Yaman, E. (2004). Kaliteli Okulda Etkin Yönetim Anlayışının Bir Göstergesi: Takım Çalışmaları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(19), 43-54.
- Çiftçi, M (2019). *Tarsus ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonu üzerine etkisi*, Yüksek lisan tez çalışması, Toros Üniversitesi
- Çolakoğlu, F. B. (2018). *Liderin takım çalışması üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Master'sthesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Daft, R. (1994). *Management. Third Edition*. Florida: HarcourtBraceCollegePublishers.
- Demir, S. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1999). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Elma C.(2002). Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar:Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, sayı 33.
- Emirbey, A. R. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış. Yüksek. Tezi.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa İli örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ERTÜRK, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hoy, W., ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama (S.Turan, Çev.)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- Kaldırım, S. (2003). *İlköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin takım iklimine ilişkin görüşleri (İstanbul İli Beykoz İlçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine ihtiyaçları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2 (1), 3-14.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi (22. baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karslı, M. D. (1998). *Öğretmenlere Hizmetiçi Eğitim Semineri için Hazırlanmış Notlar*.
- Kaya, K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon ve iş tatmini*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları
- Kocabaş, İ., & Gökbaş, M. (2003). Eğitimde takım çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 28(130).
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koyuncu, K. (2016). *Okul öncesi eğitimi öğretmen adaylarının akademik içsel motivasyonlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Kreitner, R. (2001). *Management*. New York: HoughtonMifflinCompany
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*.
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim okullarında okul kültürü ve takım liderliği (Elazığ ili örneği)/School culture and team leadership in elementary schools (case of Elazığ)*.
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 10(1), 168-182.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115

- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik kuram ve uygulamalar* (M. Kaleli, Çev.). İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Öncü, H. (2000). *Motivasyon (Güdülenme). Sınıf Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Özkalp, E. Ve Kirel, Ç. (1987). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Robbins, S.P. (2002), *Organizational Behaviour*. 10th Edition, U.S.A.:PrenticeHall.
- Robbins, S.P.,Decenzo, D. &Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları. (A. ÖĞÜT, Çev. ed.)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktuları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi*. Doktora Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Saruhan, S. C., ve Yıldız, M. C. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z; Tüz, M. (2001).*Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağır, M. (2013). Okul Liderliği. *N. Can (Ed.) içinde, Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi* (s. 183-216). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman M. ve Turan S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi (Ed. Yüksel Özden), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*,99-146, Pegem A Yayıncılık.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlik iş doyumuna, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- TAŞDEMİR, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış. Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara, 23-50.
- Tikici, A. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuna, B. (2003). *Takım çalışmasına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri:(Afyon ili örneği)* (Master's thesis, Anadolu Üniversitesi).
- Uğurlu, C. T. (2017). *Okul Yönetiminde Liderlik. C. T. Uğurlu (Ed.) içinde, Okul Yönetimi* (s. 147-181). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Ünal, S.(2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.
- Yaman, E.,& Çetin, M. (2004). Kaliteli okulda etkin yönetim anlayışının bir göstergesi: takım çalışmaları.M.Ü. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19, 43-54.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yıldırım, B. (2018). Eğitim Politikası,Liderlik ve Etik. *Y. Çelikten (Ed.) içinde, Eğitim Örgüt ve Lider* (s. 149-217). Konya: Eğitim Yayınevi
- Yukl, G. (1989). ManagerialLeadership: A Review of TheoryandResearch.*Journal of Management*, 15(2), 251-289
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Zehir, C.,& Özşahin, M. (2008). Takım Yönetimi Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması.*Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9/2, 266-279.
- Zincirkiran, M.,Emhan, A., & Yasar, M. F. (2015). Analysis of Teamwork, OrganizationalCommitmentandOrganizationalPerformance: A Study of HealthSector in Turkey.*AsianJournal of Business and Management* (ISSN: 2321-2802), 3(02).
- Zaccaro J.S.,Rittman, L.A. ve Marks A. M. (2001). Team Leadership, *TheLeadershipQuarterly*, 12 (4), 451-483.

EKLER

EK-1

TAKIM LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ

Değerli meslektaşım,

Bu form, "Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki"yi araştırmak üzere hazırlanmış soruları içermektedir. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanı, altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr.Fatma ÇOBANOĞLU(PAÜ Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi)- Ahmet BARUTCU(Okul Müdürü-YL Öğrencisi)

KİŞİSEL BİLGİ FORMU	
1.Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2.Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
3.Eğitim düzeyiniz:	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
4.Görev yaptığınız okul türü:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise
5.Görev yaptığınız okuldaki konumunuz:	<input type="checkbox"/> Okul yöneticisi(Lütfen Konumunuzu Belirtiniz)..... <input type="checkbox"/> Öğretmen(Lütfen Branşınızı Belirtiniz).....
6.Mesleğinizdeki kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri

TAKIM LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ

OKUL YÖNETİCİSİ;		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama						
1	Öğretmenler arasındaki çatışmaları etkili yönetir.					
2	Öğretmenler arasındaki çatışmalarda tarafsız davranır.					
3	Sık sık öğretmenlerin görüşlerine başvurur.					
4	Öğretmenleri okul ile ilgili karar sürecine katar.					
5	Toplantılarda öğretmenlere rahat bir ortam sağlar.					
6	Farklı branşlardaki öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için, projeler üretir.					
7	Öğretmenlerin performanslarını kendi zümre grubu içerisindeki faaliyetlerine göre değerlendirir.					
8	İşbirliğine açık olan öğretmenlere okulun tüm imkanlarını sunmaya çalışır.					
Güçlendirme ve Motive Etme						
9	Okulun vizyonunu açık olarak öğretmenlere tanıtır.					
10	Okulun temel hedefleri konusunda öğretmenleri bilgilendirir.					
11	Mesleğine oldukça bağlıdır.					
12	Öğretmenlere yeteneklerine göre görevler verir.					
13	Öğretmenlere okulun geleceği ile ilgili iyimser beklentiler sunar.					
14	Öğretmenleri sürekli motive etmeye çalışır.					
15	Sorumluluk taşıdığıının farkındadır.					
16	Öğretmenleri kariyer eğitimi için teşvik eder.					
Etkili İletişim						
17	Öğretmenlerin beklentilerini dikkate alır.					
18	Zamanının çoğunu öğretmenlerle iletişim kurarak					
19	Öğretmenlere karşı dürüst davranır.					
20	Davranışlarında samimidir.					

EK-2

ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

B. ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.					
2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluklar verilmesi bana kendimi değerli hissettiriyor.					
3. İş arkadaşlarımla tavrı ve davranışları beni onurlandırıyor.					
4. İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tamamlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam ,işimi isteyerek yapmama neden oluyor.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili konularda karar verebilmem beni mutlu ediyor.					
9. Yöneticilerin tavrı ve davranışları beni onurlandırıyor.					
10. Gerekğinde izin kullanabilmem beni rahatlatıyor.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygun olduğunu düşünüyorum.					
12. Yemek, çay-kahve, ulaşım gibi imkanların ücretsiz sağlanması verimli çalışmamı sağlıyor.					
13. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
14. Çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmam işe keyifle gelmemi sağlıyor.					
15. Konularında uzman olan kişilerden toplantı, seminer, konferans vb. Faaliyetlerle eğitim almam etkililiğimi artırıyor.					
16. Çalıştığım kurumun ileriki yıllarda şuanki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticimle ilişkilerimin iyi olması işe isteyerek gelmemi neden oluyor.					
18. İşimde terfi imkanımın olması çalışma isteğimi artırıyor.					
19. Yöneticimin iş arkadaşlarımla ve velilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte verdiği destek beni rahatlatıyor.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi çalışma isteğimi artırıyor.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem çalışma isteğimi artırıyor.					
22. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması beni rahatlatıyor.					
23. Bu iş yerinden emekli olabileceğime inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor.					

EK-3

TAKIM LİDERLİĞİ ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ

SAYIN AHMET BARUTÇU

Tarafımdan geliştirilen "Takım Liderliği Ölçeğini" bilimsel araştırmalarınızda kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

04.05.2020

İÇankaya

Doç. Dr. İbrahim ÇANKAYA

Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Windows
Windows

EK – 4**ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ**

RE: Ynt: İlt: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ

31 Ara 2019 Sal 21:18 tarihinde yanıtladınız

S sultan.kacan <sultan.kacan@itugvo.k12.tr>
31 Ara 2019 Sal 16:26
Kime: Siz

Ölçeği kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar.

Tam Ekran Alıntısı

Samsung Galaxy akıllı telefonumdan gönderildi.

----- Orijinal mesaj -----
Kimden: AHMET BARUTCU <a_barutcu@hotmail.com>
Tarih: 31.12.2019 13:57 (GMT+03:00)
Alıcı: "sultan.kacan" <sultan.kacan@itugvo.k12.tr>
Konu: Ynt: İlt: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ

EK – 5

ARAŞTIRMA İZİN ONAYLARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 03/02/2020-3744



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.2111506
Konu : Anket Uygulama İzni

30/01/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 21/01/2020 tarih ve 1402 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi Ahmet BARUTÇU, tez danışmanı Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU sorumluluğunda "Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki" başlıklı proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Çivril ilçesinde yer alan ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2019/2020 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aslı İle Aynıdır
Mahmut TUR
Memur

OLUR
30/01/2020
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.
Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Mehmet Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv. No:174/1
Merkezeğendi/DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr> -
E-posta: ab20@meb.gov.tr -Strateji Şubesi

Ayrıntılı Bilgi İçin :Mustafa ERDOĞRUL - Şef
Hüseyin ERKOÇ - V.H.K.İ.
Telefon : (0 258) 2342095
Belgegeçer : (0 258) 2342099

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1a8f-e03c-3cfa-8643-f627 kodu ile teyit edilebilir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 03/02/2020-3744

Değerli meslektaşım,

Bu form, "Okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki"yi araştırmak üzere hazırlanmış soruları içermektedir. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanı, altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr.Fatma ÇOBANOĞLU(PAÜ Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi)- Ahmet BARUTCU(Okul Müdürü-YL Öğrencisi)

KİŞİSEL BİLGİ FORMU	
1.Cinsiyetiniz:	()Kadın () Erkek
2.Medeni durumunuz:	() Evli () Bekar
3.Eğitim düzeyiniz:	() Lisans () Lisansüstü
4.Görev Yaptığınız okul türü:	() İlkokul () Ortaokul () Lise
5.Görev yaptığınız okuldaki konunuz:	
	() Okul yöneticisi(Lütfen Konumunuzu Belirtiniz).....
	()Öğretmen(Lütfen Branşınızı Belirtiniz).....
6.Mesleğinizdeki kıdeminiz:	() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl ()21 yıl ve üzeri

TAKIM LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ

OKUL YÖNETİCİSİ;										Hic Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama														
1	Öğretmenler arasındaki çatışmaları etkili yönetir.													
2	Öğretmenler arasındaki çatışmalarda tarafsız davranır.													
3	Sık sık öğretmenlerin görüşlerine başvurur.													
4	Öğretmenleri okul ile ilgili karar sürecine katar.													
5	Toplantılarda öğretmenlere rahat bir ortam sağlar.													
6	Farklı branşlardaki öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için, projeler üretir.													
7	Öğretmenlerin performanslarını kendi zümre grubu içerisindeki faaliyetlerine göre değerlendirir.													
8	İşbirliğine açık olan öğretmenlere okulun tüm imkanlarını sunmaya çalışır.													
Güçlendirme ve Motive Etme														
9	Okulun vizyonunu açık olarak öğretmenlere tanıtır.													
10	Okulun temel hedefleri konusunda öğretmenleri bilgilendirir.													
11	Mesleğine oldukça bağlıdır.													
12	Öğretmenlere yeteneklerine göre görevler verir.													
13	Öğretmenlere okulun geleceği ile ilgili iyimser beklentiler sunar.													
14	Öğretmenleri sürekli motive etmeye çalışır.													
15	Sorumluluk taşıdığına farkındadır.													
16	Öğretmenleri kariyer eğitimi için teşvik eder.													
Etkili İletişim														
17	Öğretmenlerin beklentilerini dikkate alır.													
18	Zamanının çoğunu öğretmenlerle iletişim kurarak													
19	Öğretmenlere karşı dürüst davranır.													
20	Davranışlarında samimidir.													



Evrak Tarih ve Sayısı: 03/02/2020-3744

B. ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1. Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.					
2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluklar verilmesi bana kendimi değerli hissettiriyor.					
3. İş arkadaşlarımla tavrı ve davranışları beni onurlandırıyor.					
4. İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam, işimi isteyerek yapmama neden oluyor.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili konularda karar verebilmem beni mutlu ediyor.					
9. Yöneticilerin tavrı ve davranışları beni onurlandırıyor.					
10. Gerektiğinde izin kullanabilmem beni rahatlatıyor.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygun olduğunu düşünüyorum.					
12. Yemek, çay-kahve, ulaşım gibi imkanların ücretsiz sağlanması verimli çalışmamı sağlıyor.					
13. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
14. Çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmam işe keyifle gelmemi sağlıyor.					
15. Konularında uzman olan kişilerden toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim almam etkililiğimi artırıyor.					
16. Çalıştığım kurumun ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticimle ilişkilerimin iyi olması işe isteyerek gelmemi neden oluyor.					
18. İşimde terfi imkanının olması çalışma isteğimi artırıyor.					
19. Yöneticimin iş arkadaşlarımla ve velilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte verdiği destek beni rahatlatıyor.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi çalışma isteğimi artırıyor.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem çalışma isteğimi artırıyor.					
22. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması beni rahatlatıyor.					
23. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor.					

Teşekkür ederim



Evrak Tarih ve Sayısı: 03/02/2020-3744

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

"Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki" isimli tez çalışmamı Denizli ili Çivril ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlere uygulayarak gerekli verileri toplayabilmem için gerekli izinlerin verilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.


13/01/2020
Ahmet BARUTCU

Adres: Topraklık Mahallesi 619 sok.


No:51/1 İlhan Apt. Kat.2 D.2

Pamukkale/DENİZLİ

Ek:

- 1-Araştırma Önerisi (1 Adet)
- 2- Motivasyon Ölçeği(1 Adet)
- 3- Takım Liderliği Ölçeği(1 Adet)

Uygundur 15.01.2020


Doç.Dr. Fehma GÖBANOĞLU



17-01-2020
1534

E-Posta Tarih ve Sayısı: 03/02/2020-3744

E-Posta Tarih ve Sayısı: 21/01/2020-E.5278



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü



Sayı :30575850-302.08.01/
Konu :Ölçek Uygulama - Ahmet
BARUTCU

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nın 17.01.2020 tarih ve 4588 sayılı yazısı.

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans 182182171 numaralı öğrencisi Ahmet BARUTCU'nun, Danışmanı Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU sorumluluğunda "Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki" konulu proje çalışması kapsamında, Denizli İli Çivril ilçesinde bulunan İlkokul ve Ortaokullarda görevli öğretmenlere uygulanabilmesi için ölçek uygulama isteğini belirten dilekçesi ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mustafa BULUS
Enstitü Müdürü

EK :
İlgili Öğrenciye ait Belgeler



PAU- Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü Kimlikli Yerleşkesi Ayrıntılı bilgi için irtibat : Mustafa Gokhan CAVUŞOĞLU
(Eğitim Fakültesi Binası 4.kat) 20160 Denizli
Tel: 0 (025) 8 Faks: 0 (258) 296 12 01
E-Posta: egtbilens@pamukkale.edu.tr Elektronik Ağ: http://pau.edu.tr/egitimbilimleri

E-Posta Tarihi ve Sayısı: 03/02/2020-3744

E-Posta Tarihi ve Sayısı: 21/01/2020-E.1402



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



3709

1 Tekim

Sayı :93282220-302.08.01/
Konu :Anket Uygulama İzni - Ahmet
BARUTCU

DENİZLİ VALİLİĞİNE
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi :Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 302.08.01/E.5278 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ahmet BARUTCU'nun, danışmanı Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU'nun sorumluluğunda, "Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Takım Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki" başlıklı proje çalışmasına ilişkin anketi; Denizli ili Çivril ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlere uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Erdiç DURU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER :
İlgi Yazı ve Ekleri (12 sayfa)

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

23 Ocak 2020

VALİY.

Evrak Doğrulama için : <http://dys.pau.edu.tr/enVision/Dogrula/NUK93HR>

Kinikli Yerleşkesi Rektörlük Binası 20160/DENİZLİ

Tel: 0 (258) 296 21 51

E-Posta: oid@pau.edu.tr

Faks: 0 (258) 296 23 32

Elektronik Ağ: <http://www.pau.edu.tr/oidb>

Ayrıntılı bilgi için irtibat

: Hidayet VURAL



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Ahmet
Soyadı	BARUTCU
Doğum Yeri ve Tarihi	Koçarlı - 08.10.1987
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Kocayaka İlkokul Kocayaka Mah. Çivril / DENİZLİ
Eğitim	
İlköğretim	Haydarlı İlkokulu-Bıyıklı Ortaokulu
Ortaöğretim	Koçarlı Çok Programlı Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Celal Bayar Üniversitesi Demirci Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı	
Sınav Adı	
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	
Alınan Puan	
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
2010 – 2012	Bursa Orhaneli Altıntaş İlkokulu
2012 – Halen Görevde	Denizli Çivril Kocayaka İlkokulu