

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RESMİ LİSELERDE DAĞITIMCI LİDERLİK İLE İŞ
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNE DAYALI OLARAK İNCELENMESİ
(ÇORUM ÖRNEĞİ)**

Yılmaz AĞIRDAŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR**

İSTANBUL, Temmuz 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RESMİ LİSELERDE DAĞITIMCI LİDERLİK İLE İŞ
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNE DAYALI OLARAK İNCELENMESİ
(ÇORUM ÖRNEĞİ)**

**Yılmaz AĞIRDAŞ
(132001097)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR**

İSTANBUL, Temmuz 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**RESMİ LİSELERDE DAĞITIMCI LİDERLİK İLE İŞ
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİNE DAYALI OLARAK İNCELENMESİ
(ÇORUM ÖRNEĞİ)**

Yılmaz AĞIRDAŞ
(132001097)

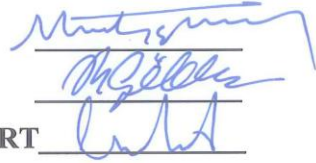
**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : / 07 / 2014
Tezin Savunulduğu Tarih : 22 / 07 / 2014

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Diğer Jüri Üyeleri: Yrd. Doç. Dr. Rıza GÖKLER

: Yrd. Doç. Dr. Süheyla BOZKURT



İSTANBUL, Temmuz 2014

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET	v
SUMMARY.....	vii
KISALTMALAR / SEMBOLLER.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ (LIST OF FIGURES).....	x
TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLES).....	xi
BÖLÜM 1 GİRİŞ	1
1.1 ARAŞTIRMA PROBLEMİ	3
1.2 ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ	3
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4 VARSAYIMLAR	5
1.5 SINIRLILIKLAR	5
1.6 TANIMLAR	5
BÖLÜM 2 GENEL BİLGİLER.....	6
2.1 İŞ DOYUMU	6
2.1.1 İŞ DOYUMU – PERFORMANS – VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	7
2.1.2 İŞ DOYUMU – DEVAMSIZLIK İLİŞKİSİ	8
2.1.3 İŞ DOYUMU – İŞTEN AYRILMA İLİŞKİSİ	9
2.1.4 İŞ DOYUMU – RUH SAĞLIĞI İLİŞKİSİ	9
2.1.5 İŞ DOYUMU – FİZİKSEL SAĞLIK İLİŞKİSİ	9
2.1.6 İŞ DOYUMU – GÜDÜ İLİŞKİSİ	10
2.1.7 İŞ DOYUMU AÇISINDAN MOTİVASYON KURAMLARI.....	11
2.1.8 İŞ DOYUMU VE DİĞER DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİ... ..	11
2.1.8.1 Yaş	11
2.1.8.2 Meslek	12
2.1.8.3 Toplum Koşulları.....	12
2.1.8.4 Cinsiyet.....	12
2.1.8.5 Kıdem	12
2.1.8.6 Zeka	13
2.1.8.7 Eğitim Düzeyi.....	13

2.1.8.8	Kişilik	13
2.1.8.9	Empatik Anlayış	13
2.1.9	İŞ DOYUMUNU SAĞLAYAN VEYA DOYUMSUZLUĞA YOL AÇAN ETMENLER	13
2.2	LİDERLİK KAVRAMI.....	15
2.2.1	ETKİLİ LİDERİN ÖZELLİKLERİ	17
2.2.2	LİDER VE YÖNETİCİ AYRIMI.....	18
2.2.3	LİDERLİK KURAMLARI	20
2.2.3.1	Özellikler Yaklaşımı.....	20
2.2.3.2	Davranışsal Yaklaşım	22
2.2.3.2.1	Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli	22
2.2.3.2.2	Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması.....	24
2.2.3.3	Durumsal Yaklaşımlar	25
2.2.3.4	Liderlik Yaklaşımları.....	26
2.2.3.4.1	Vizyoner Liderlik Kuramı.....	27
2.2.3.4.2	Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Kuramı	28
2.2.3.4.3	Stratejik Liderlik Kuramı	29
2.2.3.4.4	Karizmatik Liderlik.....	30
2.2.3.4.5	Dönüşümcü Liderlik.....	30
2.2.4	LİDERLİK VE DEĞİŞİM	32
2.2.5	LİDERLİKTE KULLANILAN GÜÇ UNSURLARI.....	33
2.2.5.1	Ödül Gücü.....	33
2.2.5.2	Zorlayıcı Güç	33
2.2.5.3	Uzmanlık Gücü.....	33
2.2.5.4	Yasal Güç	34
2.2.6	DAĞITIMCI LİDERLİK.....	34
2.2.6.1	Çeşitli Yaklaşımların Dağıtımçı Liderlikle Olan İlişkileri	36
2.2.6.1.1	Yapılandırmacılık Yaklaşımının Dağıtımçı Liderlikle İlişkisi	36
2.2.6.1.2	Dağıtılmış Bilinç Yaklaşımının Dağıtımçı Liderlikle İlişkisi	36
2.2.6.1.3	Aktivite Yaklaşımının Dağıtımçı Liderlikle İlişkisi	36
2.2.6.1.4	Oluşum Yaklaşımının Dağıtımçı Liderlikle İlişkisi.....	37
2.2.7	EĞİTİM-ÖĞRETİMDE LİDERLİK.....	37
2.2.8	OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	38
2.3	LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	41
2.3.1	İş Doyumu Alanındaki Araştırmalar	41
2.3.2	Dağıtımçı Liderlik Alanındaki Araştırmalar	43
2.3.3	İş Doyumu ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişki Alanındaki Araştırmalar.....	45

BÖLÜM 3 YÖNTEM..... 47

3.1	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	47
3.2	ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	47
3.3	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	50

3.3.1	Kişisel Bilgiler Bölümü	50
3.3.2	İş Doyumu Ölçeği	50
3.3.3	Dağıtımçı Liderlik Envanteri	52
3.3.3.1	Dağıtımçı Liderlik Envanteri Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeğinin Geçerlik Çalışması	52
3.3.3.2	Dağıtımçı Liderlik Envanteri Liderlik Ekibi Uyum Alt-Ölçeğinin Geçerlik Çalışması	53
3.3.3.3	Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Liderlik Fonksiyonlar Alt-Ölçeği ile Liderlik Ekibi Uyum Alt-Ölçeğinin Güvenilirlik Çalışmaları	54
3.4	VERİLERİN TOPLANMASI	56
3.5	VERİLERİN ANALİZİ	56
BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR		58
4.1	KATILIMCILARIN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUM	58
4.2	DAĞITIMCI LİDERLİĞE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	63
4.2.1	Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri	63
4.2.2	Müdür Başyardımcılarının Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri	67
4.2.3	Müdür Yardımcılarının Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri	71
4.3	LİDERLİK EKİBİ ARASINDAKİ UYUM DÜZEYİ	74
4.4	İŞ DOYUMU İLE DAĞITIMCI LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	78
BÖLÜM 5 SONUÇ VE ÖNERİLER		80
5.1.	SONUÇ	80
5.1.1	İş Doyumu Düzeyine İlişkin Sonuçlar	80
5.1.2	Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Sonuçlar	80
5.1.3	Müdür Başyardımcılarının Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Sonuçlar	81
5.1.4	Müdür Yardımcılarının Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Sonuçlar	82
5.1.5	Liderlik Ekibi Arasındaki Uyum Düzeyine İlişkin Sonuçlar	83
5.1.6	İş Doyumu ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar	84
5.2	ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA		87
EKLER (APPENDICES)		99

EK A DEMOGRAFİK BÖLÜM VE İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ	99
EK B DAĞITIMCI LİDERLİK ENVANTERİ	100
EK C ÇORUM VALİLİĞİ ÖLÇEK UYGULAMA ONAY YAZISI	101
EK D ÇORUM İL MERKEZİNDE KADROSUNDA MÜDÜR BAŞYARDIMCISI BULUNAN OKUL VE ÖĞRETMEN SAYILARI	102
ÖZGEÇMİŞ	103

ÖZET

RESMİ LİSELERDE DAĞITIMCI LİDERLİK İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE DAYALI OLARAK İNCELENMESİ (ÇORUM İLİ ÖRNEĞİ)

Bu çalışmanın amacı, resmi liselerde dağıtımcı liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesidir. Araştırmada, Çorum ili merkez ilçesinde bünyesinde müdür başyardımcısı bulunan 16 resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan 336 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla Taşdan (2008) tarafından okul örgütleri ve öğretmenler üzerinde uygulanmak üzere geliştirilen İş Doyum Ölçeği, Dağıtımcı liderlik davranışlarını ölçmek için ise Özdemir (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Dağıtımcı Liderlik Envanteri kullanılmıştır.

İş doyumu ölçeğinin Cronbach alfa katsayı değeri .91 olarak hesaplanmış, iş doyumu ölçeğinin bu çalışmada kullanılabilecek güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilmiştir. Yine Dağıtımcı Liderlik Envanterinin (DLE) “müdür” alt ölçeğinin Cronbach alfa değeri .97, “müdür başyardımcısı” alt ölçeğinin Cronbach alfa değeri ise .95, “müdür yardımcısı” alt ölçeğinin alfa katsayısının ise .97, “liderlik ekibi arasındaki uyum” alt ölçeğinin ise Cronbach alfa katsayısı değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen güvenirlik katsayıları bir bütün olarak değerlendirildiğinde Dağıtılmış Liderlik Envanterinin yüksek düzeyde güvenilir bir veri toplama aracı olduğuna karar verilmiştir.

Verilerin bilgisayar ortamında SPSS’e aktarılarak ortalama ve standart sapma betimsel istatistikleri yapılmıştır. Verilerin aritmetik ortalama, standart sapma, yüzdelik değer, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların iş doyum düzeyleri ile dağıtımçı liderlik envanterinin müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı alt ölçekleri arasında yüksek, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine katılımcıların iş doyum düzeyleri ile müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşan “liderlik ekibi” arasında yüksek, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler : Öğretmen, Dağıtımçı Liderlik, İş Doyumu

Tarih : .../.../ 2014

SUMMARY

THE EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN DISTRUBUTED LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION IN PUBLIC HIGH SCHOOLS BASED ON THE OPINIONS OF THE TEACHERS (CASE OF PROVINCE OF ÇORUM)

The purpose of the present study is to examine the relationship between distributed leadership and job satisfaction based on the views of the teachers. 336 teachers who works in 16 public high schools located in the central districts of the province of Çorum were participated in the study.

In the study, two data collection tools were used. One of which is the “Scale for Job Satisfaction-SJS” which was developed by Taştan (2008) to determine the job satisfaction level of teachers. Moreover, in order to be able to reveal the distributed leadership levels at school, “Distributed Leadership Inventory-DLI” which was previously adapted Turkish by Özdemir (2012) was used.

The reliability coefficients of both scales were re-calculated in the present study. And, it was seen that Cronbach alpha coefficient is .91 for the “Scale for Job Satisfaction”. It was also determined that Cronbach alpha coefficient is .91 for the “Principal sub-dimension of DLI”; .95 for the “head-assistant of principal sub-dimension”; .97 for the “assistant principals sub-dimension of DLI”; and, .97 for “leadership coherence sub-dimension of DLI”. All those reliability results were evaluated as whole and decided that all of them are realizable to collect and analyze the data.

The data were analyzed with Statistical Packages for Social Science (SPSS). Several statistical techniques including arithmetical mean, standard deviation, percentage, t-test, one way analysis of variance (ANOVA) and Pearson correlation coefficient were used to analyze the data. Significance level was decided to be .05 in comparative analyses.

The findings of the study have shown that there is a significant, high and positive relationship between job satisfaction level of teachers and the leadership functions of school leaders. Moreover, it was also determined that there is a high, significant and positive relationship between job satisfaction level of teachers and the leadership coherence among school leaders including principal, head-assistant of principal and, assistant principals.

Keywords : Teacher, Distrubuted Leadership, Job Satisfaction

Date : 22 / 07 / 2014

KISALTMALAR / SEMBOLLER

DLE	: Dağıtımçı Liderlik Envanteri
KMO	: Kaiser Meğır Olkin Katsayısı
%	: Değerin Toplam İçindeki Oranı
N	: Evrendeki Katılımcı Sayısı
$\bar{X}$	: Ortalama
Ss	: Standart Sapma
V	: Bağıl Değışim Katsayısı
P	: Anlamlılık Değeri
Sig.	: Anlamlılık
Ort.	: Ortalama
<	: Küçüktür
>	: Büyüktür

ŞEKİL LİSTESİ (LIST OF FIGURES)

SAYFA NO

Şekil 2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	24
---	----

TABLO LİSTESİ (LIST OF TABLES)

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 2. 1 Koster Göre Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar	19
Tablo 2. 2 Özellikler Yaklaşımı Kapsamında Yapılan Anket Sonuçları	21
Tablo 3. 1 Araştırma Evreninin Okul Düzeylerine Göre Dağılımı.....	48
Tablo 3. 2 Örnekleme İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu	49
Tablo 3. 3 İş Doyum Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	51
Tablo 3. 4 Dağıtımcı Liderlik Envanterinin Liderlik Alt-Ölçeğinin Faktör Yapısı, Madde-Toplam Test Korelasyonları ve Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı (Özdemir 2012).....	53
Tablo 3. 5 Dağıtımcı Liderlik Envanterinin “Liderlik Ekibi Uyum Alt-Ölçeğinin Faktör Yapısı, Madde-Toplam Test Korelasyonları ve Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı” (Özdemir 2012)	54
Tablo 3. 6 Dağıtımcı Liderlik Envanterinin Alt-Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Özdemir 2012)	55
Tablo 4. 1 Katılımcıların İş Doyumu Puan Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	58
Tablo 4. 2 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	59
Tablo 4. 3 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	60
Tablo 4. 4 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	61
Tablo 4. 5 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	62
Tablo 4. 6 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	62
Tablo 4. 7 Dağıtımcı Liderlik Envanterinin “Okul Müdürü” alt-ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	64
Tablo 4. 8 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	64
Tablo 4. 9 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	65

Tablo 4. 10 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	65
Tablo 4. 11 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	66
Tablo 4. 12 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	66
Tablo 4. 13 Dağıtımçı Liderlik Envanterinin “Müdür Başyardımcısı” alt-ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	67
Tablo 4. 14 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	68
Tablo 4. 15 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	69
Tablo 4. 16 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	69
Tablo 4. 17 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	70
Tablo 4. 18 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	70
Tablo 4. 19 Dağıtımçı Liderlik Envanterinin “Müdür Yardımcısı” Alt-ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	71
Tablo 4. 20 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	72
Tablo 4. 21 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	72
Tablo 4. 22 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	73
Tablo 4. 23 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	73
Tablo 4. 24 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 4. 25 Dağıtımçı Liderlik Envanterinin “Liderlik Ekibi Arası Uyum” Alt-ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	75
Tablo 4. 26 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	75
Tablo 4. 27 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	76
Tablo 4. 28 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	76
Tablo 4. 29 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	77
Tablo 4. 30 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	77
Tablo 4. 31 İş Doyumu ve Dağıtımçı Liderlik İlişkisi.....	78

BÖLÜM 1 GİRİŞ

Eğitim, toplumsal gelişim ve devamlılığın sağlanması amacıyla, toplumun dinamiklerine uygun olarak bir takım bilgi ve becerilerin, toplumsal otorite olan devlet tarafından genç nesillere aktarılmasıdır (Güngör ve Göksu, 2013). Ancak her canlı unsurları taşıyan örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütü de sürekli gelişim ve değişim halinde olan bir örgüttür. Özellikle içinde bulunduğumuz 21. yy.'da yaşanan radikal dönüşümler, günümüz toplumlarında da birtakım gelişmelere ve dönüşümlere yol açmıştır. Küreselleşme ile önlenemeyen bir kültürel değişime giren toplumlarda birtakım gelişmeler olmuş, özellikle kültürel küreselleşmenin ana hedefi olan genç nesiller de bu gelişmelere katılmıştır. Böylece görevi genç nesillere şekil vermek olan eğitim kurumları da bu değişime katılmak zorunda kalmıştır.

Bahsi geçen bu değişim, eğitim kurumlarına uygulandığında değişimden sadece eğitim programları değil, aynı zamanda bu çarkın unsurlarından olan okul müdürleri ve öğretmenler de etkilenmektedir. Bu yüzden, yönetim anlayışlarındaki modern tarza geçiş, eğitim yönetiminde de gereklidir. Söz konusu geçişlerde öğretmenlere de çok büyük görevler düşmektedir. Çünkü sadece tanımlanan görevlerini yerine getirenlerden oluşan kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri zordur.

Eğitim kurumları, amaçlarına ulaşabilmek için küreselleşen dünya ile birlikte daha da ivme kazanan değişime uyum sağlamak durumundadırlar. Mesleki açıdan, personelinin gerçekleşen ve gerçekleşecek olan değişime hazır hale getirmesi eğitim kurumlarının asli görevleri arasında yer almalıdır. Eğitim kurumlarının, alışlagelmiş yönetim ve örgüt yapılarını bir kenara bırakıp, çağdaş ve bilimsel bilgiler ışığında yeni eğitim yaklaşımlarını benimsemeleri elzemdir (Çankaya ve Karakuş, 2010).

Toplumsal kurumlardan biri olan eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi, kurumun lokomotifi olan kurum yöneticilerinin, etkin liderlik davranışları göstermeleri ile doğru orantılıdır (Özdemir, 2012). Çağımızda, yaşadığımız değişimlerden biri olan yönetimlerde çoğulculuk anlayışı okul kurumlarına da girmiş, bu bakımdan sadece okul müdürünün başı çektiği tek adam uygulaması, okullarda bazı sorunlara yol açmıştır.

1980’li yılların ikinci yarısından itibaren uygulama alanı bulan ‘öğretmen kariyer basamakları’ ve ‘okula dayalı yönetim’, araştırmacıları okul müdürlerinin liderlik davranışlarının yanı sıra, öğretmenlerin yönetim sürecindeki katılımlarını da dikkate almaya yöneltmiştir. Bunun yanı sıra, ‘ağ-temelli denetim’ (network control) yaklaşımının uygulamaya girmesiyle, yönetim sürecinde, liderliğin örgüt içerisinde paydaşlar arasında dağıtılmaya başladığı görüşü hâkim olmaya başlanmıştır (Rowan, 1990, akt. Özdemir, 2012) .

Bu nedenle yönetim ve liderlik anlayışları da geleneksel tarzdan modern tarza doğru geçişi ve modern liderlik tarzlarının adaptasyonunu zorunlu kılmaktadır. Bu değişime eğitim kurumları da katılım göstermekte, geçmişteki “tek lider” tarzından liderliğin kişiler üzerinde dağıtıldığı liderlik tarzlarına doğru geçiş sağlanmaktadır. Zira modern kurumlarda mevcut iş bölümünün çeşitli aktörler üzerinde dağıtılması, tek tip liderliğin sorgulanmasına neden olmuştur. Bu nedenle eğitim kuruluşları içinde olan eski liderlik tipi yavaş yavaş yerini daha katılımcı, daha eşit bir liderlik tipi olan dağıtımcı liderliğe bırakmaktadır.

Gelecek kuşakların faydalı birer birey olarak yetişip gelişmesinde, bilhassa toplumsal değerlerin aktarılması ve her geçen gün değişen çevre koşullarına uyum sağlaması için en önemli görevi eğitim öğretim personeli olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin üstlendiği açıktır. Bu noktada eğitim ve öğretimin biçimsel olarak misyonunu üstlenen kurumlar olan okullar günümüz modern toplumunda bireylerin belirli bir plan ve program çerçevesinde yetişmesini sağlamaktadır.

Çalışanlar yaşamlarının büyük bölümünü iş yerlerinde geçirirler. Bu durum iş görenlerin işten duydukları doyumunu ön plana çıkarır. Bu doyum derecesi kişinin kendi yaşamını da etkileyecektir. İş doyumsuzluğu ise, iş görenlerde birçok olumsuz etkiye sebep olacaktır. Bu nedenle çalışanların iş doyumunu sağlamak, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemlidir. İş doyumunu kısaca; kişinin her yönüyle, iş yaşantısından duyduğu memnuniyet derecesini gösterir. İş tatmini insanların işlerine karşı tutumlarını içerip, bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini kapsar.

19. yüzyıldan itibaren ön plana çıkmaya başlayan liderlik kavramı, beraberinde örgütün geliştirilmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve iş görenlerin motive edilerek iş doyumlarının artırılması gibi kavramları önemli bir boyuta taşımıştır (Bass, 1990; Burns, 1987 akt. Yılmaz, A., Ceylan, Ç. B., 2011). Bir örgütte başarıya

ulaşılabilmesi, çalışanların verimliliğine, dolayısı ile yaptıkları işten elde edecekleri iş doyumunu ile direkt bağlantılıdır (Güney, 2011). Örgüt liderinin, çalışanların örgütten ve işinden beklentilerini karşılamasını sağlayacak ortamı yaratarak izleyenlerin motivasyonunu arttırması ve iş doyumunu elde etmelerini sağlaması örgütün amaçlarına ulaşması açısından oldukça önemlidir (Ünal,1991).

Örgüt içerisinde çalışanların iş doyumunu elde etmeleri öncelikle liderin sergileyeceği yönetin tarzı ve liderlik vasıflarını sergileme düzeyine bağlı olarak gelişecektir.

Çalışanların işleriyle ilgili sorumluluk almalarını sağlayarak, örgüt içerisinde etkin bir rol almalarını sağlayacak iş ortamının oluşturulması, iş görenlerin iş doyumunu verimini arttıracaktır. Kurumun misyonunu ve vizyonunu belirleyerek gerekli iyileştirme ve düzenlemeleri yapmak, etkin özümmler üretmek liderin liderlik vasıflarını sergileme düzeyine bağlıdır. Bundan dolayı kurum politikalarını belirleyen liderin, çalışanların iş doyumunu elde etmelerinde payı büyüktür (Yıldırım, 2004).

İş doyum düzeylerinin yükselmesi, öğretmenlerin kendilerini öğrenme ve öğretme yaklaşımları konusunda geliştirmelerine dolayısı ile öğrencilerine daha faydalı olmaları konusunda katkı sağlayacaktır (Celeb, 2004).

Bu araştırmada dağıtımcı liderlik kavramı, dağıtımcı liderliğin diğer liderliklerle ilişkisi ve iş doyumunu üzerindeki araştırmalar incelenecek ve sonuçlandırılacaktır.

1.1 ARAşTIRMA PROBLEMİ

Öğretmen görüşlerine göre okullarda liderliğin dağıtılması ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki nasıldır?

1.2 ARAşTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ

Öğretmen görüşlerine göre;

- a) Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri nedir?
- b) Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi cinsiyet, yaş, kıdem, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi ve okul türüne göre anlamlı fark göstermekte midir?
- c) Okul müdürleri liderlik işlevini ne düzeyde gerçekleştirmektedir?

- d) Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergileme düzeyine yönelik öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi ve okul türüne göre anlamlı fark göstermekte midir?
- e) Müdür başyardımcıları liderlik işlevlerini ne düzeyde gerçekleştirmektedir?
- f) Okul müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarını sergileme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi ve okul türüne göre anlamlı fark göstermekte midir?
- g) Müdür yardımcılarını liderlik işlevlerini ne düzeyde gerçekleştirmektedir?
- h) Okul müdür yardımcılarının liderlik davranışlarını sergileme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi ve okul türüne göre anlamlı fark göstermekte midir?
- i) Araştırmanın yürütüldüğü okullarda liderlik ekibinin uyum düzeyi nasıldır?
- j) Liderlik ekibi uyum düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, cinsiyet, yaş, kıdem, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi ve okul türüne göre anlamlı fark göstermekte midir?
- k) Okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmeleri ve öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- l) Liderlik ekibinin uyum düzeyi ve öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinde dağıtımcı liderlik davranışlarının iş doyumları üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmanın, okul liderliği, öğretimin geliştirilmesi, öğretime yönelik ortak sorumluluk gibi önemli değişkenlerin incelenmesine ve bu değişkenler hakkında derinlemesine bilgi toplanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ile geliştirilmesi, iş doyumlarının sağlanması bakımından büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte mevcut çalışmanın, öğrenci başarısının artırılması ve okulda daha etkili bir öğretimin sağlanması için gelecekte yapılacak çalışmalara kaynaklık edebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilecek sonuçların aynı zamanda uygulayıcıları, okullarda akademik başarının artırılması, öğretim ve öğrenmenin geliştirilmesini sağlayacak uygulamalar hakkında bilgilendirmesi beklenmektedir.

1.4 VARSAYIMLAR

Araştırma konusu ile ilgili olarak taranan kaynak ve belgelerden alınan bilgiler doğru kabul edilecektir.

1.5 SINIRLILIKLAR

Bu çalışma, araştırma konusu ile ilgili olarak taranan kaynak ve belgelerden alınan bilgiler ile sınırlandırılmıştır.

1.6 TANIMLAR

İş Doyumu: “Bireyin işinden beklentilerinin karşılandığını düşünmesi ve beklentilerinin ihtiyaçları ile uyum içinde olması” ile tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle iş tatmini, iş görenin yaptığı işten duyduğu haz ya da elde ettiği ruhsal doyum olarak tanımlanabilmektedir. İş tatmininin, insanın günlük yaşam tatmini ile bağlantılı olarak kişilerin ruhsal ve fiziksel durumlarını etkilediği kabul görmektedir (Akçamete ve diğ., 2001: 8).

Liderlik: Hitt, Miller ve Colella (2006) liderliği yön bulma ve izleyenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında etkileme süreci olarak değerlendirmektedir. Okul açısından incelendiğinde, Özdemir ve Sezgin (2002) liderlerin en önemli görevlerinin, okulda hem öğretmenler hem de öğrenciler için olumlu bir öğrenme ortamı oluşturma, öğretimi ve öğrenci öğrenmesini denetleme ve eğitim programını değerlendirme olduğunu belirtmektedir.

BÖLÜM 2 GENEL BİLGİLER

2.1 İŞ DOYUMU

Yönetim biliminin tarihsel gelişimi incelendiğinde bu alanda çalışmalar yapan kuramcılarının çalışmalarının odak noktalarından birisini iş doyumu konusu oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedeninin örgütlerin temel yapı taşının insan olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Her ne kadar örgütler formel anlamda amaç yönelimli olsa bile bu amacı gerçekleştirecek en önemli unsur insan örgütteki iş görenlerin iş doyumu da büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütü, insansız makine gibi gördükleri şeklinde eleştirilen bilimsel yönetim yaklaşımçıları bile iş doyumunu göz ardı etmemişler ve iş görenin iş doyumunu etkiyeceğini öne sürmüşlerdir.

Klasik örgüt "insansız örgüt" gibi görmekle ve insan ögesini göz ardı etmekle eleştiren insan ilişkileri yaklaşımları insanı ve ihtiyaçlarını ön plana çıkarmışlardır. İnsanın örgütte psikolojik ve sosyal doyumuna önem veren bu görüşe göre en fazla doyum sağlayan örgütün, en verimli olduğunu kabul etmişlerdir. İnsanın sadece emek ve yetkeyi işin niteliğinin en verimli bir şekilde dağıtmak suretiyle iş görenlere doyum sağlayarak bir örgüt kurulabilmesi mümkün değildir. Fakat işçi ihtiyaçlarının ve onların doğal grup hayatlarının ve örgütlerinin pek çok niteliği bir defa anlaşıldıktan idarenin iş hayatını mutlu bir şekilde sokmasına hiçbir şey mani olmaz (Etzioni,1969:45).

İş doyumu, iş görenlerin çalışma ortamında gerçekleştirdikleri işlevler neticesinde hem kişisel amaçlarını, hem de kurumun vizyonuna ulaşmadaki çalışmalarının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Coleman'a göre, bir çok tatmin duygularımız ve uğradığımız hayal kırıklıklarının nedeni gruplara katıldığımız içindir ve diğerleriyle bir arada gösterdiğimiz çabanın nedeni de, grup amaçlarına ulaşmak içindir (Hicks, 1979:199)

İş doyumu, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin ya da tatminsizlik olarak aktarılabilir. İş doyumu, kişinin yaptığı işten beklentileri karşılandığında gerçekleşir. (Davis,1988:96).

Son zamanların yaygın yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimindeki "müşteri memnuniyeti" kavramı bir bakıma iş doyumunu vurgulamaktadır. TKY'de müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak iki kısma ayrılmaktadır. İç müşteriden kurum içinde birbirleriyle bağlantılı iş yapan iş görenler kastedilir. TKY, bir iş yerinde bir süreci, kendisinden bir önceki sürecinin bir sonraki süreci de kendi müşterisi kabul etmesine dayanan yaklaşımdır. Bu anlayışta "iç müşteri" olarak görülen iş görenlerin de memnuniyeti önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetiminde müşteriden kasıt sadece hizmeti alan örgütün dışındaki kişiler değil aynı zamanda örgütte hizmet üreten her düzeydeki iş görenlerdir. Tribus'a göre, öğrencilerin eğitimi konusunda pek çok müşteri vardır. Bunların en önemli olanları şunlardır: 1. Öğrencilerin kendileri,. 2.Öğrenci ve 3.Geleceğin işverenleri ve 4. Genel olarak toplum (Tribus,1994:88; Kayıkçı,1999:579'-580).

Yukarıdaki açıklamalardan eğitim sistemindeki tüm alt sistem (denetim alt sistemi de dahil olmak üzere) ve süreçlerde yer alan her iş gören bir müşteri olup bu müşterilerin tatmini örgütün geleceği açısından çok önem taşır.

İş doyumu, ya da işten elde edilen doyumu, Blum ve Naykor; iş görende var olan çeşitli davranışların sonucu olarak ortaya çıktığını aktarmaktadır. İş görende var olan bu davranışlar, yaptığı işle bağlantılı, iş ortamı, kontrol, işindeki ilerleme imkânları, kabiliyetlerinin fark edilmesi, çalışma ortamındaki diğer insanlarla olan ilişkileri ile bağlantılı olarak değişir (Balcı,1993:2).

2.1.1 İŞ DOYUMU – PERFORMANS – VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

İş doyumu-Performans-Verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemeden önce tanımlarının yapılması faydalı olacaktır.

“Tengilimoğlu (2005)’e göre iş doyumu, çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları arasındaki farktır. Çalışanların işten beklentilerinin

karşılanması bir yandan iş doyumunu artırırken diğer yandan da kurumsal amaçların daha verimli şekilde gerçekleşmesi anlamına gelir.” (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Performans, “Belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından ortaya koyan bir kavramdır.” (Akal, 1998)

Verimlilik, performansın zaman içinde gerçekleşme durumudur (Ekinci, 2008).

Kişinin işinde gösterdiği yüksek performans, iş tatminini arttırarak beraberinde başarı getirmektedir. Verilen ödülün adil olarak algılanması önemlidir. Çalışanlar aldıkları örgütü başarı düzeyinin altında veya hak etmeyeceği ödül verildiği yönünde algılasa bu kez doyumsuzluk ortaya çıkacaktır (Tosunoğlu,1998:22).

Doyum- başarı ilişkisini dile getiren üç görüş vardır.

1 .Doyum başarıyı arttırır. Heuberg'in iki faktör kuramıdır. İlişkinin varlığı kabul edinmekle beraber her durumda geçerli olmadığı ileri sürülmektedir

2.Başarı doyuma yol açar. Bu durum birinci maddedeki görüşten daha güçlü olup yönetici iş görenlerin yüksek başarı sağlayacakları koşulları hazırlayarak başarıyı ödüllendirmelerine neden olur.

3. Başarı ve doyuma ödüller sebep olur. Adil bir ödüllendirme sistemi, kişisel doyumla birlikte iş başarıyı arttıracaktır. Burada dikkat edilmesi gereken ödüllerin başarı ile orantılı olmasıdır (Erdoğan,1983:249).

Yapılan araştırmalar İş doyumunun performansın nedeni olduğu varsayımı teori olarak çok az destek bulmuştur. Vroom'a göre iş doyumunu ve performansa oldukça farklı faktörler neden olmaktadır. İş doyumunu, bireyin elde ettiği ödüllerden etkilenmekte performans düzeyi ise ödüllerin kazanılmasına neden olan faktörlerden yakından etkilenmektedir. Vroom'un yaptığı etüt çalışmalarında, iş doyumunu ve performans arasında düşük fakat tutarlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, ancak mevcut ilişkinin varlık nedeni hakkında hiçbir ipucu elde edilememiştir (Tosunoğlu, 1998:34).

Bacharach ve Mitchel yaptıkları çalışmalarda, üretimdeki artışla iş doyumunun direkt yada dolaylı olarak doğru orantılı olduğunu kabul etmişlerdir (Balcı,1993:7).

2.1.2 İŞ DOYUMU – DEVAMSIZLIK İLİŞKİSİ

İş doyumunun, devamsızlıkların ve işten ayrılmaların önlenmesi bakımından da önemi büyüktür. Ancak devamsızlık ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda çok

güçlü sonuçlar olmadığı halde iş doyumunun daha az devamsızlıkla ilişkisi olduğu kesinlikle kabul edilmektedir. Kronik bir biçimde işe geç kalma, işe başlamada gecikme ve işten erken ayrılmaların nedenleri iş doyumsuzluğuna bağlanmaktadır. İşlerinden tatmin olmayan iş görenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir (Tosunoğlu, 1998:23).

2.1.3 İŞ DOYUMU – İŞTEN AYRILMA İLİŞKİSİ

İş doyumu olmayan bazı kişiler işten ayrılma yerine, şikayet ya da iş doyumu öğelerinin iyileştirilmesi yönünde mücadele ederler (Tosunoğlu, 1998:24). İş doyumu düşük olan çalışanların, işten ayrılma olasılıkları daha yüksektir. Ancak iş görenlerin işlerini bırakmaları için o işten daha fazla doyum sağlayacak bir başka işe girme koşullarını da sağlamış olmaları beklenir. Aksi halde işsiz kalma riskiyle karşı karşıya kalan bir iş gören işini bırakmada tereddüde düşebilir.

2.1.4 İŞ DOYUMU – RUH SAĞLIĞI İLİŞKİSİ

İş doyumsuzluğu, davranışsal bozukluklar meydana getirmektedir. Davranış bozuklukları, sinirsel ve duygusal bozukluklardır. Doyumsuzlukla akıl ve ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde yüksek bir ilişki bulunmuştur. Ilımlı kaygıdan en şiddetli kaygıya kadar iş görenden iş görene değişik derecelerde kaygıların doyumsuzluktan dolayı ortaya çıktığı görülmüş olup bu durum ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Tosunoğlu,1998:24).

Komhauser'e göre iş doyumu, tansiyon, benlik saygısı, düşmanlık, sosyal yetenek yaşam doyumu ve kişisel morali etkiler (Işıkhan,1996:124).

2.1.5 İŞ DOYUMU – FİZİKSEL SAĞLIK İLİŞKİSİ

Kişilerin doyumsuz olması onların çeşitli fiziksel rahatsızlıklarına neden olmaktadır. Yarışma, ivedilik, yetkincilik ve yetersizlikle bileşen doyumsuzluğun kimi iş görenlerin kalp hastalıklarına yakalanmasına neden olduğu görülmüştür. İş doyumsuzluğu bazen baş ağrısı ve yorgunluk gibi semptomlara neden olmaktadır (Tosunoğlu.1998; 24).

2.1.6 İŞ DOYUMU – GÜDÜ İLİŞKİSİ

İş doyumu ve güdülenmek birbirine yakın terimlerdir. McCormick ve Tiffin (1974) iş duyumunu, çok genel olarak bireyin işinde doyurulması derecesinin bir işlevi olarak görür. Balcı, güdüleme ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi şu şekilde vurgulamaktadır: Güdülenme gereksinimlerinin yarattığı güçlerin bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yönltilmesi esas olarak iş doyumu bu gereksinmelerin doyurulmasını gerektirmektedir. O halde gereksinimler doyurulmadığı sürece, doyuma erişme isteği güdülenme için bir ön koşuldur (Balcı,1993:7).

Güdü (Motivasyon), genellikle amaca yönelik davranışla ilgilidir. Doyum ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Tosunoğlu,1998:35). Tosunoğlu (1998), motivasyonun çalışma ve üretme konusunda istek bildirdiğini; doyumun ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygu ve durumu ifade ettiğini belirtmekte ise de yaptığı iş kişiler için maddi ve manevi tatmin sağlıyorsa ve aynı zamanda kişinin de amaçlarına hizmet ediyorsa bu durumun iş doyumunu doğal olarak etkileyeceği söylenebilir. İşten doyum sağlayan bireyin bu durumunu sürdürmek için yaptığı işe daha fazla sarılması, daha fazla zaman ayırması, başarısını arttırmaya çalışması görülebilir. Bu durum özellikle eğitim gibi insanla uğraşılan, insan yetiştirilen, girdisi ve çıktısı insan olan sistemlerde kendi ve örgütün amaçlarına gönül veren iş görenlerin örgütsel ve kişisel amaçlarını gerçekleştirdikleri oranda iş doyumlarının da yükselebileceğini düşünmek yanlış olmaz. İş doyumları yükseldikçe, bunu devam ettirmek için iş ve kendi amaçlarını gerçekleştirme yönündeki çabaların arttırılacağı düşünülebilir. Sadece öğretmenin bile bazı insanlara haz verdiği düşünülürse iş doyumu duygusunu yaşayan bu duyguyu sürdürmek için işe ve dolayısıyla is yaşamına daha fazla önem vermesi ve bu yönde çaba göstermesi beklenebilir. Bu nedenle iş doyumu açısından eğitim örgütleri incelenirken eğitimin kendine has özellikleri olduğu dikkate alınmalıdır.

2.1.7 İŞ DOYUMU AÇISINDAN MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramını, kapsam ve süreç kuramları olarak iki başlıkta inceleyebiliriz. Bunlardan kapsam kuramı, kişinin benliğinden gelen ve kişiyi belli bir yönde davranışa yönlendiren etkenleri çözmeye yöneliktir. Bunlara örnek olarak:

- Maslow İhtiyaçlar Teorisi
- Herzberg Çift Faktör Teorisi
- M.C.Clelland Başarma Gereksinimi Teorisi verilebilir.

Süreç kuramı; iş görenlerin motive edilme amaçları ve bu motivasyonun nasıl yapıldığı araştırır. Süreç kuramına göre gereksinimlerle birlikte, içsel ve dışsal faktörler de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde etkili olur. Bu kuramlardan bazıları ise şunlardır:

- Wroom'un Ümit -Bekleyiş Kuramı,
- Lawler -Porter Modeli,
- J.Stacy Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı
- EdwinLocke'in Amaç Kuramı

2.1.8 İŞ DOYUMU VE DİĞER DEĞİŞKENLERİN İLİŞKİSİ

2.1.8.1 Yaş

Araştırmacılar tarafından, İş doyumu ile yaş faktörü arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin yaş faktörü arttıkça, iş tatmini artmaktadır. Bu durum deneyimin artmasıyla, iş uyumun artmasına bağlıdır. Gençlerin kurumda aşırı yükselme beklentilerinin olması nedeniyle işe ilk girdiklerinde iş doyumlarının düşük olması olasılığı yüksektir.

Gilmer'in belirttiğine göre ise, yaşın bir doyum etkeni olduğu saptanmıştır. Genelde iş doyumu düzeyi genç işçiler arasında yüksek olmakta ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi göstermekte, sonra da orta yaşlarda kıdemle birlikte artış göstermektedir (Balcı,1993:10). Görülüyor ki bu konuda araştırmalar farklı sonuçlara varılmaktadır.

2.1.8.2 Meslek

Meslekler üzerinde yapılan araştırmalar, meslek seviyeleri ile yapılan işten duyulan tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Toplum nezdinde itibar kazanmış mesleklerde, iş doyumunun yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kişi toplum nezdinde itibarı düşük olan bir işe nazaran, itibarı yüksek olan bir işten daha fazla tatmin olmaktadır (Balcı,1993:13).

2.1.8.3 Toplum Koşulları

İş tatmininin bir özelliği de toplum koşullarından etkilenmesidir. Olumsuz yaşam standartlarının, iş tatminini düşüreceği düşünülürken, olumlu yaşam standartlarının iş tatminini yükselteceği öngörülebilir. Ancak, aksi durum söz konusudur. Genellikle  alışanlar iş açısından, içinde bulundukları koşulları toplumsal şartlarla kıyaslarlar. İş şartları ve toplumsal şartlar vasat ise, koşullarını iyileştirme çabasına girerler.

2.1.8.4 Cinsiyet

İş doyumunda cinsiyet değişkeni etkili olmaktadır. Ancak hangi cinsin daha çok iş doyumunu elde ettiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. ABD ve İngiltere'de yapılan çalışmalar, zor koşullarda çalışmak zorunda kalan kadınların, erkeklere oranla yaptıkları işten daha çok memnun olduklarını göstermiştir (Baykal vd, 1991:190; Balcı, 1993:10). Memurlar üzerinde yapılan bir araştırmada kadınların işlerine ilişkin daha çok stres koşulları rapor ettikleri aynı zamanda somatik ve psikolojik belirtilerin kadınlarda yoğun olduğu, kadınların iş doyum düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu görülmüştür (G r ay,1994:722).

2.1.8.5 Kıdem

Bulgular, kıdeme ve yaşa göre iş doyumunu ilişkileri arasında benzerlikler olduğunu ortaya koymuştur. Gilmer'in araştırmasında; bireylerin, başlangıçta işlerinden daha yüksek iş doyum elde ettikler halde, işlerinde kıdemleri arttı  a iş doyumunun düştüğünü tespit etmiştir (Balcı,1993:11).

2.1.8.6 Zeka

Kişinin zekâ seviyesi ile yapılan işin niteliği arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Mesleklerin niteliğine göre, belirli zekâ düzeyi gerekmektedir. Bu ilişkinin kurulmamasının, iş doyumunu olumsuz etkilediği kanıtlanmıştır (Baykal vd,1991:193).

2.1.8.7 Eğitim Düzeyi

Korman'ın aktardığına göre, aynı meslek düzeyinde, iş doyum ve eğitim düzeyi arasında, maddi kazanç başta olmak üzere olumsuz bir ilişki vardır (Balcı,1993:11).

2.1.8.8 Kişilik

Gilmer'e göre normal dışı uyumsuz insanların daha az iş doyum elde ettiklerini gösteren kanıtlar vardır. Örnek vermek gerekirse, karmaşık duygulara sahip, diğerlerine göre daha sinirli ve alaycı olan kişilerin diğerlerine göre iş tatminleri azalmaktadır (Balcı,1993:11).

2.1.8.9 Empatik Anlayış

Yapılan araştırmalara göre empati düzeyi yüksek olan denetmenlerin iş doyum düzeyinin empati düzeyi düşük olan denetmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum empati anlayış ve iş doyum düzeyi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Balcı,1993:13).

2.1.9 İŞ DOYUMUNU SAĞLAYAN VEYA DOYUMSUZLUĞA YOL AÇAN ETMENLER

1. Görevle İlgili Çalışmalar: İşin gerektirdiği görevlerden hoşlanmak veya görevle ilgili çalışmalar, istenerek verilen görevler, işin anlamlı ve önemli görülmesi, doyum sağlayıcı etmenler olarak kabul edilirken, iş ya da görevle ilgili çalışmalardan hoşlanmamak, istemeyerek verilen görevler (kirli işler vb.) işin anlamsız ve önemsiz olması etmenleri doyumsuzluğa yol açmaktadır.

2. İşin Oranı: İş oranının tam anlamıyla adil olması, çok veya az olmaması, işin kolay olması (özel beceri, başarı gerektirmemesi) doyuma neden olmaktadır. İşin çok az veya çok fazla olması işin uygun olmaması, işin ağır ve zor olması doyumsuzluğa neden olmaktadır.

3. Düzgünlük (Uyum): İşin düzgün olması geçici ya da kesintisiz olması, işin etkili bir şekilde yapılması, iş doyumuna yol açmaktadır. İşin düzgün bir şekilde gitmemesi, geçici veya kesintili olması, işteki zamanın sıkıntı içinde geçmesi işin etkili bir şekilde yapılmaması iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

4. Başarı veya Başarısızlık (İşin bazı standartlara ulaşması veya ulaşmaması): Görevin bitirilmesi, iş veya projenin tamamlanması problemin çözüme ulaşması sahip olunan proje ve çözümün diğerleri tarafından kabul edilmesi işin başarılı son halini görmek, iş doyumuna yol açmaktadır. Görevin bitirilememesi, iş veya projenin tamamlanamaması, problemin çözülmemesi işin hedeflerine ulaşmaması, işin kötü veya yavaş gitmesi eldeki proje veya çözümün diğerleri tarafından ret edilmesi doyumsuzluğa neden olmaktadır.

5. Yükselme: “Çalışanlar için işte yükselme olanağının olması çok önemlidir. Çünkü işgören işte yükseldikçe yeni deneyimler kazanmak ve kendini geliştirmek için yeni imkânlar bulur. Bu yüzden, terfi etmek maddi ve manevi ödülleri bir arada bulundurmaktadır. Terfi eden işgören daha çok maddi kazancın yanı sıra prestij ve daha çok yetki kazanır. Bu da işgörenin daha yüksek sosyal saygınlık elde etmesine neden olur. Yapılan bazı araştırmaların sonucunda işgörenlerin iş doyumunda yükselme olanağının, ücretten sonra ikinci derecede önemli olduğunu saptamıştır.” (Maktalan, (1979 akt. Doğan, 2009)

6. Sorumluluk: Sorumluluğun yükseltilmesi, özel görevler verilmesi (Bunların başarılması zorunlu değildir) iş doyumuna neden olmaktadır. İsteyerek veya söz verilerek sorumluluğun yükseltilmemesi, elde edilen istenen görevlere ulaşmama, çok fazla sorumluluk, net olmayan sorumluluk ise iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır.

7. Ücret: Alınan parasal artışlar veya ek zamlar, fazla çalışma için alınan para doyuma neden olmaktadır. Alınan ücret ile beklenen ücret karşılaştırıldığında, alınan ücret beklenen ücrete eşit veya daha fazlaysa doyum artar. Ayrıca alınan ücretin tatmin edici olması, kişinin denk işi yapanlar ile kıyaslama yaparak, algıladığı girdiler ile çıktılar sonunda elde ettiği ücretin bir işlevi olarak iş doyumunu belirlenir (Balcı, 1985:14-

15). Alınmayan parasal artışlar veya ek zamlar, kazancın olmaması, fazla çalışma ücretinin olmaması, ücret ve haksız artışlar doyumsuzluğa neden olmaktadır.

8. Kişilerarası Atmosfer: Genelde bir hoşnutluk, herkesin diğerleriyle nazik, arkadaşça, iyi ilişkiler içinde olması, diğerleriyle iş dışı etkileşimlerden hoşnutluk duyma, iş dışında birlikte yapılan çalışmaların artması, doyuma neden olmaktadır. Genelde bir hoşnutsuzluk, herkesin diğerleriyle olumsuz, kaba, arkadaşça olmayan diyalog ve ilişkiler içinde olması, tavır ve davranışlarda ağza alınmayan müstehcen dilin kullanılması, neşesiz, durgun iletişim, iş dışında diğerleriyle hoş olmayan etkileşim, iş dışındaki hareketleri eleştirme şeklinde olmaktadır (Işıksan,1996:120-121).

9. Fiziksel Çalışma Koşullarından Hoşnutluk: Fiziksel çalışma koşulları, işgörenlerin iş doyumunu elde etmelerinde önemli bir etkidir. Fiziksel çalışma koşullarının işgörenlerin çalışma arzusunu artıracak ve kolaylaştıracak şekilde tasarlanması iş doyumunu artıracaktır (Ardıç ve Baş, 2001).

10. Karara Katılma: Personelin kendi işi ile ilgili kararlara katılması ile, iş doyumunu arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Blumberg'e göre literatürde iş doyumunun, katılmanın önemli bir sonucu olduğunu göstermeyen hemen hiçbir çalışma yoktur (Balcı,1993:16).

2.2 LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik yüzyıllardır tartışılan bir kavramdır; ancak liderlik kavramının tek ve ortak bir tanımı yoktur. Çeşitli kişiler tarafından çeşitli yönleriyle ele alınan liderlik, özellikle 20. yy'da kendinden çok söz ettiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. “Öyle ki sadece 20. yüzyılda 5000’den fazla çalışma yapılmış ve 350’den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur” (Erçetin, 2000) .

“Liderliğin çalışma yaşamındaki önemine ilişkin kabul gören anlayış, araştırmacıların lider olarak algılanmayı açıklama ve daha iyi liderleri seçme sürecine katkı sağlamaları yönünde beklentilere neden olmaktadır” (Hogan vd., 1994 , akt. Ballı, 2013). Liderlik hem kavramsal hem de davranışsal olarak açıklanmayı bekleyen bir olgu olmuştur.

İngilizce “leadership ” kelimesinden Türkçeye önderlik olarak geçen bu terime, Türkçe karşılık olarak "liderlik" ve “yederlik” önerilmesine karşın, kaynaklarda genellikle önderlik sözcüğü tercih edilmektedir (Şişman, 2002).

Liderlik, yaşadığımız dünyanın büyüğü kavramlarından bir tanesidir. Başta yönetim bilimi olmak üzere sosyoloji, eğitim bilimi, psikoloji ve benzer birçok dal, liderliği alanları içinde tarif etmektedirler. Liderlik tanımları zamana ve o sırada egemen olan teorik yaklaşıma göre bile değişim göstermektedir. Liderlik konusunda çeşitli kişisel işlevlere dayanan tanımlamalar olduğu gibi, liderlik süreçlerinin tümünün hesaba katıldığı, liderin durumsal davranışlarına göre tanımlanan liderlik tanımlamaları da bulunmaktadır. Liderlik bazı tanımlamalarda “Sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.” şeklinde ifade edilmiştir (Göka, 2009: 15, akt. Balcı, 2009). Bir başka kaynakta “İnsanları, belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkilemektir.” (Göka, 2009: 15, akt. Balcı, 2009) şeklinde liderin kişisel özellikleri ve işlevlerine atıfta bulunurken, diğer bir tanımlamada da “Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden akılcı ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.” (Göka, 2009: 15, akt. Balcı, 2009) diyerek liderlik süreçlerine atıfta bulunan tanımlamalar da yapılmıştır.

Winston ve Patterson'a (2006) göre lider, “farklı becerileri ve yeterlilikleri olan izleyenleri seçen, eğiten ve etkileyen, izleyenlerin ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjilerini, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kullanmalarını sağlayan kişidir” (akt. Kılınç ve Çağatay, 2013). Schneider, Donaghy ve Newman’a göre lider, “seçim, atanma, kalıtım devrim ya da başka bir yolla kendisine formal bir statü verilen bir bireydir” (Aydın, 2007). Lider, “bir topluluğun üyelerini belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda bilişsel, duygusal ve eylemsel olarak yoğunlaştırma misyonunu üstlenen kişidir. Bir kişiyi lider yapan en önemli özellik, çevresindeki insanları belirli amaçlara odaklayacak ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermelerini sağlayacak yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır” (Gürüz ve Gürel, 2006: 293, akt. Canlı, 2011).

Liderlik ile ilgili kavramlara ve açıklamalara bakıldığında, açıklayanların bakış açılarına göre bir liderlik tasarladıkları, yani hangi yönden bakıyorlarsa ona göre liderlik kavramını doldurdıkları görülmektedir. Davis’e (1988) göre liderlik, toplulukları belli amaçlara yönlendirebilme gücüdür. Ateş’e (2005) göre liderlik, lider ve onu takip edenler arasında ortaya çıkan karşılıklı etkileşimdir. Koçak’a (2006) göre liderlik, izleyenlerinde istek uyandırarak yönlendirebilmektir. Liderlik, davranışlara, değişik şartlarda, ortamına göre yorumlama yapabilme becerisidir (Heifetz ve Laurie, 1997).

2.2.1 ETKİLİ LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Başkalarını etkileyip, yönetmek bazı temel özelliklere ve prensiplere sahip olmakla gerçekleşir. Bu özellikler ve prensipler her liderde bulunması ve kendisinin de uyması gereken ilkelere. Bir lider söz konusu ilkelere uymadığı takdirde, grup bireylerinin de bunlara uymasını bekleyemez. Etkili bir lider bunlardan doğan sonuçlara da katlanıp, bütün olaylara ve insanlara sevgi ve saygı ortamı içerisinde yaklaşmalı, yaptıkları işlerde de samimi olmalıdır. Her liderde bulunması gereken ilkeler şunlardır: (Ertürk, 2000).

- Etkili bir lider, kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
- Etkili bir lider, astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- Etkili bir lider, ehil olmalıdır.
- Etkili bir lider, yaptığı işte sorumluluktan kaçmamalıdır.
- Etkili bir lider, her zaman, zamanında, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Etkili bir lider, astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.
- Etkili bir lider, astlarına karşı her konuda bilgisi ve görüşleri ile örnek olmalıdır.
- Etkili bir lider, örgüt içinde iletişimi tesis edip, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.
- Etkili bir lider, astlarının kabiliyetine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
- Etkili bir lider, ekip ruhunu (bir yere ait olma), iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.
- Etkili bir lider, sahip olduğu kaynakları bilmeli ve uygun şekilde kullanmalıdır.
- Etkili bir lider, her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
- Etkili bir lider, grubu etkileme ve motivasyon yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
- Etkili bir lider, grup üyelerine her konuda rehber olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır. Grup üyelerinin verimini arttırabilmek için eğiticilikte yapmalıdır.
- Etkili bir lider, amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
- Etkili bir lider, astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve astlarına güvenmelidir.
- Etkili bir lider, zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve zamanında karar verip harekete geçebilmelidir.

- Etkili bir lider, cesaretle karar alıp, uygulamalı ve bunun sonucunu üstlenmelidir.
- Etkili bir lider, uygulama sürecinde olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit edip, durum muhakemesi yaparak gerekli müdahalelerde bulunmalıdır.

2.2.2 LİDER VE YÖNETİCİ AYRIMI

Yönetici ve liderlik benzer kavramlar olmalarına rağmen aynı anlamı ifade etmezler. Yönetici başkasından emir alan, işleri koordine ederek yaptıran ve işin yapılıp yapılmadığını kontrol eden kişidir. Lider kavramının içerdiği anlam, parçası olduğu ekibin misyonunu belirleyen ve belirlenen misyon doğrultusunda ekip bireylerini etkileyen kişidir. Lider, net olarak açıklanmamış olmasına rağmen, ekip bireylerince kabul gören ortak düşünce ve beklentileri, kabul edilebilir şekilde ortaya koyan ve ekip bireylerinin özünde var olan güçlerini belirlenen misyon etrafında harekete geçirebilendir. Yönetici ve lider arasındaki can alıcı farklılık da burada ortaya çıkar. Yönetici işverenin belirlediği hedeflere göre hareket ederken, lider hedefleri kendi belirler. Yönetici genellikle atanırken, lider doğal olarak ortaya çıkar ve ait olduğu grubu belirlediği hedefe yönlendirir. Bu önemli farklılık da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici kullandığı gücünü yasalardan alır. Liderin çevresindekileri harekete geçirme gücü kendisinde var olan doğal özelliklerinden gelir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998).

Organizasyonların karmaşık yapısı içinde işleri düzene koyacak, koordineyi sağlayacak yönetim ve bunları üstlenecek bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Her yönetici, yönetimi üstlenerek; çalışanlar arasında ahenkli bir ekip kurup, "biz" bilinci içerisinde çalışmalarını koordine ettiği takdirde, başarı kaçınılmaz olacaktır (Cüceloğlu, 1998).

Tüm ulusal veya uluslararası iş alanlarında kazanan ve kaybeden kurumlar arasında anahtar rol oynayan, insan kaynağının nasıl yönetildiğidir (Taylor ve diğ., 1996).

Çeşitli zamanlarda ve farklı kişiler tarafından farklı liderlik anlayışları ortaya konmuştur. Erçetin'e (2000) göre bu yaklaşımların ortak noktaları aşağıda özetlenmiştir:

- Liderlik, biçimsel değildir.
- Liderlik, bir yöntem biçimidir.
- Liderlik, belli bir kültüre sahiptir.
- Liderlik, belirli özelliklerin öne çıktığı bir süreçtir.

- Liderlik ile yöneticilik birbirinden farklıdır.

Koster, liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları belirtirken yöneticileri var olan politika ve prosedürleri uygulayan, sonuçları kontrol eden, planlama ve örgütlenme faaliyetlerini yürüten biri, lideri ise örgüt için yeni strateji ve politikalar oluşturan, astları vizyona ulaştırmaları için tevsik edip harekete geçiren, değişime açık biri olarak tanımlamıştır (Kirel,2001).

Tablo 2.1’de Koster’e göre, lider - yönetici arasındaki farklılıklar tablo halinde verilmiştir.

Tablo 2. 1 Koster Göre Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar (Kirel, 2001)

	<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
Gündem Yaratma	Gereksinim duyulan sonuçlara ulaşabilmek için zaman tablosu ve ayrıntılı adımları oluşturur ve kaynak dağılımını gerçekleştirir	Vizyon gerçekleştirir ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejiler oluşturur.
İlişki Ağları Oluşturma	Gereksinimlere ulaşmak için bazı örgütsel yapıları kurma ve bireyleri bu yapılara yerleştirme, planları iletmeye yetki ve sorumluluk gösterme, insanlara yol göstermek için politika ve prosedürleri sağlama, uygulamaları izleyebilmek için yöntem ve sistem yaratma	İşbirliği gereksinimini iletişimle asarak takım ve koalisyonların yaratılmasını etkileme, vizyon ve stratejilerin anlaşılmasını sağlama
Uygulama	Sonuçları izleme, ayrıntıları planlama, sapmaları tanımlama, bu sorunların çözümünü planlama ve örgütlenme	İnsanların temel ihtiyaçlarının doyurulması, siyasi ve bürokratik engellerin üstesinden gelmek için insanları harekete geçirme
Sonuçlar	Değişik gruplar tarafından ana sonuç beklentileri ortaya koyma	Değişim sürecini üretme, firmayı daha rekabetçi kılmayı sağlayacak ilişkiler kurma, tüketicilerin istekleri doğrultusunda yeni ürünler üretecek üretme potansiyelini sahip olma

Kaynak: Çiğdem Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, s:51

Lider ile yönetici kavramları birbirini yerine kullanılsa da aslında klasik yönetici tanımlaması yerine liderlik tanımı altında yeni bir yönetici tipi ile karşı karşıya kalınmaktadır. Kısacası, gelecekteki yöneticilik özelliği, kişinin sahip olduğu liderlik tutum ve davranışlarıyla ifade edilecektir.

2.2.3 LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik, tanımsal olduğu kadar kuramsal olarak da çeşitlilik sağlayan bir kavramdır. Liderlik kavramı, liderlerin gösterdiği özelliklere göre şekil alan bir kavramdır. Çeşitli liderlik açıklamalardaki vasıflara sahip olan liderler, liderliklerini gösterdikleri şekillerine göre isimlendirilirler. Örnek olarak iş görenlere rehberlik eden, işleyiş içerisinde iş görenleri karar alma sürecine dahil eden liderler demokratik lider olarak adlandırılırken, yönetim ve karar alma yetkisini sadece kendinde tutan liderler otokratik lider olarak isimlendirilir. Bunların ortak özellikleri lider olmalarıdır; ancak liderliği uygulayış şekli farklıdır.

2.2.3.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda ilk olarak liderliğin bir özellik olduğu, yani doğuştan kazanıldığı, sonradan lider olunamayacağı kuramı geliştirilmiştir. Bu kurama göre liderler, kendi doğal özelliklerini kullanarak liderlik yapmaktadırlar. Özellik yaklaşımının gelişmesinde Sanayi devrimi, önemli rol oynamaktadır. Gül (2003), Sanayi devriminin rolünü şu şekilde açıklar : “Buhar gücünün keşfedilmesiyle başlayan Sanayi Devrimiyle birlikte bilimsel olarak yönetim kavramı da anılmaya başlanmıştır.”

“O döneme hâkim olan yönetim unsurları iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, hiyerarşi, belirli kural ve yöntemlerin uygulanmaya konulmasıydı.” (Gül, 2003).

Geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımında liderler, diğer insanlardan fiziksel özellik ve yetenekleri sayesinde ayrılarak lider olmuşlardır. Bu yaklaşıma göre insanlar, sahip oldukları özel nitelikleri sayesinde lider olmaktadır.

Özellikler yaklaşımı, başarılı liderlerin kişilik özelliklerini tanımlayarak başarılı liderlerin, doğuştan lider olarak doğduklarını liderleri diğerlerinden ayıran en büyük özelliğin bu belirleyici unsur olduğunu varsaymışlardır.

Bu yaklaşımla “liderlikle kişisel özellikler arası ilişkiler saptanırken hangi tür özelliklerin liderlik oluşumuna daha çok etki ettiği araştırılırken psikolojik ve fizyolojik niteliklere odaklanılmış ve özellikle, fiziki görünüm, risk alma konusunda gösterilen cesaret, sosyal aktivite, yaş, boy, iletişim gibi nitelikler” araştırılmıştır (Naktiyok, 2006).

Bir liderde bulunması gereken özellikler konusunda araştırmalar yapılmış ve liderlerin bir kısmının fiziksel, zihinsel ve kişisel özelliklerine bağlı olarak toplumun içinden doğal olarak ortaya çıktıkları kanısına varılmıştır. Liderleri bir birinden ayıran özellikleri sahip oldukları yeteneklerdir. Bu çerçevede, bir liderin şu özelliklere sahip olması gerekir:

“1. Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma, boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu

2. Zeka ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.

3. Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.

4. İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.

5. Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.” (Dilek, 2005).

Santa Clara Üniversitesi’nde 2600’ü aşkın yönetici üzerinde uygulanan bir anketin sonuçları Tablo 2.2’de verilmiştir (Zel, 2002, akt. Kavas, 2002).

Tablo 2. 2 Özellikler Yaklaşımı Kapsamında Yapılan Anket Sonuçları (Kavas, 2002)

Sıra No	Kişilik Özellikleri	Yüzdesi
1	Dürüst	% 83
2	Yetenekli	% 67
3	Geleceği gören	% 62
4	Teşvik edici	% 58
5	Zeki	% 43
6	Adaletli	% 40
7	Geniş düşünceli	% 37
8	Açık sözlü	% 34
9	Hayal gücü olan	% 34
10	Güvenilir	% 33

11	Destekleyici	% 32
12	Cesaretle	% 27
13	Dikkatli	% 26
14	İşbirlikçi	% 25
15	Olgun	% 23
16	İhtiraslı	% 21
17	Kararlı	% 20
18	Kendini kontrol eden	% 13
19	Sadık	% 11
20	Bağımsız	% 10

Kaynak : Zel, 2002, akt. Kavas, 2002: 4

2.2.3.2 Davranışsal Yaklaşım

Özellikler kuramının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan davranışsal liderlik kuramı, liderin kişisel özellikleri yerine davranışlarını ele alan, liderlerin başarılı olmasında takipçilerine karşı takındığı tavır, onlarla kurduğu iletişim tarzı, amaçları belirlerken oluşturduğu profil, yetki devri, anlaşmazlık halinde takındığı tutum gibi davranışları ele alır. Bu kuram, özellikler kuramından farklı olarak, liderin takipçiler gözünden bakıldığında ortaya çıkan özellikleridir. Bu yaklaşım, liderin özellikleri değil, takipçilerine karşı olan davranışlarını ve bunların ne yönde olduğu olduğunu inceler.

Bu yaklaşıma göre liderler, gösterdikleri davranışları ile lider olurlar. Yapılan araştırmalar, davranışsal yaklaşımı görev ve ilişki eğilimli liderlik şeklinde iki grupta toplamıştır.

2.2.3.2.1 Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Ohio Devlet Üniversitesinde yapılan liderlik davranışlarının araştırıldığı çalışmada, iki temel liderlik davranışı saptanmıştır.

Yapıyı Kurma: Lider örgütsel amaçların doğrultusunda, gerçekleştirdiği örgütlenme, görev analizi yapma, koordinasyon ve denetim gibi etkinlikleri yapar.

Anlayış Gösterme: Lider astlarına karşı saygı ve güven duyar. Bu da liderin astların duygu ve gereksinimlerini anlama derecesini gösterir.

Ohio State Üniversitesi’de 1945 yılında başlayan liderlik çalışmalarına göre; liderlik davranışlarında temel etmen, liderin astlarını grup amaçlarına yönlendirebilmesidir.

Liderin tanımının yapılmasının amaçlandığı bu çalışmada, yapılan faktör analizi ile liderlik sürecini ve lideri tanımlayan faktörlerin belirlenmiştir.

Yapılan bu çalışmada, psikolog, sosyolog ve ekonomistlerden oluşan bir araştırma grubu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu grup, hava kuvvetlerindeki komutanlar, deniz kuvvetlerindeki sivil yöneticiler ve çeşitli kurumların yöneticileri ile orta öğretim kurumlarındaki öğretmenler, farklı öğrenci grupları ve toplumsal grupların liderleri üzerinde araştırmalar yapmış, liderin iş görenlerle arasındaki ilişkilerde zamanı nasıl değerlendirdiği ve otorite gücü araştırılmıştır.

Ohio State araştırmacıları liderlerin sergilediği davranışlar hakkında bilgiler toplayarak Lider Davranışları Tanım Anketi (LDTA) adlı bir anket geliştirmişlerdir. “Bu anketin kullanım amacı liderin takipçilerine karşı tutumlarını tanımlamaktır. Göreve yönelik olarak oluşturulmuş ölçek maddeleri liderin ortaya koyduğu kuralların ne derece işleyip işlemediği, liderin astlarından beklentilerinin düzeyi, görev dağılımının yapılaş şekli vs. konuları ihtiva eder. İnsana yönelik olarak oluşturulmuş ölçek maddeleri ise; liderin takipçilerinin arzu ve beklentilerini veya sorunlarını paylaşmak için onlara ne kadar süre ayırdığı, liderin örgütte oluşan değişikliklerle ilgili olarak aldığı sorumluluk, liderin sergilediği dostça yaklaşımlar vb. gibi çeşitli konuları ele almaktadır.” (Hodgetts, 1999).

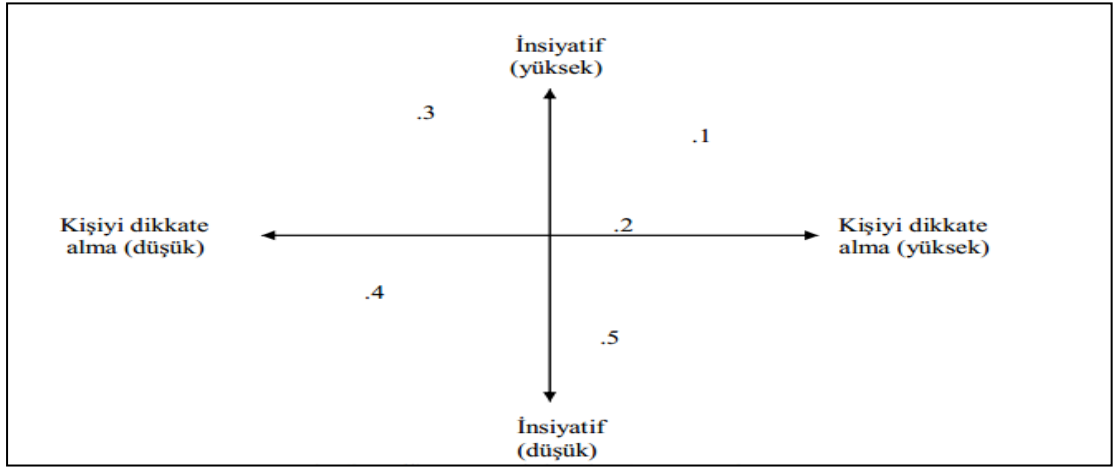
Elde edilen bulgular sonucunda, lider davranışları yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme olarak tanımlanan iki grupta toplanmıştır.

Yapıyı harekete geçirme boyutuna göre; liderlik, liderin görevi ile ilgili iş ve amaçları belirlemeye ve harekete geçirmeye yönelik aktiviteleri içermektedir.

Bireyi önemseme boyutuna göre; kişiler arası olan ilişkilerde ileti yerine iletişim, alt kademedeki çalışanların düşüncelerinin ve içinde bulundukları duygusal durumların da dikkate alınması, karşılıklı güven dayalı aktiviteleri içerir. Buna göre liderler, alt kademedeki çalışanların düşüncelerine önem vererek duygusal yönleriyle ilgilenmek durumundadır.

Aşağıda verilen şekil 2.1’de beş liderin davranış örnekleri şekillendirilmiştir. 1 olarak adlandırılan lider, grubun vizyonuna ve grup üyelerinin kişiliklerini önemseyen bir yönetim davranışı sergilemektedir. 5 olarak adlandırılan lider ise; grup üyelerinin

kişisel ihtiyaçlarını ve grubun vizyonunu önemsemeyen bir yönetim davranışı sergilemektedir (<http://home.anadolu.edu.tr> , akt . Aykanat, 2010).



Kaynak : <http://home.anadolu.edu.tr> , akt . Aykanat, 2010: 15

Şekil 2. 1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

2.2.3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmada, iş odaklı ve iş gören odaklı liderlik olmak üzere iki farklı liderlik stili benimsenmiştir. “Görev merkezli liderlik, iş görenlerin yapacakları işi önceden belirlenmiş bir takım prosedürlere uygun şekilde sürdürmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. İş gören merkezli liderlik stilinde ise lider örgütsel kararlara katılımı sağlayarak ve iş görenlerin ilgi ve ihtiyaçlarını karşılama yoluna giderek olumlu bir örgüt iklimi yaratmaya çalışmaktadır.” (Ivancevich ve Matteson, 1990).

Michigan Üniversitesi’nde davranışsal liderlik teorisi kapsamında Rensis Likert yönetiminde de bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmada, iş doyumu sağlayarak verimliliğin artmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmalarda ölçüt olarak iş doyumu, isteklendirme, personel devir hızı, işe devam durumu, verimlilik ve memnuniyetsizlikler temel alınmıştır.

Farklı iş gruplarındaki iş görenler arasında yapılan araştırmalar ışığında, liderlik davranışlarının, kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki gruba ayrıldığı görülmüştür.

Yapılan çalışmalara göre liderlik davranışları;

- Güven verici olmak

- İşi tanımak
- Yönetim fonksiyonlarına hâkim olmak
- Kültürü ve değişimi yönetebilmek olarak ifade edilmektedir (Tekin, 2008).

2.2.3.3 Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal liderlik yaklaşımıyla ilgili araştırmalara benzer durumlarda liderlerin neden daha başarılı ya da daha başarısız olduğunu tespit etmek amacıyla başlanmıştır. Durumsal yaklaşımın öncülerinden Fiedler (1971) bireylerin nasıl lider olduğundan çok, nasıl iyi bir lider olabileceği ve iş görenlerin performansını nasıl artırabileceğine ilişkin soruların bu alanda yapılan araştırmalara temel teşkil ettiğini belirtmektedir.

Durumsal liderlik modeli, temel olarak üç boyut üzerine kurulmuştur. İlk boyut liderin görev yönelimli davranışlarını ifade etmektedir. Görev yönelimi, liderin her iş görene neyin, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını açıkladığı, hangi örgütsel hedeflerin belirlendiğini ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını tek yönlü bir iletişim ağı ile açıkladığı süreci vurgulamaktadır. İkinci boyutu oluşturan ilişki yönelimi, liderin çift yönlü iletişim ağını kullanarak iş görenlere sosyal ve duygusal destek sağladığı bir sürece işaret etmektedir. Üçüncü boyutu ise hazır bulunuşluk oluşturmaktadır. Hazır bulunuşluk, iş görenlerin davranışlarını, ulaşılması gereken amaçlara yönelik olarak düzenleme beceri ve isteklilikleri olarak ifade edilebilir. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modelinde de liderliği şekillendiren önemli bir unsur olarak iş görenlerin kişilik özellikleri ön plana alınmıştır (Dubrin ve Dalglish, 2003). Bu bağlamda, durumsal liderlik yaklaşımında örgütsel amaçlara ulaşmada izleyenlerin bilgi, beceri, isteklilik ve hazır bulunuşluk düzeylerine ayrı bir önem verildiği ileri sürülebilir.

Durumsal liderlik modelinde liderin izleyenlerle etkileşim içinde olduğunu belirten Fiedler (1970), örgüt çalışanlarının bir basketbol takımı gibi yüz yüze ilişkiler kurarak belirlenmiş ortak amaçlara ulaşabilmek için çaba gösterdiğini savunmaktadır. Feidler (1970) geliştirdiği durumsal liderlik modelinde üç önemli değişkenden söz etmektedir. Lider-izleyen ilişkileri, liderin iş görenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına duyarlı olması sonucu iş görenler tarafından saygı görmesi ve yasal gücünü kullanmaya daha az gerek duymasıyla ilgilidir. Görevin yapısı, verilen görevin iş görenin ilgi, bilgi ve beceri düzeyine uygun olmasıyla ilişkili olarak değerlendirilebilir. Konumsal güç, liderin

izleyenlerle kurduğu ilişkilerden bağımsız olarak tamamen bulunduğu konumdan dolayı elde ettiği gücü ifade etmektedir. Bu güç, liderin kullandığı ödöl ve cezaları, grup kuralları ve yasalarla kendisine verilen yetkiyi içermektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımının önemli savunucularından Vroom ve Jago (2007) ise durumsal liderlik yaklaşımın büyük adam teorisinin antitezi olduğunu savunmaktadır. Buna göre, liderler sosyal güçlerin ve sosyal etmenlerin etkisi altındadırlar ve davranışlarını bu güç ve etmenlere göre şekillendirmek durumundadırlar. Örgütsel etkililiği ise lider davranışlarından çok içinde bulunulan durumun özellikleri belirlemektedir.

Vroom ve Jago'nun liderlik modeli, Fiedler'den farklı olarak iş görenlerin örgütsel kararlara katılımlarını düzenlemeye yönelik normatif bir model olma özelliği göstermektedir. Bu modelin önemli amaçlarından biri, iş görenlerin hangi durumlarda karar süreçlerine katılımlarının sağlanacağını belirlemeye çalışmasıdır. Model, iş görenlerin karar süreçlerine katılımlarında kararın önem düzeyi ve kararın iş görenin kabul alanı içinde olup olmasını dikkate almaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1990).

Durumsal liderlik yaklaşımının önemli kavramlarından bir diğeri yol-amaç (path-goal) teorisidir. Beklenti teorisine göre yapılandırılan bu teoriye göre, lider etkililiği liderin iş görenlerin ilgi, beklenti ve değerlerini geliştirmeye yönelik davranışlar sergilemesine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, yol-amaç teorisi atanmış liderlerin iş görenlerin motivasyon ve iş doyumlarını nasıl etkilediği ile ilgilidir. Lider davranışlarının kabul edilebilirliği, doyum sağlayıcılığı ve motive ediciliği, iş görenlerin lider davranışına ilişkin algıları ile gerçekleşmektedir (House, 1996).

Durumsal liderlik yaklaşımının savunucuları kişilik ve davranış teorilerinden farklı olarak, örgütsel amaçlara ulaşmada lider etkililiğinin belirleyicisi olarak durumsal etmenleri ön plana almışlardır. Konuya ilişkili olarak yapılan çalışmalarda daha çok liderin konumsal gücü, örgütün içinde bulunduğu durum, iş görenlerin ilgi, istek, beklenti, bilgi ve beceri düzeyleri gibi etmenlerin araştırma konusu edildiği söylenebilir.

2.2.3.4 Liderlik Yaklaşımları

Kurumsal başarıyı elde etmede, liderin yol haritası olacak olan ve davranışlarını belirleyen liderlik stillerinin belirlenmesi elzemdir. “Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların

motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir” (Hicks ve Gullert,1981). Farklı farklı liderlik tanımları olduğu gibi, uygulama biçimi bakımından da çeşitli liderlik yaklaşımları vardır. Liderlik stilleri çeşitli unsurları ele alarak oluşturulan bir kavramdır. Bu unsurlar, kurumun ortamı, liderliğin içinde bulunduğu ortam ve liderin şahsından kaynaklanan özelliklerinin ele alındığı unsurlardır.

2.2.3.4.1 Vizyoner Liderlik Kuramı

Vizyoner lider, “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle ilişkili, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler plan ve programlar bütünüün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya koyan” liderdir (Tekin, 2007). Geleceğin liderliği olarak görülen vizyoner liderlik, liderlik edilen grup, organizasyon ya da kurumun tamamı veya bir kısmı için, gerçekçi ve güvenilir bir vizyon yaratma ve bu vizyonu ifade edebilmedir. Eğer lider, vizyonunu iyi şekilde seçer ve yürütürse, yönettiği kişilerin becerileri ve yeteneklerine bu vizyonun gerçekleşmesi için güç verir. Vizyoner lider, vizyonu oluştururken, aynı zamanda bu vizyonu, liderlik ettiği takım arkadaşlarına da açıklayabilen kişidir. Lider, takım arkadaşlarına vizyonu açıklarken, gidilecek yol ve varılacak hedefleri tanımlamalı, bunları takım arkadaşlarına çeşitli yollarla açık bir şekilde ifade edebilmelidir.

Liderlikte vizyon, önem arz eden bir unsurdur. Zira vizyon, bir kurum, örgüt ya da grubun geleceğe yönelik resmi. Arzulanan geleceğin somut bir resmi olan vizyon, liderler için iç ve dış paydaşlarla bilgi alış verişinde bulunma, alınacak kararlara katılma, gelişim oluşturmada önemli bir etkidir. Etkili liderlerin özelliklerinden olan vizyon belirleyebilme, liderler için bir gereksinimdir. Liderler, vizyonlarını farklı koşullarda uygulanabilir hale getirmek için aktiviteleri iyi tanımlamalı ve önceliklerine göre sıralamalıdır (Robbins, 2000 akt. Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Vizyoner liderlik stili uygulayan liderler, “Zamanın kıymetini bilir ve hızlı çalışırlar. Vizyoner liderlik, sevgili ve deneyimli olmak demektir. Vizyoner liderliğin diğer bir yönü de hırslı olmaktır. Vizyoner liderlik geniş bir görüş açısına sahip olmak demektir. Bu yüksek düzeydeki görüş açısı, kolay kontrol edilemeyen problemleri çözmede liderliğin anahtarıdır.” (Atlioğlu ve Şahin, 2002 akt. Öztaş, 2010).

Liderler, gerçekleşen değişimleri algılayan ve vizyonlarını buna göre şekillendiren kişilerdir. Çevresel yapının farklı özellikler taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda, vizyoner liderlerin, diğer yöneticilerden farklı olarak değişimleri okuyabilme ve yorumlayabilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Vizyoner liderlik stili uygulayan liderler, “yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir.” (Parikh, vd., 1996).

Vizyoner lider, geleceği tahmin eder ve katılımcı bir liderlik tarzı göstererek liderlik ettiği grup içindeki insanlarla birlikte o grubu başarıya götürecek bir vizyon oluşturabilir. Bu nedenle vizyoner lider vizyon oluşturmada, güçlü stratejiler geliştirir ve tehditleri fırsata dönüştüren bir yaklaşımla ilerlerler. Yenilik ve değişimleri takip eden vizyoner liderler, eğitimin gerekliliği ve sürekli öğrenime inanırlar ve bu bilinçle sürekli öğrenen bir grup oluştururlar. Bu yolda vizyoner liderler, liderlik ettiği organizasyona ilham verir ve paylaşımcı bir liderlikle birlikte, yetkilerini devrederek organizasyondaki insanları süreçlere dâhil ederler (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Ancak bu sayede başarıya ulaşabilirler. Vizyoner lider, liderlik ettiği insanları etkileyebilen ve insanları harekete geçirecek vizyonu oluşturabilen ve iletebilen kişidir.

2.2.3.4.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Kuramı

Etkileşimci liderler, “örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı” liderlerdir (Eren, 1998, akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu yaklaşımda liderler, takipçileri ile olan ilişkilerinde, normal davranışların dışına çıkarak etkileşim oluştururlar. Etkileşimci liderlik stilinde, genellikle sıradan eylemlerin etkin ve verimli gerçekleştirilmesi hedeflenir.

Etkileşimsel liderlik stili uygulayan liderler “astlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astların neler elde edeceğini” (Hartog, Van Muijen ve Kopman, 1997) açıklarlar. Bu liderler yönettiği kişilerin “göreve odaklanabilmesi için yapıcı geri bildirimde bulunur ve görevin tamamlanması durumunda övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağlarlar” (Omar vd., 2009, akt. Şahin vd., 2012) .

Etkileşimci liderlikte lider, kendisi ve takipçileri arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Etkileşimci liderler, rol ve görevleri tanımlar ve işim yapılması için alt kademelerindeki izleyicilere güven vererek, amaca ulaşmada takipçilerine yardım

ederler. Etkileşimci liderler, eğer istenilen amaca ulaşırlarsa, takipçilerine pozitif geribildirimde bulunurlar. Bu tarz liderlikte lider, örgütün korunması, işletilmesi, bakımı gibi işlerle ilgilenir.

“Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler; yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü vermek biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler.” (Eren, 2004 akt. Güzel, T., Akgündüz, Y., 2011). Etkileşimci lider, takipçileriyle çok yönlü ilişkiler kurarlar. Takipçilerin beklentilerini bilir, takipçiler yeterli performans gösterirlerse, lider takipçilerinin beklentilerini karşılar. Takipçilerinin çabaları ve performansları için, takipçilerinin kişisel ilgileri üzerine yoğunlaşırlar.

2.2.3.4.3 Stratejik Liderlik Kuramı

Stratejik liderlik stili uygulayan lider, geleceği görebilen, orijinal bir vizyon yaratabilen, esnek olabilme kapasitesine sahip, karşısındaki insanları pozitif yönde etkileyebilen, paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilen, kendi paradigmalarını sürekli olarak sorgulayan ve geliştiren, çevresinde gelişen olaylara göre etkin karar verebilen, insan kaynaklarını etkili yönetebilen, takipçilerini güçlendirebilen bir yapıya sahip olan ve bu yetenekleri vasıtası ile gerekli hallerde stratejik değişimleri uygulayabilen” kişidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Stratejik liderler, diğer liderlerle aynı özellikleri taşımasının yanı sıra diğerlerinden farklı olarak liderlik ettiği kurumun üstünlüğünü ön planda tutarak diğer liderlerden ayrılır.

1960 ve 70’lerin başında işletmelerin karşılaştıkları durumlar, liderlik davranışlarında yeni düşüncelere itmiş, bunun sonucunda 1980’lerde stratejik liderlik kavramı üzerinde düşünölmeye başlanmıştır. İlk olarak Hambrick ve Mason’un (1984) Üst Kademe Kuramı ile ortaya koydukları değişimde, “üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını da etkilemektedir.” (Uğurluoğlu, 2009)

Üst kademe teorisinden ortaya çıkan stratejik liderlik, kurum, örgüt ya da grubun tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanır ve sadece bu topluluğun liderlerini değil, aynı zamanda topluluk içindeki diğer baskın olan kişileri de dâhil eder.

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır (Güçlü, 2003).

2.2.3.4.4 Karizmatik Liderlik

Karizma kavram olarak, liderlikte takipçileri üzerinde derin etkiler bırakan ve takipçilerini her şartta arkasından sürükleyen kişi anlamına gelmektedir. Liderlikte karizma, takipçileri tarafından çeşitli özellikler yüklenilmesidir.

Bu tarz liderlikte lider, kurumlar çıkmaza girdiğinde kendini gösterir. Krizi çözücü, üstün kişisel özelliklere ve sıra dışı niteliklere sahip insandır. “Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir.” (Çelik ve Sünbül, 2008).

Bozlağan’a göre karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran özellikler vardır. Bunlar “özgüven, hitabet yeteneği, yüksek enerji ve istikrar, risk alma ve değişim arzusudur” (Bozlağan, 2005) .

2.2.3.4.5 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik stili, Dawston’ın “İsyen Liderliği” çalışmasıyla alan yazına girmiş, devamında James McGregorBurns tarafından sistematik bir şekle sokulmuştur. Burns’e göre dönüşümcü liderlik çeşitli değerlerle çalışanların motive edildiği bir süreçtir. Bass, “liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gereğinin önemini belirterek, dönüşümcü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişidir.” demiştir (Bass, 1990, akt. Aykanat, 2010).

Yukl (1999) dönüşümcü liderliğin temel felsefesinin örgütte güven, takdir, sadakat ve saygıya dayalı bir ortam oluşturarak iş görenlerin örgüte katma değer sağlamalarına yardımcı olmak olduğunu belirtmektedir. O’na göre, iş görenlerin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlamaları için yaptıkları işe odaklanmaları ve yeterince motive olmaları gerekmektedir. Jung ve Avolio (1999) iş görenleri örgütsel amaçları

gerçekleştirmeye katkıda bulunma noktasında motive etmede, dönüşümcü liderlerin önemli bir misyon yüklendiğini vurgulamaktadır. Buna göre, dönüşümcü liderliğin temelini örgüt liderinin iş görenlerle arasında kurduğu sağlam insan ilişkileri oluşturmakta ve bu ilişkilerin kurulmasında güven ve bağlılık önemli görülmektedir. Bass (1999) dönüşümcü liderlikte izleyenlerin olgunluk düzeylerinin önemli olduğunu ve geliştirilmeye çalışıldığını vurgulamakta ve liderin izleyenlerde başarı inancı oluşturmaya ve onlara kendini gerçekleştirme fırsatı vermesini bu liderlik stilinin güçlü yanları olarak görmektedir.

Liderlik, sosyo – kültürel ve ekonomik gelişmeler, değişim gösteren çevresel koşullar, teknolojik gelişmeler ve artan bilgi düzeyinden etkilenecek değişim göstermiştir. Bu amaçla, günümüz koşullarına uygun bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Günümüzde kurumların yaşamlarını sürdürebilmeleri, kurum çalışanlarına para vb. gibi ödüllendirmenin yanı sıra, çalışanların motivasyonunu arttıracak çeşitli unsurların varlığına bağlı hale gelmiştir. Dönüşümcü liderler, takipçileri yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, onları kendilerinde daha güvenli hale getirip daha üretken bir hale getirmektedir.

Son yıllarda, özellikle iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel etkililik bağlamında incelenen dönüşümcü liderlik kavramı iş görenlere kendilerini gerçekleştirme fırsatı verilmesi ve düşüncelerine değer verilmesi gibi insan odaklı uygulamaları ön plana almaktadır. Bununla birlikte, örgüt için neyin önemli olduğu, hangi örgütsel amaçların nasıl gerçekleştirileceği ve nasıl başarı elde edileceği örgüt lideri tarafından netleştirilerek iş görenler motive edilmektedir (Bass, 2000). Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003) ise dönüşümcü liderlerin iş görenlere verecekleri kararlarda ve karşılaştıkları sorunları çözmede otonomi tanıdıklarını belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik, genel olarak dört alt boyut altında incelenmektedir. Bu alt boyutları kısaca şu şekilde açıklanabilir.

İdealleştirilmiş etki: Karizma olarak da adlandırılmakta ve örgüt liderinin geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmaya, bu vizyona nasıl ulaşılabilirliğini açık bir şekilde ifade etmesi, yüksek performans standartları belirlemesi ve kararlı, güven verici davranışlarda bulunarak izleyenler için rol model olması ile ilişkilidir (Bass, 1999).

Telkinle güdüleme: Bu boyutta lider izleyenleri güdüler, onlara ilham verir ve örgütte birlik olma ruhunu harekete geçirmeye çalışır (Bass, 2000).

Bass, Avolio ve Atwater'a (1996) göre, ilham verici liderler izleyenlere yaptıkları işin başarıyla gerçekleştirilebilmesi noktasında iyimserlik ve inanç aşılarlar.

Entelektüel uyarım: Liderin iş görenlerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları yönünde gösterdiği çabaları ifade eder.

Bireysel ilgi: Bu boyut, iş görenlerin kişisel ve mesleki gelişimini desteklemesine ve onları, gelişimlerini devam ettirmelerini sağlayacak görevlerle yetkilendirmesine işaret etmektedir (Bass, 2000).

Dönüşümcü liderliğin çeşitli karakteristik özellikleri vardır. Bunlar,

1.Ortak vizyon yaratma: Liderler, takipçilerinin gelişimine dair ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Bugün gelecekteki amaçların başarılmasında başlangıç noktasıdır.

2.Vizyonu İletme: Takipçilerinin kurumsal anlamda aynı hedefe odaklanmaları sağlanır ve takipçilerin heyecanlanması amaçlanır.

3.Destekleyici örgüt kültürü geliştirme: Lider, kurumsal ortak hedefleri net olarak bildirir ve uygulamalarıyla da belirtilen bu amaçları destekler. Liderin temel değerleri, eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalettir.

4.Uygulamaya rehberlik etme: Lider, uygulamaya rehberdir. Lider, takipçilerine öğrenme ve gelişme fırsatı sağlar, karar vermede katılımcı ve uzlaşmacı tavır sağlar.

5.Bir kişilik sergileme: Lider, kurum vizyon ve hedeflerine uygun hareket ederek güçlü bir kişilik gösterir.

2.2.4 LİDERLİK VE DEĞİŞİM

Değişim yeni liderlere ihtiyaç doğurur, yeni liderler ise yeni değişimlerin habercileridir. Liderlerin değişen yapı içindeki önemli rollerini şöyle sıralayabiliriz (Koh ve diğ.,1995):

- Stratejik düşünerek, organizasyonel yapının dış çevreye karşı misyonunun belirlenmesi,
- Organizasyonun, vizyonunun, geleneklerinin ve yönünün tayin edilmesi
- Organizasyon içinde gerekirse yeni yapılanmalar, roller ve yeni fırsatlar yaratılması,
- Gerektiğinde risk almak ve alınan riskleri yönetmek,
- İnsanları, çizilen yeni rota ile ilgili her konuda aydınlatmak.

2.2.5 LİDERLİKTE KULLANILAN GÜÇ UNSURLARI

Liderler takipçilerine ortak amaç için yaptırmak istedikleri şeyleri “güç” unsurunu kullanarak yaptırırlar. Liderlikte güç unsurları çeşitlilik gösterir. Bu unsurlar başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır (Çelik, 2004).

2.2.5.1 Ödül Gücü

Bu güçte liderler, astlarının ödüllendirme kaynaklarını elinde tutarlar. Burada amaç, astlar için önem taşıyan olay, unsur, değerlerin ödül olarak sunulması, böylelikle astların liderlerini daha motive olmuş bir şekilde takip etmeleridir. Liderlerin ödüllendirme gücü, verdikleri ödüllerin çokluğu ve takipçilerin verdikleri değer kapsamında ölçülür. Bu ödüller, maaş artışı, tatil, rütbe artışı gibi unsurlardır.

Liderler, başarıların kutlanmasına izin vererek, kurum verimliliğini artırabilir, bu nedenle başarıyı arttırıcı nedenler kapsamında motivasyonu daha da yükseltmektedir. Liderler, bireysel ve ekip düzeyindeki kutlamalara olanak verir ve bu şekilde kurum verimliliğini daha da yükseltebilmektedir.

2.2.5.2 Zorlayıcı Güç

Bu güç unsurunda ödül gücünün aksine, cezalandırma benimsenmektedir. Takipçilerinin liderin talimatlarına uymaması durumunda, takipçileri kontrol etmek ve itaat ettirmek için liderin uyguladığı cezalandırıcı güçtür.

Burada lider, takipçilerini cezalandıracak güçleri elinde tutarak otorite sağlar. Bu cezalar, ücret kesimi, kıdem indirme, terfi imkânlarından yoksun bırakılmak, ücret artışından yararlanamamak, eleştiri almak, hatta işten çıkarılma gibi cezalardır.

2.2.5.3 Uzmanlık Gücü

Bu güç, liderin uzmanlık bilgisi ve deneyimine dayanır. Takipçiler karşısında uzman ve deneyimli bir lider gördüklerinde daha çabuk etkilenirler. Uzmanlık gücüne dayanan lider, takipçilerinin algıları üzerinde bir hakimiyet kurarlar. Bilgi ve becerileri ile takipçilerini yönlendirirler.

2.2.5.4 Yasal Güç

“Pozisyon gücü olarak da adlandırılabilen yasal güç, ast- üst ilişkilerinin hiyerarşik olarak konumlandırıldığı örgütlerde otoriteyi temsil eden bir güç biçimidir.” (Dikmen, 2012). Ast konumundaki takipçiler, bu güç sayesinde yönetim kademelerinden gelen talimatları uygulama konusunda zorunluluk hisseder. Yasal güç liderin kurum içinde sahip olduğu statüye dayalı olarak ortaya çıkan bir araçtır.

2.2.6 DAĞITIMCI LİDERLİK

Dağıtımci liderlik tanımsal olarak incelendiğinde Yukl’e (2002) göre; “Liderlik işlevlerinin tümünü kendi uhdesinde barındıran kahraman liderlik anlayışı yerine, bu işlevlerin, örgüt ya da takım üyeleri arasında dağıtılmasıdır.” şeklinde tanımlanmıştır.

Dağıtımci liderlik alanında alan yazında rastlanan ilk çalışma 1954 yılında Gibb tarafından yapılan çalışmadır. Buna göre liderlik faaliyetlerinin örgüt içerisinde dağıtıldığı savunulmaktadır (Özdemir, 2012).

Baloğlu’nun (2011) aktardığına göre; Elmore dağıtımci liderliği öğretimsel gelişmenin rehberi ve yönlendiricisi olarak görmektedir. Örgütlenmesini tamamlamış bir sistemde aynı rolü üstlenmiş kişilerde de yeterlilik konusunda farklılıklar görülebilir. Yönetici ve öğretmenlerden bazıları bilgi birikimi ve tecrübelerine dayanarak diğerlerinden daha iyi durumda olabilirler. Farklılıkların tutarlı bir şekilde bütünleştirilerek birbirini tamamlayacağı ve farklı yeteneklerin diğerleri ile paylaşıldığında anlamının artacağı bilinmelidir (Baloğlu 2011).

Son yıllarda, liderlik yaklaşımında önem kazanan dağıtımci liderlik, dönüşümcü ve işlemci liderlik yaklaşımlarına karşı ortaya çıkmıştır. “Liderliğin okulda tek bir kişinin sorumluluğu olduğu anlayışını reddederek kurum içinde yayılması gerektiğini öne süren dağıtımci liderlik yaklaşımının ön plana çıktığı görülmektedir.” (Baloğlu, 2011).

Paylaşımsal liderlik, takım liderliği ya da demokratik liderlikle eş anlamlı olarak kullanılan dağıtımci liderlik, liderliğin birçok çeşidini içererek, diğer liderlik uygulamalarından daha fazla demokratiktir. Her ne kadar paylaşımsal liderlik, takım liderliği ya da demokratik liderlikle eş anlamlı kullanılsa da, dağıtılmış liderlik tam olarak bu liderlik tipleriyle örtüşmemektedir.

Dağıtımçı liderlik, her ne kadar işbirliği, demokrasi, paylaşım gibi kelimeleri içerse de, daha geniş bir liderlik anlamına sahiptir.

Dağıtımçı liderlik, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve etkililiğinin sürdürülmesi konusunda önemli bir olgudur. Güvene bağlı ilişkilerin kurulması ve insan sermayesinin ortaya çıkarılmasında anahtar rolü üstlenen dağıtımçı liderlik, kurum içinde bulunan bireylerin birbirlerinden etkilenecek ve etkileşim içine girerek, birbirlerinden yararlanarak, kurum içerisinde kurum liderinin gücünün kısıtlanmadığı bir liderliktir.

Yukl (1989) liderliği, yönetim işlerini daha verimli yürütebilmek için, örgüt üyelerinin birey bazında ve ortak kapasitelerinin artmasını sağlayan dağıtımçı bir işleyiş olarak tanımlamaktadır. Dağıtımçı liderlik, kurum içinde karar verme süreçlerinin tek bir kişiye bağlı olmasından dolayı kaynaklanabilecek problemleri minimuma indirmekte, kurum içindeki insan kapasitesinden maksimum düzeyde yararlanmasını sağlamakta, kurum çalışanları arasında daha fazla otonomi sağlanmaktadır.

Son yıllarda klasik liderlik anlayışının gruplara liderlik yapamamasından dolayı, bu anlayış sorgulanmaya başlamış, lidere kendi kapasitesinden fazla liderlik unsurlarının verilmesi, liderlerin sadece takipçilere liderlik yapılan bir şey olmaması, liderliğin bireylerin salt davranışları sonucu ortaya çıkması anlayışının yanlış bir anlayış olması, dağıtımçı liderliğin ortaya çıkmasında önemli unsurlardan olmuştur.

Özellikle günümüz okul yönetimi anlayışında, yönetici, öğretmen ve diğer paydaşların yönetime ortak edilmeye çalışıldığı düşünüldüğünde, dağıtımçı liderlik yaklaşımının, varılmak istenen yönetim anlayışına yön vereceği düşünülebilir. Liderliğin tanımını da kapsayan bu anlayış, okul yönetim mekanizmasında dağıtımçı liderlik anlayışının ne denli geçerli olduğunu göstermektedir (Chen, 2007 akt. Gündüz ve Korkmaz, 2011).

Klasik liderlik karşıtlarının temel çıkış noktası olan dağıtımçı liderlikte, kurumlarda liderliğin yayılması ile daha olumlu bir liderlik sağlanmaktadır. Kurum içinde toplam liderlik kapasitesinin arttırılması, liderliğin yayılması ve yayılan liderliğin de koordine edilmesiyle sağlanmaktadır. Liderliğin yayılması, kurumsal hiyerarşi ve liderliğin resmi veya gayri resmi olarak kurum bünyesinde ya da kurum dışında kullanılması demektir.

Tek adam liderliğinin son yıllarda sorgulanmaya başlaması ve liderin bir kahraman olarak kavramsallaşmasının terk edilerek yerine, dağıtımçı liderliğin ortaya çıkması özellikle okulların değişen yapısına uydurulması kapsamında önem kazanmıştır.

Okullarda liderliğin, müdür ve öğretmenler arasında paylaşılması ve okulun yönetimine iç ve dış paydaşların katılımlarının sağlanması ve dayanışmayı esas alan bir karar alma sürecine girmesi, okullarda dağıtımçı liderliğin önemini ortaya çıkarmıştır.

2.2.6.1 Çeşitli Yaklaşımların Dağıtımçı Liderlikle Olan İlişkileri

Baloğlu (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, Dağıtılmış Liderlik yaklaşımının aşağıdaki yaklaşımlarla ilişkisi üzerinde durulmuştur. Buna göre;

2.2.6.1.1 Yapılandırmacılık Yaklaşımının Dağıtımçı Liderlikle İlişkisi

Dağıtımçı liderlik anlamını, yapılandırmacılık kuramından almıştır. Bu yaklaşım lider ve onu takip edenler arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşır. Liderlik işlevleri, birden fazla kişi arasında paylaşılır. Dağıtımçı liderlik anlayışına göre liderlik; kurum içindeki bütün liderlerin, toplam liderliğe olan katkılarıdır.

2.2.6.1.2 Dağıtılmış Bilinç Yaklaşımının Dağıtımçı Liderlikle İlişkisi

Bilinç teorisine göre dağıtımçı liderlik teorisi, çoklu zekayı temsil etmektedir. Ortaya çıkan toplam bilgi birikimi ve yönetsel beceriler, bireysel bazda bilinenden daha fazladır. Dağıtılmış bilinçte her birey temel bir rol oynar ve hepsinin ortak zekâsı, her bireyin bilgi ve becerilerinden daha fazladır. Bu anlayışına göre dağıtılmış bilinç bireylerin kendilerince anladıkları ortak bir olgunun oluşturduğu bir kavramdır. Bilginin insanlar arasında yayılmasıyla ortak bir bilgi oluşur. Dağıtımçı liderlikte, liderler, takipçiler ve durumlar arasındaki etkileşimde yer alır. Buna göre liderlik, bir kurumun toplam liderlik potansiyelini oluşturmaktadır.

2.2.6.1.3 Aktivite Yaklaşımının Dağıtımçı Liderlikle İlişkisi

Bu teoriye göre amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde hiçbir aktivite, birbirinden bağımsız değildir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi süreci, sosyo-kültürel aktörler üzerinde odaklanmaktadır. Kurum içindeki bireylerin demokratik seçimleri, klişe bazı olguların varlığından etkilenmekte ve onlar da etkilenmektedir. Bu anlayışa göre liderlik, hiyerarşik pozisyonu dikkate almadan, günlük aktivitelerin içinden gerçekleşen bir süreçtir.

2.2.6.1.4 Oluşum Yaklaşımının Dağıtımçı Liderlikle İlişkisi

Oluşum, kısaca karmaşık yapılarda kendi kendini örgütleyen, dengeli, uyumlu, tutarlı ve yeni sistemlerin ortaya çıkışı veya doğuşudur. Bu anlayışa göre, karmaşık kimyasal reaksiyonların paralel örgütlenmesi yaşamı oluşturmuştur. Bu anlayışa göre kurumların kendini kurumsallaştıran bir sistem olması liderlik yönündeki vizyonunu da değiştirebilmesini sağlayacaktır.

2.2.7 EĞİTİM-ÖĞRETİMDE LİDERLİK

Liderlik, kurumsal amaçlara ulaşılmasında önemli bir basamaktır. “Toplumdaki değişimler nedeniyle insan bilgiye ulaşma yollarını, bilgiyi sınıflandırmayı, üretebilmeyi ve paylaşabilmeyi öğrenmek zorundadır. Bu yeni toplumda bilgi teknolojilerini rahatlıkla ve verimli bir şekilde kullanabilen, yaratıcı, girişimci, üretebilen, yenilikçi, sorumluluk sahibi, kendini gerçekleştirmiş ve sürekli kendini yenileyen bireylerin başarılı olabileceği düşünüldüğünde bu yeni topluma uyum sağlayabilmenin en önemli yapılarından biri eğitimidir.” (Cerit, 2001). Bir eğitim kurumu olan okullarda yöneticilerinin etkili liderlik davranışı sergilemeleri, kurumun amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli etkidir.

Toplumsal etkileşimin olduğu her toplumsal kuruluştaki olduğu gibi eğitim kurumunda da idarenin sağlanması, kurum dinamiklerinin zamanın gereksinimlerine göre şekillenmesi ve kurumda devamlılık sağlamak için lidere ihtiyacı vardır. Bu bakımdan eğitim liderliği, eğitim kurumunun devamı ve işleyişi bakımından gerekli bir kavramdır. Başarılı bir öğretim lideri etkili bir eğitsel program oluşturarak olumlu öğrenme kültürünü oluşturur, öğrencilerin öğrenmesi için iyi örnekleri okula transfer eder, öğrencilere temel becerilerin kazandırılmasını sağlar (FPLS, 2011, akt. Aslan, 2012).

Duke’e (1987) göre liderlik, “yönetim alanındaki çağdaş tartışmaların merkezinde yer alırken, eğitim yönetiminde de özellikle eğitim liderliği ile ilgili bir boyut olarak görülebilecek öğretim liderliği kavramlaştırması, 1980’li yıllardan itibaren giderek önem kazanan bir konu olmuştur.” (akt. Şişman, 2002)

Öğretimsel liderlik, “öğrenciyi merkeze alan, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu bir okul iklimi geliştirme gibi işlevler ve bunlarla ilgili görevlerden meydana gelen bir liderlik türüdür.” (Gümüşeli, 2005).

Okullarda verilen eğitimin kalitesi her geçen gün daha tartışılan bir konu olmuş, bu nedenle öğrenci başarısının artması için, öğretimin niteliği daha fazla sorgulanmaktadır.

2.2.8 OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Okul eğitim amaçlarını yerine getirmek amacıyla kurulan formel bir örgüttür. Bu örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik girdi ve çıktısının insan oluşudur. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlayacak, yapısını oluşturacak, verimi artıracak ve insan ilişkilerini düzenleyecek kişiler ise okul yöneticileridir.

Yukarıda da değinildiği gibi, liderlik ve yönetim kavramları birbiriyle çok yakın ilişkiye sahiptir. Başarılı bir eğitim yöneticisinin de bu iki oluşuma eşit derecede önem vermesi gerekir (Atasoy, 1985).

Okul yöneticisinin yeterliği, hizmet içi eğitime olan gereksinimi ve kişilik özellikleri yapılan araştırmalarla saptanırken; nüfusa paralel olarak okul sayısı da arttıkça yükselen sorunlarla birlikte önem kazanmaktadır. Diğer taraftan zaman içinde toplumda meydana gelen sosyal, politik ve ekonomik değişimler eğitim kurumlarını da etkilemekte, bu kurumların yapı ve işleyişlerinde yetersizlik doğmakta, değişim zorunlu hale gelmektedir. Toplumlarda ve onların eğitim sistemlerindeki değişim ve gelişmeler eğitim yöneticisinin görevlerini daha karmaşık ve güç hale getirmektedir (Güçlüol, 1985). Eğitim ağının içinde bulunduğu yönetsel eksiklikleri giderebilmek, etkili yöneticilerinin varlığına bağlıdır (Açıkalın, 1994).

Okul yöneticisi yeni bir yapı kurarken, madde ve insan kaynaklarının kullanımında ve dağılımında, kontrol alanının, karar sürecinin genişlemesinde, farklı rol ve statülerin oluşumunda, yetki ve görev hiyerarşisindeki geçiş süreci ve bunlar arasındaki ilişkileri de belirlemekle yükümlüdür. Ayrıca, formel ve informal iletişimi de sağlayarak, okuldaki kişiler ve gruplar arası ilişkileri de değerlendirmek zorundadır. Okul sisteminde hızlı değişim yaşandığı zamanlarda, etkili bir okul için liderin yeni bakış açısı, yeni bir başlama noktası, yeni bir yönetim anlayışı geliştirmesi ve tüm bu yenilikleri uygulaması gerekir (Atasoy, 1985).

Okulun yönetim yapısının basamakları çoğaldıkça ve okul hiyerarşik bir yapıyla yönetildikçe kurumda çalışanların uyumsuzluğu da artar. Kurallara, sıra ve dizinsel

yetkilendirmeye, kalıplaşmış davranışlara sıkı sıkıya bağlı ve çalışanların özdenetimini engelleyen geleneksel örgütlerde bu durum daha çokça görülür. Böyle bir okulda çalışan kişilerin davranışında şu özellikler görülebilir (Başaran, 2000):

1. Çalışanın tehlikeyi göze alması ve denemeye girişi azalır.
2. Çalışan yeni bilgileri öğrenmeye eğilim göstermez.
3. Çalışanın başkasına güven ve başkasını düşünme düzeyi düşer.

4. Çalışanın sorumluluk yüklenmesi ve bir başkasını davranışı için kendisini sorumlu sayması azalır. Bunların sebebi çalışanın geleneksel okulun katı sıra dizinsel yönetim yapısıdır ve bu tip bir sisteme uyum oldukça zordur.

Okul yöneticilerinin, karşılaştıkları sorunları aşabilecek kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını; hem öğretmenlerinin bakış açısıyla hem yöneticilerin kendini algılaması açısından belirlemek, konu ile ilgili yeni politikalar üretmesinde yararlı olabilir.

Jantzi ve Leithwood (1996) tarafından yapılan bir araştırmada öğretimsel liderlik kavramının, eğitim kurumu yöneticilerinin beklentilerine cevap vermediği tespit edilmiştir. Eğitim kurumu yöneticilerinin yenilikçi liderlik davranışlarını tespit etmek maksatlı yapılan araştırmada elde edilen sonuca göre, yenilikçi liderlik davranışlarını okul, öğretmen ve eğitim kurumu yöneticisinin liderlik rolünü kullanma şekli etkilemektedir. Eğitim kurumunun belli bir program dâhilindeki değişime bakış açısı, yenilikçi liderlik tarzını etkilemede önemli bir faktördür.

Leithwood ayrıca değişik çok faktörlü çalışmaların transformasyonel liderlik üzerinde olumlu etkide bulunduğunu belirlemiştir. Bazı araştırma bulguları bu liderleri çok iyi sorun çözücü, ihtimale dayanmayan bir düşünce uzmanı, başarılı değişimleri gerçekleştirebilen kişiler olduğunu belirlemiştir. Rutin yönelimli transaksyonel liderlik değer yönelimli transformasyonel liderlikten ayrılmaktadır (Evers ve Lakomski, 1996).

Sakin (2000) tarafından yapılan, “Okul Yöneticilerinin Sembolik Liderlik Davranışları” isimli çalışmada elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmaya göre okul yöneticilerinin okulun amaçlarını açıklarken kullandığı metaforlar, “Başarı / Zafer”, “Kusursuzluk / Mükemmellik”, “Kalite”, “Saygı” ve “Görev”dir. Okulun yapı ve işleyişini açıklarken “Aile”, “Birlikten kuvvet doğar”, “Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” metaforlarını kullanmaktadırlar. Bu bakımdan sembolik liderlik davranışı gösterdiği söylenebilir. Okul içi iletişim sürecinde kullandığı

metaforlar “Sana güvenim sonsuz”, “Arkadaşlar”, “İş arkadaşı”, “Biriyle konuşurken gözünün içine bakma”, “Konuşurken herkese ilgi gösterme”, “Başıyla söylenenleri onaylama”, “Seni çok iyi anlıyorum”dur. Okul-çevre ilişkisini açıklarken kullanılan metafor “Vatan/Memleket/Ülke” metaforudur.

Açıkalın’ın (2000) yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki” isimli çalışmada elde edilen bulgulara göre ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtirlerken, en çok “telkinle güdüleme”, en az “idealleştirilmiş etki” boyutunu gösterdiklerini düşünmektedirler.

Bir ülkenin kalkınmışlık düzeyi, nitelikli insan yetiştirilmesiyle doğru orantılı olduğuna göre, okullarımızın önemi bir kat daha artmaktadır. Çağı yakalayabilen, yeni eğitim yaklaşımları doğrultusunda kendini eğitebilen kurum yöneticileri, eğitimin vazgeçilmez unsuru olan öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayarak eğitimin başarı ve kalitesinin artmasında önemli rol oynayacaklardır. Bu şartlar göz önüne alındığında günümüzde bir anlamda eğitim liderliğini üstlendiğini söyleyebileceğimiz okul yöneticilerinin yeni liderlik davranışları ve bu davranışların gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmak zorunluluğu kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Özsalmanlı’ya göre “Ülkemizde kamu kuruluşlarında üst ve orta düzey yöneticiler genellikle tepeden atanmakta; bu konuda, ilgili kurumdaki personelin (özellikle astların) görüşü sorulmamakta ve dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla üst ve orta düzey yöneticiler, kendilerini sadece atandıkları üst kişi/kurumlara karşı sorumlu hisseder bir yönetim politikası uygulamaktadırlar. Sonuçta üst/orta düzey yöneticiler, astlarına ve vatandaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaktadır. Böylece otoriter, kararlara katılımın olmadığı/olamadığı, kararların gizli alındığı, hakkında karar alınan ilgili personele bile durumdan haber/bilgi verilmediği bir Kamu Personel Yönetimi (KPY) anlayışı ile karşı karşıya kalınmaktadır. Liderlikten yoksun yöneticilik uygulamaları; önce astlara, sonra kuruma ve dolayısıyla yönetimin çevresindeki tüm faktörlere ve nihayet KPY sistemine zarar vermektedir. Bu tip unsurların sistemden acilen uzaklaştırılması liderlik özelliklerine yöneticilerin ve çoğunlukla gençlerin bu konumlara getirilmesi sistemin reforme edilmesi açısından çok faydalı olacaktır.” (Özsalmanlı, 2005).

Özel kurumlarda çalışan yöneticiler yaygınlaşan kalite anlayışı ve sektördeki rekabette farklılaşma açısından kendilerini geliştirebiliyor ya da yöneticiler bizzat bu tip

kişiler arasından seçiliyor olsa da ülkemizdeki öğrencilerin büyük bir çoğunluğu kamu kuruluşu olan ve dolayısı ile de yöneticilerinin de kamu çalışanı olduğu eğitim kurumlarında eğitim görmektedir. Bu bağlamda, bu kurumlarda yöneticilik yapan kişilerin liderlik vasıflarını kazanması ve geliştirmesi 21. yüzyıl Türkiye’inde bireysel ve toplumsal gelişime katkı sağlayacak unsurların başında geldiğini söylemek yanlış olmaz.

2.3 LİTRERATÜR ARAŞTIRMASI

2.3.1 İş Doyumu Alanındaki Araştırmalar

Sarpkaya (2000) tarafından Manisa merkez ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini tespit etmek amacı ile “Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” adlı araştırma gerçekleştirilmiş, araştırmada; denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, işin niteliği, öğretmen ilişkileri, yükselme olanağı, örgüt ve yönetim, ödeme-ücret, olmak üzere sekiz boyuttan oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Liselerde Öğretmenlerin İş Doyumu Anketi” kullanılmıştır. Evreni 622, örnekleme 198 öğretmenden oluşan anketin güvenilirlik katsayısı Alpha .9225’tir. Veriler analizin edilirken frekans, standart sapma, yüzde, tek yönlü varyans analizi, ortalama, t-testi gibi yöntemlerden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin toplam iş doyumlarının düşük olduğu, öğretmen ilişkileri boyutunda yüksek düzeyde iş doyumunu yaşandığı, maaş-ücret boyutunda ise en az iş doyumunu elde edildiği sonucuna ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Yine araştırmadan elde edilen sonuçlardan öğretmenlerin iş doyumlarının kişisel değişkenlerden okul ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, yaş, eğitim, kıdem, branş ve medeni durum demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (Sarpkaya, 2000).

Kaur ile Kumar (2008) Hindistan’ın Penjab eyaletinde, 200 özel ve resmi okulda görevli öğretmen üzerinde iş doyumunu ve iş stresini incelemek için yaptıkları araştırmada, resmi okullardaki öğretmenlerin özel okulda çalışan öğretmenlere nazaran daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları sonucuna varmışlardır (Erkan, Z.N.. 2009).

Dinham ve Scott (1997) öğretmenlerin doyum ve doyumsuzluğunu anlamaya yönelik “Öğretmen Doyum Örneği” adlı çalışmalarını, Avustralya’da 892 öğretmen üzerinde

uygulamışlardır. Çalışmanın sonunda, öğretmenlerin öğrencilerle pozitif ilişkiler, öğrenci başarısı, kendilerini geliştirme konusunda olumlu etkilenerek iş doyumunu elde ederken, öğretmenlerin toplumdaki yeri, eğitim sisteminin hızlı değişimi, değişkenlerle ilgili destek yetersizliği, öğrenci ve velilerinin beklentilerinin artmasının iş doyumsuzluğuna sebep olduğu tespit edilmiştir (Şahin 1999).

Verdugo ve Greenberg (1997) 1585 kişilik öğretmen grubu üzerinde yaptığı Okul Yönetim Biçimi ve Öğretmenlerin İş Doyumu: Bürokrasi, Yasallık ve Toplum isimli çalışmasında bürokrasinin ve yasal zorunlulukların öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına dayanarak, programların hazırlanmasında ve uygulamasında öğretmenlerin katkılarının artmasının öğretmenlerin iş doyumunu arttıracakları ön görülmektedir.

Şahin (2013) resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin saptamak amacıyla, İzmir ili Konak ilçesi sınırları içerisinde 12 okulda görev yapan 343 öğretmen üzerinde çalışma yapmıştır. Araştırmacının geliştirip, araştırmasında kullandığı “İş Doyum Ölçeği”, 42 madde ve altı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçülendirme olarak “Evet”, “Kısmen” ve “Hayır” olmak üzere üçlü likert sistemi kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen bilgiler, aritmetik ortalama, t-testi, ANOVA ve standart sapma gibi istatistik tekniklerle incelenmiş ve anlamlılık düzeyi olarak $p < 0.05$ alınmıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin “kısmen doyumlu” olduğu, yaş gurupları açısından iş doyum düzeylerinin anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın öğretmenlerin medeni durum, cinsiyet demografik değişkenleri açısından, iş doyum düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şahin 2013).

Yılmaz ve Altınkurt (2012) öğretmenlerin iş doyumunu ve güç kaynakları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik görüşlerini, Kütahya il merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 249 öğretmen grubu üzerinde incelemiştir. Araştırmada Hackman ve Oldham’ın (1975) geliştirdikleri “İş Doyumu Ölçeği” ile Zafer (2008) tarafından geliştirilen “Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin kullandıkları yetkinin, öğretmenlerin iş doyumlarına etkisinin varlığı araştırılmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerin görevlerini yaparken kullandıkları gücün, öğretmenlerin iş doyumunu %30 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen t-testi sonucunda, ödüllendirmenin, çalışanlar

üzerinde iş doyumu elde etmede önemli bir faktör olduğu anlaşılmıştır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Yıldırım (2001) okul yöneticileri tarafından sergilenen kültürel liderlik yaklaşımı ile çalışanların iş doyum düzeyi ve etik arasındaki ilişkiye ait görüşlerini belirlemek için, Türkiye’de genel eğitim veren ve dağıtılan anketlerden geri dönen 220 devlet lisesi ile 119 özel liseden oluşan örneklem alanında toplam 339 okul yöneticisi, 1159 öğretmen üzerinde çalışma yapmıştır. Dağıtılan anketlerin analizlerini frekans ve yüzde alma teknikleri, t-testi, ANOVA gibi istatistik teknikleri kullanarak yapmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin kültürel liderlik rollerindeki başarılarına ilişkin, genel olarak öğretmenlerle yöneticiler arasında ve farklı bölgelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi aralarında görüş farklılıkları olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini kıdem değişkeni etkilerken, cinsiyetin ve branşın etkili olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumlarının özellikle ekonomik boyutta çok düşük olduğu, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin doyum düzeylerinin, devlet lisesinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumuna düzeylerine nazaran daha düşük olduğu, cinsiyetin, kıdemin ve farklı bölgelerde görev yapmanın öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir.

İş doyumu veya doyumsuzluğunun iş görenlerin performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, evrenini 8000 öğretmenin oluşturduğu Ordu ilinde 367 örneklem üzerinde inceleme yapılmıştır. Toplanan verilerin, SPSS, t-testi, ANOVA testi, Pearson korelasyon analizi kullanılarak yapılan çözümlemesinde, öğretmenlerin sergiledikleri performans ve iş doyum düzeylerinin doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Koç vd., 2009).

2.3.2 Dağıtımçı Liderlik Alanındaki Araştırmalar

Dağıtımçı liderlik, her ne kadar anlamı farklı olsa da literatürde Paylaşılmış Liderlik, Takım Liderliği, Demokratik Liderlikle eş anlamlı kullanılmaktadır. Davis (2009) dağıtımçı liderliğin işbirliği, demokrasi, paylaşım gibi anlamları içeren ancak, daha geniş kapsamlı bir liderlik yaklaşımı olduğunu savunmaktadır.

Özdemir (2012) gelişen ve değişen dünyada Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımının ön plana çıkmasına rağmen, bu alanda çok az sayıda çalışma yapıldığını belirtmektedir. Özdemir’in (2012) ifadesinde Türkçe alan yazında, Dağıtımçı Liderlik alanında

kuramsal çalışma olan Baloğlu (2011) ve amprik çalışma olan Korkmaz ve Gündüz'ün (2011) çalışmalarından başka bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Ancak araştırmacı tarafından bu çalışmanın alan yazın araştırmaları çerçevesinde Taşdan ve Oğuz (2013) tarafından “İlköğretim Öğretmenleri İçin Dağıtımçı Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” adı altında bir çalışma yapıldığı tespit edilmiştir.

Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından yapılan ve ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin sergiledikleri dağıtımçı liderlik davranışı sergileme düzeyini inceledikleri çalışmalarında, Kouzes ve Posner'in (2001) geliştirdikleri Liderlik Davranışı Envanterini kullanmışlardır. Araştırmanın sonucunda, öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okul yöneticileri dağıtımçı liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdikleri tespit edilmiştir. Yine araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin cinsiyetine, yaş grubuna, bulunduğu okuldaki çalıştıkları sürelerine, en son bitirdikleri okula ve branşlarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları gösterme düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Özdemir ve Demircioğlu (2013) devlet sektöründeki genel liselerde çalışan öğretmenlerin dağıtımçı liderlikle ilgili görüşlerini, Ankara İli'ndeki devlet sektöründeki genel liselerde çalışan 300 kişilik öğretmen grubu üzerinde incelemişlerdir. Bu çalışmada toplanan veriler betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, ANOVA gibi istatistik tekniklerle incelenmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin okullarda müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının liderlik becerilerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmada ayrıca liderlik ekibi arasındaki uyumun yüksek olduğu belirlenmiştir.

Baloğlu (2011) “Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı” isimli çalışmasında, dağıtımçı liderlik yaklaşımını, dağıtımçı liderlikle ilişkili olan diğer yaklaşımlar temelinde Elmore (2000), Gronn (2000), Spillane (2005) tarafından savunulan görüşlere göre irdelemeyi temel amaç olarak ele almıştır. Çalışmada alt amaç olarak ise; dağıtımçı liderlik konusunda elde edilen verilerin okul yönetimine yeni bir yol çizmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın sonucunda araştırmacı, yönetimde yapılandırmacı bakış açısı, örgütlenme yapısı olarak da değerlendirilebilecek olan dağıtımçı liderlik yaklaşımının, yönetim sisteminin kendi liderlik enerjisini kendisinin üretmesi açısından hızla gelişmekte olduğunu ifade etmektedir. Baloğlu (2011), Türk eğitim sisteminde, okul bazlı yenileşme hareketlerinin

temelinde dağıtımcı liderlik yaklaşımının olacağını ifade etmektedir. Baloğlu (2011) tarafından Türkiye’deki demokratikleşme çalışmaları çerçevesinde, bilim alanındaki gelişmeler, dağıtımcı liderliğin, okul liderliği üzerinde belirleyici etken olarak ön plana çıkaracağı ifade edilmektedir.

Taşdan ve Oğuz (2013) tarafından, ilköğretim okullarındaki yöneticiler tarafından sergilenen dağıtımcı liderlik davranışlarının, öğretmenler tarafından nasıl algılandığını tespit etmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. “İlköğretim Öğretmenleri İçin Dağıtımcı Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” isimli araştırma Ankara, Samsun, Giresun ve Bartın il merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 319 öğretmen grubu üzerinde uygulamıştır. Ölçek 53 madde ve beş boyuttan oluşmaktadır. Elde edilen verilerin değişik testler uygulanarak yapılan güvenilirlik ve geçerlilik araştırmasında, ilköğretim düzeyinde yöneticilerin sergilemiş oldukları dağıtımcı liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde oluşturduğu algı düzeyini ölçebilecek bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3 İş Doyumu ile Dağıtımcı Liderlik Arasındaki İlişki Alanındaki Araştırmalar

Dağıtılmış liderlikle ilgili araştırmalar başlığında da ele alındığı üzere, dağıtılmış liderlik yeni çalışılmaya başlayan bir kavramdır. Bu nedenle dağıtılmış liderlikle iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanamamıştır. Yine ilgili başlıkta bahsedildiği üzere, dağıtılmış liderlik; paylaşılmış liderlik, takım liderliği, demokratik liderlik kavramlarını içine alan bir liderlik yaklaşımıdır. Dağıtılmış liderlikle iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanamamış olmasından ve dağıtımcı liderliğin paylaşılmış liderlik, takım liderliği, demokratik liderliğin tamamını kapsamasından dolayı, iş doyumunu ve adı geçen liderlik kavramları arasındaki ilişkiye değinilecektir.

Webb (2009) yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının, onları izleyenlerin iş doyumları üzerindeki etkisini Kuzey Amerika’da Hristiyan Kolejlerinde incelemiş, çalışmada dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik ve ilgisiz liderlikle ilgili faktörler içeren anketler uygulamış, araştırma sonucunda liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumunu arasında olumlu yönde kuvvetli ilişki tespit etmiştir (Erkan, Z.N., 2009).

Yılmaz ve Ceylan (2011) ilköğretim okulundaki yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik uygulamalarının, öğretmenlerin iş doyum düzeyine etkisinin incelenmesini amaçlayan çalışmada, Samsun il merkezinde eğitim veren ilköğretim düzeyindeki okullarda görev yapan 153 yönetici ile 804 öğretmene “İş Doyumu Ölçeği” ve “Liderlik Davranışları Düzeyleri Ölçeği”ni uygulamıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik stillerinin, öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin olmadığı görülmüştür.

Aslan (2013) yaptığı araştırma kapsamında, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile ilişkisini, Şırnak ili İdil ilçesindeki 37 kamu ilköğretim okulunda görev yapan 272 öğretmen grubunun görüşüne göre incelemiştir. Veriler, Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Minnesota İş Doyumu Anketi kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizi aşamasında, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stili ile içsel doyum arasında düşük, dışsal iş doyum arasında orta seviyede olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla beraber, serbestlik tanıyan liderlik stilinin içsel iş doyumuna düşük, dışsal iş doyumuna orta seviyede olumsuz yönde etki ettiği görülmüştür.

BÖLÜM 3 YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısından oluşan okul yönetim ekibinin liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiye odaklanan bu çalışma ‘ilişkisel tarama’ modeline göre desenlenmiştir. Tarama modeli, daha önceden olmuş ya da varlığını sürdüren durumu, hâlihazırdaki şekliyle betimleyen araştırma şeklidir. İlişkisel tarama modeli, birden çok sayıdaki değişken arasında birbirine bağlı değişim olup olmadığını, şayet bağlılık varsa derecesini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırma modelidir (Karasar, 2003).

3.2 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma Çorum ili merkez ilçesinde yer alan resmi ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama araçlarından bir olan ‘Dağıtımçı Liderlik Envanteri’, üç kademeli bir yönetim ekibine göre düzenlemiş olduğundan araştırmanın, kadrosunda müdür başyardımcısı bulunan ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Çorum Milli Eğitim Müdürlüğünden, kadrosunda müdür başyardımcısı bulunan okul sayısı ile bu okullarda görev yapan toplam öğretmen sayıları, resmi bir dilekçe ile istenmiştir. Çorum Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan resmi bilgilere göre 2012-2013 eğitim-öğretim yılında merkez ilçesinde yer alan 16 resmi ortaöğretim kurumunda toplam 787 öğretmen görev yapmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın hedef evrenini 16 resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan toplam 787 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak mümkün olamayacağından dolayı, araştırmanın evreni temsil edebilme özelliğine sahip olduğu varsayılan örneklem üzerinde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. ‘Kuramsal Örneklem Büyüklükleri Tablosuna’ dayalı olarak 787 kişiden meydana gelen bir evreni $\alpha = .05$ anlamlılık

değerinde 336 öğretmenin temsil edeceği kabul edilmiştir (Balcı, 2005). Ölçeklerin katılımcılar tarafından doldurulması aşamasında eksik doldurulan ve geri dönmeyen ölçekler olabileceği düşüncesi ile veri toplama aracının 400 öğretmene uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırmanın evreni ve bu evrenden okul türü değişkeni bakımından orantılanarak belirlenen örneklem sayısı Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3. 1 Araştırma Evreninin Okul Düzeylerine Göre Dağılımı

Okul Türleri	Evren	%	Örneklem Sayısı
Sınavsız Girilen Lise	143	18%	24
Sınavlı Girilen Lise	234	30%	164
Sınavlı Girilen Meslek Lisesi	410	52%	148
TOPLAM	787	100%	336

Tablo 3. 1’den de izlenebileceği gibi Çorum ili merkez ilçesinde üç tür ortaöğretim kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlar arasında yer alan “sınavsız girilen liselerde” görev yapan öğretmen sayısı 143’dür. 143 kişilik öğretmen grubu 787 kişilik evrenin % 18’ine karşılık gelmektedir. Bu nedenle bu okul türünde 24 öğretmen örnekleme alınmıştır. Çorum ili merkezinde “sınavlı girilen liselerde” görev yapan toplam öğretmen sayısı ise 234’dür. 234 kişilik bu öğretmen grubu araştırma evreninin % 30’una karşılık gelmektedir. Bu nedenle bu okullardan örnekleme alınan öğretmen sayısı 164’dür. Son olarak Çorum ili merkezinde “sınavlı girilen meslek liselerinde” görev yapan toplam öğretmen sayısı 410’dur. 410 öğretmenden oluşan bu grup, evrenin % 52’sine karşılık gelmektedir. Bu nedenle bu okullardan örnekleme alınan öğretmen sayısı 148’dir.

Araştırmanın uygulama aşamasında araştırmanın örnekleme içerisinde yer alan okullar araştırmacı tarafından bizzat ziyaret edilmiş ve 400 veri toplama aracı okullarda görevli öğretmenlere gönüllülük esasına göre dağıtılmıştır. Bu sürecin sonunda 365 ölçek geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden ise 336’sının veri analizine uygun olduğu görülmüş ve veri analizleri 336 ölçekten elde edilen veri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.2’de araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin betimsel istatistikler sunulmaktadır.

Tablo 3. 2 Örnekleme İlişkin Betimsel İstatistikler Tablosu

Değişken	Alt-Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	121	36
	Erkek	215	64
Yaş	21-25	1	0.3
	26-30	36	10.7
	31-35	74	22
	36-40	91	27.1
	41-45	62	18.8
	46-50	43	12.8
	51-Üzeri	29	8.6
Kıdem	1-5	23	6.8
	6-10	44	13.1
	11-15	107	31.8
	16-20	79	21.7
	21-Üzeri	89	26.5
Çalışma Süresi	1-5	200	59.5
	6-10	57	17
	11-15	30	8.9
	16-20	31	9.2
	21-Üzeri	18	5.4
Okul Türü	Sınavsız	24	7.1
	Sınavlı	164	48.8
	Sınavlı Meslek L.	148	44
Toplam Katılımcı		336	

Örnekleme ilişkin betimsel istatistiklerin sunulduğu Tablo 3.2 incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcıların 121'inin (% 36) kadın, 215'inin (% 64) erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcı sayıları, yaş guruplarına göre incelendiğinde; 21-25 yaş arası katılımcı sayısının 1 (% 0,3), 26-30 yaş arası katılımcı sayısının 36 (% 10,7), 31-35 yaş arası katılımcı sayısının 74 (% 22), 36-40 yaş arası katılımcı sayısının 91 (% 27,1), 41-45 yaş arası katılımcı sayısının 62 (% 18,8), 46-50 yaş arası katılımcı sayısının 43 (% 12,8), 51 yaş üzeri katılımcı sayısının 29 (% 8,6) olduğu görülmektedir.

Katılımcı sayısında kıdeme göre inceleme yapıldığında; 1-5 yıl kıdem aralığındaki katılımcı sayısının 23 (%6,8), 6-10 yıl kıdem aralığındaki katılımcı sayısının 44 (%13,1), 11-15 yıl kıdem aralığındaki katılımcı sayısının 107 (%31,8), 16-20 yıl kıdem aralığındaki katılımcı sayısının 79 (%21,7), 21 yıl ve üzeri kıdem aralığındaki katılımcı sayısının 89 (%26,5) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre sayıları incelendiğinde; 1-5 yıl aralığında çalışanların sayısının 200 (%59,5), 6-10 yıl aralığında çalışanların sayısının 57 (%17), 11-15 yıl aralığında çalışanların sayısının 30 (%8,9), 16-20 yıl aralığında çalışanların sayısının 31 (%9,2), 21 yıl ve daha uzun süredir çalışıyor olanların sayısının 18 (%5,4) olduğu anlaşılmaktadır.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma üç bölümden oluşan ölçek kullanılarak yapılmıştır.

3.3.1 Kişisel Bilgiler Bölümü

Ölçeğin kişisel bilgiler bölümü olarak adlandırılan bağımsız değişkenler bölümünde katılımcılara sırasıyla; cinsiyetleri, yaşları, mesleki kıdemleri, en son çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri ve çalıştıkları okulun türü olmak üzere beş başlıkta sorular yöneltilmiştir.

3.3.2 İş Doyumu Ölçeği

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan “İş Doyum Ölçeği” Taşdan (2008) tarafından okul örgütleri ve öğretmenler için uygulanmak üzere uyarlanmıştır. Hackman ve Oldham’ın (1975) geliştirdiği ve ölçeğin orijinal formu olan “İş Tatmini Ölçeği” Silah (2002) tarafından “Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları” başlıklı çalışmada kullanılmak üzere Türkçe’ye uyarlanmıştır. Tablo 3.3’de İş Doyum Ölçeği’nin geçerlik-güvenirlik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. 3 İş Doyum Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
1	,80	,76
2	,69	,65
3	,81	,77
4	,72	,68
5	,86	,83
6	,81	,78
7	,76	,72
8	,84	,81
9	,73	,69
10	,80	,76
11	,86	,84
12	,86	,83
13	,71	,66
14	,84	,80
Açıklanan Varyans = 63,83 KMO =,92		
Cronbach-Alpha = ,95 Barlett Küresellik Testi = p<.05		

Tablo 3.3'te İş Doyum Ölçeği'ne ait Kaiser-Meyer-Olkin, Barlett Küresellik Testi sonucu, ölçekte yer alan toplam 14 maddenin faktör yük değerleri gibi değerler görülmektedir. Cronbach-Alpha iç tutarlılık katsayısı .95 hesaplandığından ölçek güvenilir bulunmuştur.

Öğretmenlerin, iş doyumunu ölçeğinde verilen maddelere ilişkin olarak işlerinden tatmin olma düzeylerini belirtmeleri için beşli likert tipi bir yanıt ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan yanıt ölçeği; (1) beni hiç tatmin etmez, (2) beni yeterince tatmin etmez, (3) beni orta düzeyde tatmin eder, (4) beni oldukça tatmin eder, (5) beni çok tatmin eder seçeneklerinden oluşmaktadır.

İş doyumunu ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı değeri .91 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre iş doyumunu ölçeğinin bu çalışmada da kullanılabilecek güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilmiştir.

3.3.3 Dağıtımıcı Liderlik Envanteri

Türk eğitim sisteminde okullar müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı şeklinde üç kademeli bir yönetim ekibi tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle bu araştırmada Hulpia ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlaması Özdemir (2012) tarafından yapılan Dağıtımıcı Liderlik Envanteri kullanılmıştır. Hulpia ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin Türkçe'ye uyarlaması ve geçerlik-güvenirlik çalışması Ankara ili merkez ilçesinde bulunan ve tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen, 34 farklı okulda göre-v yapan 217'si kadın 249'u erkekten oluşan toplam 466 öğretmen üzerinde uygulanmıştır.

Katılımcıların cevapladığı ölçekler, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile çözümlenerek Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin faktör yapısı belirlenmiştir. Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin güvenirlik incelemesi iki eş yarı korelasyonları, Cronbach's Alpha katsayısı ve Sperman-Brown hesaplamaları kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Özdemir 2012).

Temel bileşenler faktör analizi yapmak üzere Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü tercih edilmiştir. Faktör yükü alt sınırının .35 değerinde, varyans açıklama oranının $.40 \geq$ olmasına dikkat edilmiştir (Özdemir 2012).

3.3.3.1 Dağıtımıcı Liderlik Envanteri Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeğinin Geçerlik Çalışması

Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin Liderlik Fonksiyonları alt ölçeğinin müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olmak üzere her birinin faktör yapısı, madde-toplam test korelasyonu ile iç-tutarlılık katsayıları sonuçlarını gösteren veriler Tablo 3.4'te verilmiştir (Özdemir 2012).

Tablo 3.4'te verilen bulgular ışığında Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin "liderlik fonksiyonları alt ölçeği müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı düzeylerinde de tek faktörlüdür. Tek faktörün varyansı açıklama oranları müdür için %69,67, müdür başyardımcısı için %63,26 ve müdür yardımcısı için %70,15 olarak hesaplanmıştır." (Özdemir 2012).

Tablo 3. 4 Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin Liderlik Alt-Ölçeğinin Faktör Yapısı, Madde-Toplam Test Korelasyonları ve Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı (Özdemir 2012)

Müdür			Müdür Başyardımcısı			Müdür Yardımcısı		
Md	Madde- Toplam Test Korelasyonu	Faktör Yük Değerleri	Md	Madde- Toplam Test Korelasyonu	Faktör Yük Değerleri	Md	Madde- Toplam Korelasyonu	Faktör Yük Değerleri
1	.74	.78	1	.73	.79	1	.74	.78
2	.79	.82	2	.78	.83	2	.76	.80
3	.76	.80	3	.73	.81	3	.76	.80
4	.82	.85	4	.78	.85	4	.73	.83
5	.81	.84	5	.74	.80	5	.81	.84
6	.66	.70	6	.66	.74	6	.71	.75
7	.82	.85	7	.80	.87	7	.83	.86
8	.84	.87	8	.78	.84	8	.84	.87
9	.86	.88	9	.80	.85	9	.85	.88
10	.79	.83	10	.35	.39	10	.83	.87
11	.83	.86	11	.73	.81	11	.81	.86
12	.87	.89	12	.77	.84	12	.88	.90
13	.79	.88	13	.73	.80	13	.78	.86
Özdeğer : 9.05			Özdeğer : 8.22			Özdeğer : 9.12		
Açıklanan Varyans : 69.67			Açıklanan Varyans : 63.26			Açıklanan Varyans : 70.15		
Cronbach's Alpha : .96			Cronbach's Alpha : .95			Cronbach's Alpha : .96		

3.3.3.2 Dağıtımıcı Liderlik Envanteri Liderlik Ekibi Uyum Alt-Ölçeğinin Geçerlik Çalışması

Dağıtımıcı Liderlik Envanteri “Liderlik Ekibi Uyum Alt-Ölçeği için gerçekleştirilen temel bileşenler faktör analizinde Kaiser-Meyer Olkin değeri (.95) olarak hesaplandığı; Bartlett küresellik testinin ise anlamlı çıktığı görülmektedir ($\chi^2=2063.399 < .000$)” (Özdemir 2012).

Tablo 3.5’te Dağıtımıcı Liderlik Envanteri “Liderlik Ekibi Uyum Alt-Ölçeğine ait madde toplam korelasyonları $r = .87$ ile $r = .91$ arasında; maddelerin faktör yük değerlerinin ise .87 ile .92 arasında değişme gösterdiği görülmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı %81,92 iken, 1’den büyük özdeğere sahip faktör sayısı tekdir (8.192). Ortaya çıkan bu değerlere göre Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin Liderlik Ekibi

Uyumu Alt-Ölçeğinin homojen yapıda ve tek faktörlü olduğunu söylemek mümkündür” (Özdemir 2012).

Tablo 3. 5 Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin “Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeğinin Faktör Yapısı, Madde-Toplam Test Korelasyonları ve Cronbach’s Alpha İç Tutarlılık Katsayısı” (Özdemir 2012)

Madde No	Madde-Toplam Test Korelasyonu	Faktör Yük Değerleri
1	.87	.90
2	.90	.92
3	.90	.92
4	.88	.90
5	.87	.90
6	.86	.89
7	.91	.93
8	.91	.93
9	.86	.89
10	.84	.87
Özdeğer : 8.192		
Açıklanan Varyans : %81.92		
Cronbach’s Alpha : .98		

3.3.3.3 Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin Liderlik Fonksiyonlar Alt-Ölçeği ile Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeğinin Güvenilirlik Çalışmaları

Tablo 3.6’da Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin “Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeği ile Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeğine ait güvenilirlik analizinin; Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı, iki eş yarı arasındaki korelasyon değeri ve Sperman-Brown formülü kullanılarak yapılan değerleri verilmiştir.” (Özdemir 2012).

Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları çerçevesinde elde edilen verilerin değişik istatistik hesaplamalar sonucunda elde edilen sonuçları Tablo 3.6’da gösterilmiştir. Tablo 3.6’dan da görülen bu sonuçlar Dağıtımıcı Liderlik Envanteri alt-ölçeğinin üst seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdemir 2012).

Tablo 3. 6 Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin Alt-Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Özdemir 2012)

Dağıtımıcı Liderlik Envanteri	Görev	Cronbach's Alpha	İki Eş Yarı Korelasyonları	Sperman-Brown
	Müdür	.96**	.94**	.93**
Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeği	Md.Baş. Yrd.	.95**	.83**	.95**
	Md. Yrd.	.96**	.95**	.95**
Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeği	Tümü	.98**	.96**	.97**
** p<.001				

Dağıtımıcı Liderlik Envanteri 13 maddelik liderlik fonksiyonları ve 10 maddelik liderlik ekibinin genel uyumunu ölçen iki alt ölçekten oluşmaktadır.

Liderlik fonksiyonları alt ölçeğinde, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının liderlik fonksiyonlarını ölçmek amaçlı oluşturulan beşli likert tipi yanıt ölçeği; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum parametrelerini içermektedir.

Liderlik Ekibi Uyumu alt ölçeğinde; ankete katılanlardan, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının oluşan liderlik ekibi arasındaki uyumu bütünsel değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirmede beşli likert tipi yanıt ölçeği kullanılmış olup, katılımcılara; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçenekleri sunulmuştur.

Bu çalışmada da Dağıtılmış Liderlik Envanterinin güvenilirlik çalışması, toplanan veriler üzerinde tekrar edilmiştir. Bu amaçla öncelikle okul müdürünün liderlik becerileri alt ölçeğinin güvenilirlik çalışması yapılmış ve Cronbach alfa değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Müdür başyardımcısı alt ölçeğinin Cronbach alfa değeri ise .95 olarak hesaplanmıştır. Müdür yardımcısı alt ölçeğinin alfa katsayısının ise .97 olduğu saptanmıştır. Son olarak liderlik ekibi arasındaki uyum alt ölçeğinin ise Cronbach alfa katsayısı değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Bu güvenilirlik katsayıları bir bütün olarak değerlendirildiğinde Dağıtılmış Liderlik Envanterinin yüksek düzeyde güvenilir bir very toplama aracı olduğuna karar verilmiştir.

3.4 VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmayla ilgili veri alt yapısı oluşturulurken öncelikle kuramsal kısım ile ilgili alan yazın taraması yapılarak, bilgi toplanması çalışması yapılmıştır. Bu amaçla, iş doyumu, liderlik, liderlik çeşitleri ve dağıtımcı liderlikle ilgili alan yazın taranmıştır. Yüksek Öğretim Kurumu'nun tez araştırma sayfası da kullanılarak benzer konularda yazılmış tezler, hakemli dergilerde yazılmış makaleler, kaynak kitaplar araştırılmıştır. Ulaşılan bu kaynaklardan bilgiler derlenerek kuramsal kısım oluşturulmuştur.

İş Doyumu konusuyla ilgili Hackman ve Oldham (1975) tarafından “İş Tatmini Ölçeği” olarak geliştirilen, Silah (2002) tarafından “Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları” başlıklı çalışmada kullanılmak üzere Türkçe'ye uyarlanan ve en son Taşdan (2008) tarafından okul örgütleri ve öğretmenler için uygulanmak üzere geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılan “İş Doyumu Ölçeği” için Taşdan (2008)'den gerekli izin alınmıştır.

Hulpia ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilerek, Türkçeye uyarlaması Özdemir (2012) tarafından yapılan Dağıtımcı Liderlik Envanteri (Distributed Leadership Inventory) için Özdemir (2012)'den gerekli izin alınmıştır.

Araştırmada kullanılacak ölçekler belirlenip gerekli izinler alındıktan sonra, araştırmanın evreni olarak Çorum İli merkez ilçesi belirlenmiş ve Çorum İl Milli Eğitim Müdürlüğünden bünyesinde müdür başyardımcısı olan resmi ortaöğretim kurumlarının isimleri ve öğretmen sayıları istenmiştir. Çorum İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden ölçeklerin belirlenen okullarda uygulanması konusunda yasal izin alındıktan sonra ilgili okullara araştırmacı tarafından bizzat gidilerek, tamamen gönüllülük esasına göre ölçekler dağıtılarak doldurulması sağlanmıştır. Ölçekler, 16 resmi ortaöğretim kurumunda toplam 400 öğretmene uygulanmıştır. “Resmi liselerde dağıtımcı liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi (Çorum Örneği)” konusu elde edilen bulgulara göre betimlenmeye çalışılmıştır.

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada kullanılmak üzere katılımcılara dağıtılan 400 adet ölçekten 365 adeti katılımcılardan geri toplanabilmiş, toplanan 365 adet ölçek incelenerek, birden fazla

seçenek işaretlenmiş olan veya eksik bilgi içeren 29 adet ölçek değerlendirme dışı bırakılmış, 336 adet ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma sonucunda toplanan veriler, diğital ortamda Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı (SPSS, Statistical Package for the Social Sciences) versiyon 20.0' a aktararak ortalama ve standart sapma betimsel istatistikleri belirlenmiştir.

Öncelikle araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin yapılacak araştırma için güvenli olup olmadıkları araştırılmış, iş doyumunu lğinin Cronbach Alfa katsayı değerinin .91, Dağıtımcı liderlik envanterinin (DLE) “müdür” alt lğinin Cronbach alfa değerinin .97, “Müdür başyardımcısı” alt lğinin Cronbach alfa değerinin .95, “Müdür yardımcısı” alt lğinin Cronbach alfa katsayısının .97, “liderlik ekibi arasındaki uyum” alt lğinin ise Cronbach alfa katsayısı değerinin .97 olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu değerlerle her iki lğin ve alt-leklerinin güvenilir birer ölçek olduğuna karar verilmiştir.

Veriler aritmetik ortalama, standart sapma, yüzdelik değer, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak zmlenmiştir.

BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUMLAR

Bu aşamada, araştırmanın bulguları ve bulgulara dayalı yorumlara yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle katılımcıların iş doyum düzeylerine ilişkin bulgular sunulmuş, ardından katılımcı algılarına göre okullardaki liderliğin dağıtılma durumu incelenmiştir. Son olarak iş doyum düzeyi ile dağıtımcı liderlik arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları sunulmuştur.

4.1 KATILIMCILARIN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUM

Tablo 4. 1 Katılımcıların İş Doyumu Puan Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	İfade (.....beni tatmin eder)	Ort.	Ss.
1	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi...	3.21	1.09
2	Aldığım maaş ve ücretin miktarı...	2.63	1.00
3	İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı...	2.58	1.02
4	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim...	3.73	0.89
5	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi...	3.65	1.02
6	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu...	3.27	1.07
7	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması...	3.59	0.94
8	Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik...	3.41	1.04
9	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi...	2.59	1.13
10	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağımın olması...	3.11	1.07
11	Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi...	2.89	1.06
12	Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması...	3.42	0.87
13	Okuldaki rekabet fırsatı...	2.91	1.04
14	Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu...	3.54	1.07
	Toplam	3.18	0,70

Tablo 4.1’de katılımcıların iş doyumu ölçeğinde yer alan maddelere vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalama ile standart sapma puanları yer almaktadır.

Tablo 4.1’den de izlenebileceği gibi katılımcıların iş doyum ortalama puan değeri 3.18 olarak hesaplanmıştır. Buna göre katılımcılar *orta düzeyde* iş doyum duygusuna sahiptir. Bununla birlikte katılımcılar iş doyumu ölçeğinde en yüksek puanı dördüncü maddeye vermişlerdir (İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim *tatmin eder*). Bu bulguya göre katılımcılar iş yerlerinde etkileşim içerisinde oldukları iş arkadaşlarından görece en yüksek doyumu sağlamaktadır. Buna karşın katılımcıların en düşük puanı, iş doyumu ölçeğinin üçüncü maddesine verdikleri görülmektedir (İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı beni *tatmin eder*). Buna göre katılımcılar iş yerlerinde kendilerine sunulan yükselme ve kişisel gelişme imkânlarını görece yeterli görmemektedirler.

Erkan (2009)’ın yaptığı çalışmada, öğretmenlerin iş doyumlarının düşük olduğu, iş doyumu bakımından pek olumlu bir algıya sahip olmadıkları görülmüşken, bu araştırmada katılımcıların iş doyumu orta düzeyde çıkmıştır.

Dilsiz (2006) ve Sarpkaya (2000) tarafından yapılan çalışmalarda da yapılan bu çalışmada elde edilen bulgularda olduğu gibi, en yüksek iş doyumunun okuldaki öğretmenlerle ilişkileri iyi olan öğretmenlerden elde edildiği tespit edilmiştir.

Sarpkaya (2000) tarafından yapılan bir araştırmada ise, öğretmenlerin iş doyumlarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.2’de katılımcıların iş doyum düzeylerinin cinsiyet faktörüne göre değişip değişmediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen t-testi analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 2 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
İş Doyumu	Kadın	215	3.21	.70	334	1.12	.26*
	Erkek	121	3.12	.70			

* $p > .05$

Tablo 4.2’den de görüldüğü gibi katılımcıların iş doyum puan ortalamaları cinsiyet faktörüne göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir ($t_{(334)} = 1.12$; $p > .05$).

Buna göre kadınlarla ($\bar{X} = 3.21$) erkekler ($\bar{X} = 3.12$) benzer iş doyum düzeylerine sahiptir.

Yılmaz ve Ceylan (2011)'in "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi" adlı çalışmalarında, cinsiyete göre iş doyumunda anlamlı bir farka rastlanmadığı görülmektedir.

Bu çalışmada olduğu gibi, Erkan (2009)'ın yaptığı çalışmada da, cinsiyetin iş doyumunda anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmadığı görüldüğü anlaşılmaktadır.

Sarpkaya (2000) tarafından yapılan çalışmada ise, cinsiyete göre iş doyumunda farklılık olduğu, kadınlarda erkeklere göre daha düşük iş doyumuna sağlandığı tespit edilmiştir.

Ellis ve Bernhard (1992) "kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin erkek öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir." (Sarpkaya,2000).

Tablo 4.3'de ise katılımcıların iş doyum düzeylerinin yaş faktörüne göre fark değişip değişmediğini saptamak üzere yapılan varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. 3 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İş Doyumu	21-25	1	6-329	.67	.67*	--
	26-30	36				
	31-35	74				
	36-40	91				
	41-45	62				
	46-50	43				
	50-Üzeri	29				

* $p > .05$

Tablo 4.3'den de izlenebileceği gibi katılımcıların iş doyum düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirtmemektedir [$F_{(6-329)} = .67$; $p > .05$]. Bu bulguya göre tüm yaş grubundaki katılımcıların iş doyum düzeyleri benzerdir.

Sarpkaya (2000) tarafından yapılan araştırmada ise, bu çalışmada elde edilen bulguları destekler nitelikte yaş faktörünün iş doyumuna bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın aksine, Erkan (2009)'ın yaptığı çalışmada, yaş değişkenine göre iş doyumunda anlamlı bir farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır.

Dilsiz (2006) tarafından yapılan çalışmada da, Erkan'ın (2009) yaptığı çalışmada olduğu gibi, yaş gruplarına göre iş doyumunda arasında bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.4'de katılımcıların iş doyum düzeylerinin kıdem faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonucu sunulmuştur.

Tablo 4. 4 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İş Doyumu	1-5	23	4-331	.48	.74*	--
	6-10	44				
	11-15	107				
	16-20	73				
	21-Üzeri	89				

* $p > .05$

Tablo 4.4'den de izlenebileceği gibi katılımcıların iş doyum düzeyleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .48$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı kıdeme sahip katılımcıların iş doyum düzeyleri benzerdir.

Yılmaz ve Ceylan'ın (2011) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Dilsiz (2006) Konya ilinde çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, cinsiyete göre iş doyumlarında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuç burada elde edilen sonuçla benzerlik göstermektedir.

Sarpkaya (2000) tarafından yapılan araştırmada ise, bu çalışmada elde edilen bulguları destekler nitelikte kıdem değişkeninin iş doyumuna bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmadaki bulguların aksine, Erkan'ın (2009) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin mesleki kıdeminin iş doyumunda anlamlı bir farklılaşma kaynağı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.5'da katılımcıların iş doyum düzeylerinin çalışma süresi faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonucu sunulmuştur.

Tablo 4. 5 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Çalışma Süresi	N	Ort.	Sd	F	p	Anlamlı Fark*
İş Doyumu	1)1-5	200	3.18	4-331	2.39	.05*	1-3
	2)6-10	57	3.34				2-3
	3)11-15	30	2.86				
	4)16-20	31	3.12				
	5)21-Üzeri	18	3.27				

* $p < .05$

Tablo 4.5’den de izlenebileceği gibi katılımcıların iş doyum düzeyleri çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği görülmektedir [$F_{(4-331)} = 2.39$; $p < .05$]. Gruplar arası farkın nedenini tespit etmek için *post hoc* testlerinden biri olan LSD testi yapılmıştır. LSD sonuçları 1-5 yıl aralığı çalışma süresi olan katılımcıların ($\bar{X} = 3.18$), 11-15 yıl aralığı çalışma süresi olan katılımcılara ($\bar{X} = 2.86$) göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde yine 6-10 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların ($\bar{X} = 3.34$) iş doyum düzeyleri, 11-15 yıl ($\bar{X} = 2.86$) arası çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha yüksektir. LSD sonuçlarına göre diğer gruplar arasında iş doyum düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.6’de katılımcıların iş doyum düzeylerinin okul türü faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonucu sunulmuştur.

Tablo 4. 6 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İş Doyumu	Sınavlı	164	2-333	1.13	.34*	--
	Sınavsız	24				
	Sınavlı Meslek Lisesi	148				

* $p > .05$

Tablo 4.6’den de izlenebileceği gibi katılımcıların iş doyum düzeyleri okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir [$F_{(2-333)} = 1.13$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı okul türünde görev yapmakta olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri benzerdir.

Dilsiz (2006) tarafından yapılan araştırma da, yapılan araştırmayı destekler nitelikte olup, Konya ilinde çalışan öğretmenlerin çalışılan okul türü ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Burada yapılan çalışmadaki bulguların aksine, Sarpkaya (2000) tarafından yapılan çalışmaya göre, öğretmenlerin çalıştıkları okullara göre iş doyumlarında farklılık olduğu tespit edilmiş ve bu durum okulların sosyo-ekonomik durumuna bağlanmıştır.

4.2 DAĞITIMCI LİDERLİĞE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Bu alt bölümde katılımcıların dağıtımci liderliğin dört alt-ölçeğine yönelik görüşlerini saptamak amacıyla yapılan analiz sonuçları ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.2.1 Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri

Tablo 4.7’de Dağıtımci Liderlik Envanterinin (DLE) “okul müdürü” alt-ölçeğine yönelik katılımcı görüşlerinin ortalama puanları ile standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.7’de izlenebileceği gibi katılımcılar, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri görüşünü taşımaktadırlar ($\bar{X} = 3.56$). Katılımcılara göre okul müdürlerinin en fazla sergiledikleri liderlik davranışı mesai saatleri dışında da ulaşılabilir olmalarıdır. Buna karşın okul müdürleri en az “öğretmenlere etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlamak” davranışını sergilemektedir ($\bar{X} = 3.38$). Bununla birlikte okul müdürleri yine en az “öğretmenleri öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirme” davranışını da sergilemektedir ($\bar{X} = 3.38$).

Korkmaz ve Gündüz (2011) kaleme aldıkları çalışmalarında, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun yöneticilerinin dağıtımci liderlik davranışları gösterdiğini düşündüklerini ifade etmektedirler.

Tablo 4. 7 Dağıtımıcı Liderlik Envanterinin “Okul Müdürü” alt-ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İfade	Ort.	Ss.
1	Uzun dönemli planlarını önceden açıklar	3.54	1.18
2	Okulun vizyonunu tartışır	3.52	1.13
3	Öğretmenleri över	3.50	1.19
4	Öğretmenlere yardımcı olur	3.74	1.13
5	Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar	3.63	1.18
6	Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir	3.97	1.15
7	Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser	3.66	1.18
8	Mesleki öğrenme çalışmalarını gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder	3.61	1.19
9	Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir	3.49	1.21
10	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar	3.38	1.21
11	Çalışanların performansını değerlendirir	3.56	1.18
12	Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir	3.52	1.24
13	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir	3.38	1.19
	Toplam	3.56	1.01

Tablo 4.8’de okul müdürlerinin liderlik davranışı sergilemelerine ilişkin katılımcı görüşleri arasında cinsiyet faktörü açısından t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 8 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
DLE (Müdür)	Kadın	215	3.57	.96	334	.12	.89*
	Erkek	121	3.55	1.10			

* $p > .05$

Tablo 4.8’den de izlenebileceği gibi okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşlerine göre cinsiyete faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t_{(334)} = 1.12$; $p > .05$). Buna göre kadınlarla ($\bar{X} = 3.57$) erkekler

($\bar{X} = 3.55$) okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik benzer görüşe sahiptir.

Tablo 4.9’da okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin katılımcı görüşleri arasındaki yaş değişkenindeki farklara yönelik yapılan ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.9’dan da izlenebileceği gibi katılımcıların okul müdürlerinin liderlik davranışları sergilemelerine yönelik katılımcı değerlendirmeleri yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [$F_{(6-329)} = .78$; $p > .05$]. Bu bulguya göre tüm yaş grubundaki katılımcılara göre okul müdürlerinin liderlik davranışları benzerlik taşımaktadır.

Tablo 4. 9 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Okul Müdürü)	21-25	1	6-329	.78	.58*	--
	26-30	36				
	31-35	74				
	36-40	91				
	41-45	62				
	46-50	43				
	50-Üzeri	29				

* $p > .05$

Katılımcıların okul müdürlerinin liderlik davranışları sergilemelerine yönelik görüşlerinin kıdem faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.10’de sunulmuştur.

Tablo 4. 10 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Okul Müdürü)	1-5	23	4-331	.83	.50*	--
	6-10	44				
	11-15	107				
	16-20	73				
	21-Üzeri	89				

* $p > .05$

Tablo 4.10'dan de izlenebileceği gibi okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [$F_{(4-331)} = .83$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı kıdeme sahip katılımcılara göre okul müdürleri benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

Tablo 4.11'de okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin katılımcıların çalışma süresi faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. 11 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Çalışma Süresi	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark*
DLE (Okul Müdürü)	1-5	200	4-331	1.03	.38*	--
	6-10	57				
	11-15	30				
	16-20	31				
	21-Üzeri	18				

* $p > .05$

Tablo 4.11'den de izlenebileceği gibi okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = 1.03$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılara göre okul müdürleri benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

Tablo 4.12'de okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin katılımcıların okul türü faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. 12 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Okul Müdürü)	Sınavlı	164	2-333	.47	.62*	--
	Sınavsız	24				
	Sınavlı Meslek Lisesi	148				

* $p > .05$

Tablo 4.12’den de izlenebileceği gibi okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .47$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı okullarda çalışan katılımcılara göre okul müdürleri benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

4.2.2 Müdür Başıyardımcılarının Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri

Tablo 4.13’de Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) “müdür başyardımcısı” alt-ölçeğine yönelik katılımcı görüşlerinin ortalama puanları ile standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 4. 13 Dağıtımçı Liderlik Envanterinin “Müdür Başıyardımcısı” alt-ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İfade	Ort.	Ss.
1	Uzun dönemli planlarını önceden açıklar	3.37	1.18
2	Okulun vizyonunu tartışır	3.39	1.11
3	Öğretmenleri över	3.45	1.27
4	Öğretmenlere yardımcı olur	3.72	1.10
5	Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar	3.63	1.09
6	Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir	4.01	1.11
7	Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser	3.81	2.01
8	Mesleki öğrenme çalışmalarını gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder	3.58	1.16
9	Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir	3.51	1.22
10	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar	3.46	1.21
11	Çalışanların performansını değerlendirir	3.53	1.12
12	Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir	3.52	1.18
13	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir	3.40	1.14
	Toplam	3.57	0.96

Tablo 4.13’den de izlenebileceği gibi katılımcılar, okul müdür başyardımcısının liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri görüşünü taşımaktadırlar ($\bar{X} = 3.57$). Katılımcılara göre okullarda müdür başyardımcılarının en fazla sergiledikleri liderlik davranışı mesai saatleri dışında da ulaşılabilir olmalarıdır. Buna karşın okullarda müdür başyardımcıları en az “uzun dönemli planlarını önceden açıklama” davranışını gerçekleştirmektedir ($\bar{X} = 3.37$).

Tablo 4.14’de müdür başyardımcılarının liderlik davranışı sergilemelerine ilişkin katılımcı görüşleri arasında cinsiyet faktörü açısından t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 14 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
DLE	Kadın	215	3.62	0.98	334	-.71	.47*
(Müdür Başyardımcısı)	Erkek	121	3.54	0.94			

* $p > .05$

Tablo 4.14’den de izlenebileceği gibi okul müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t_{(334)} = -.71$; $p > .05$). Buna göre kadınlarla ($\bar{X} = 3.62$) erkekler ($\bar{X} = 3.54$) okul müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik benzer görüşe sahiptir.

Tablo 4.15’de okul müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin katılımcı görüşleri arasındaki farklara yönelik yapılan ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.15’den de izlenebileceği gibi katılımcıların okul müdür başyardımcısının liderlik davranışları sergilemelerine yönelik katılımcı düşünceleri yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [$F_{(6-329)} = .29$; $p > .05$]. Bu bulguya göre tüm yaş grubundaki katılımcılara göre müdür başyardımcılarının liderlik davranışları aynıdır.

Tablo 4. 15 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Müdür Başyardımcısı)	21-25	1	6-329	.29	.93*	--
	26-30	36				
	31-35	74				
	36-40	91				
	41-45	62				
	46-50	43				
	50-Üzeri	29				

* $p > .05$

Katılımcıların müdür başyardımcılarının liderlik davranışları sergilemelerine yönelik görüşlerinin kıdem faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4. 16 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Müdür Başyardımcısı)	1-5	23	4-331	.72	.57*	--
	6-10	44				
	11-15	107				
	16-20	73				
	21-Üzeri	89				

* $p > .05$

Tablo 4.16’den da izlenebileceği gibi müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .72$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı kıdeme sahip katılımcılara göre müdür başyardımcıları benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

Tablo 4.17’de müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin katılımcıların çalışma süresi faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. 17 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Çalışma Süresi	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark*
DLE (Müdür Başyardımcısı)	1-5	200	4-331	.97	.42*	--
	6-10	57				
	11-15	30				
	16-20	31				
	21-Üzeri	18				

* $p > .05$

Tablo 4.17'den de izlenebileceği gibi müdür başyardımcısının liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .97$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılara göre okul müdür başyardımcıları benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

Tablo 4.18'de müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin katılımcıların okul türü faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. 18 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Müdür Başyardımcısı)	Sınavlı	164	2-333	.06	.93*	--
	Sınavsız	24				
	Sınavlı Meslek Lisesi	148				

* $p > .05$

Tablo 4.18'den de izlenebileceği gibi müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .06$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı okullarda çalışan katılımcılara göre müdür başyardımcıları benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

4.2.3 Müdür Yardımcılarının Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri

Tablo 4.19’da Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) “müdür yardımcısı” alt-ölçeğine yönelik katılımcı görüşlerinin ortalama puanları ile standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 4. 19 Dağıtımçı Liderlik Envanterinin “Müdür Yardımcısı” Alt-ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İfade	Ort.	Ss.
1	Uzun dönemli planlarını önceden açıklar	3.26	1.08
2	Okulun vizyonunu tartışır	3.36	1.06
3	Öğretmenleri över	3.35	1.13
4	Öğretmenlere yardımcı olur	3.71	1.06
5	Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar	3.58	1.06
6	Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir	3.94	1.09
7	Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser	3.62	1.12
8	Mesleki öğrenme çalışmalarını gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder	3.49	1.14
9	Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir	3.40	1.17
10	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar	3.30	1.15
11	Çalışanların performansını değerlendirir	3.42	1.14
12	Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir	3.41	1.20
13	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir	3.31	1.16
	Toplam	3.47	.96

Tablo 4.19’den izlenebileceği gibi katılımcılar, okul müdür yardımcılarının liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri görüşünü taşımaktadırlar ($\bar{X} = 3.47$). Katılımcılara göre okullarda müdür yardımcılarının en fazla sergiledikleri liderlik davranışı mesai saatleri dışında da ulaşılabilir olmalarıdır. Buna karşın okullarda müdür yardımcılarının en az “uzun dönemli planlarını önceden açıklama” davranışını gerçekleştirmektedir ($\bar{X} = 3.26$).

Tablo 4.20’de müdür yardımcılarının liderlik davranışı sergilemelerine ilişkin katılımcı görüşleri arasında cinsiyet faktörü açısından t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 20 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
DLE (Müdür yardımcısı)	Kadın	215	3.47	.89	334	.04	.96*
	Erkek	121	3.48	1.00			

* $p > .05$

Tablo 4.20’den de izlenebileceği gibi okul müdür yardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t_{(334)} = .04$; $p > .05$). Buna göre kadınlarla ($\bar{X} = 3.47$) erkekler ($\bar{X} = 3.48$) müdür yardımcılarının liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik benzer görüşe sahiptir.

Tablo 4.21’de müdür yardımcılarının liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin katılımcı görüşleri arasındaki farklara yönelik yapılan ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 21 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Müdür yardımcısı)	21-25	1	6-329	.31	.92*	--
	26-30	36				
	31-35	74				
	36-40	91				
	41-45	62				
	46-50	43				
	50-Üzeri	29				

* $p > .05$

Tablo 4.21’den de izlenebileceği gibi katılımcıların müdür yardımcılarının liderlik davranışları sergilemelerine yönelik katılımcı görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(6-329)} = .31$; $p > .05$]. Bu bulguya göre tüm yaş grubundaki katılımcılara göre yardımcılarının liderlik davranışları aynıdır.

Katılımcıların müdür yardımcılarının liderlik davranışları sergilemelerine yönelik görüşlerinin kıdem faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.22’de sunulmuştur.

Tablo 4. 22 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Müdür yardımcısı)	1-5	23	4-331	.28	.88*	--
	6-10	44				
	11-15	107				
	16-20	73				
	21-Üzeri	89				

* $p > .05$

Tablo 4.22’den de izlenebileceği gibi müdür yardımcılarının liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .28$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı kıdeme sahip katılımcılara göre müdür yardımcıları benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

Tablo 4.23’de müdür yardımcılarının liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin katılımcıların çalışma süresi faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. 23 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Çalışma Süresi	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark*
DLE (Müdür yardımcısı)	1-5	200	4-331	1.61	.17*	--
	6-10	57				
	11-15	30				
	16-20	31				
	21-Üzeri	18				

* $p > .05$

Tablo 4.23’den de izlenebileceği gibi müdür yardımcısının liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = 1.61$; $p > .05$]. Bu

bulguya göre farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılara göre müdür yardımcılarının benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

Tablo 4.24’de müdür yardımcılarının liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin katılımcıların okul türü faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. 24 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE	Sınavlı	164	2-333	.60	.55*	--
(Müdür yardımcısı)	Sınavsız	24				
	Sınavlı Meslek Lisesi	148				

* $p > .05$

Tablo 4.24’den de izlenebileceği gibi müdür yardımcılarının liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik katılımcıların görüşleri okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .60$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı okullarda çalışan katılımcılara göre müdür yardımcılarının benzer düzeyde liderlik davranışları sergilemektedir.

4.3 LİDERLİK EKİBİ ARASINDAKİ UYUM DÜZEYİ

Tablo 4.25’de Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) “Liderlik Ekibi Arası Uyum” alt-ölçeğine yönelik katılımcı görüşlerinin ortalama puanları ile standart sapma değerleri sunulmuştur.

Tablo 4.25’den de izlenebileceği gibi katılımcılar, okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşan liderlik ekibi arasındaki uyumun orta düzeyde olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir ($\bar{X} = 3.40$). Katılımcılar liderlik ekibi arasındaki uyumun en çok “liderlik ekibi üyelerinin yetkilerinin neler olduğu açıktır” maddesinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir ($\bar{X} = 3.52$). Buna karşın liderlik ekibi arasındaki uyum alt boyutunda okullarda en az gerçekleşen davranış “Yeterlikler dikkate alındığında, okulumuzda doğru kişi doğru pozisyonda görev yapmaktadır” şeklinde saptanmıştır ($\bar{X} = 3.30$).

Tablo 4. 25 Dağıtımçı Liderlik Envanterinin “Liderlik Ekibi Arası Uyum” Alt-ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İfade (Bu okulda)	Ort.	Ss.
1	İyi işleyen bir liderlik ekibi vardır	3.30	1.17
2	Liderlik ekibi mümkün olduğunca etkin bir biçimde görevini yerine getirmeye çalışır	3.41	1.13
3	Liderlik ekibi, okulumuzla birlikte gerçekleştirmek istediğimiz amaçlarımızı destekler	3.39	1.11
4	Liderlik ekibinin üyeleri, okulun temel amaçlarını gerçekleştirmek için aynı gayreti gösterir	3.37	1.17
5	Yeterlikler dikkate alındığında, okulumuzda doğru kişi doğru pozisyonda görev yapmaktadır	3.30	1.19
6	Yönetim ekibinin üyeleri, zamanlarını işlerin özelliğine uygun bir biçimde dağıtmaktadırlar	3.45	1.09
7	Liderlik ekibinin üyelerinin açık ve net amaçları bulunmaktadır	3.35	1.23
8	Liderlik ekibinin üyeleri hangi işleri yapacaklarını bilirler	3.51	1.14
9	Liderlik ekibi, iyi bir fikrin uygulamaya konulmasında isteklidir	3.44	1.14
10	Liderlik ekibi üyelerinin yetkilerinin neler olduğu açıktır	3.52	1.14
	Toplam	3.40	1.04

Tablo 4.26’da liderlik ekibinin liderlik davranışı sergilemelerine ilişkin katılımcı görüşleri arasında cinsiyet faktörü açısından t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 26 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
DLE (Liderlik Ekibi Uyumu)	Kadın	215	3.36	1.10	334	.62	.53*
	Erkek	121	3.43	1.02			

* $p > .05$

Tablo 4.26’dan da izlenebileceği gibi liderlik ekibi arasındaki uyuma ilişkin katılımcı görüşlerine göre cinsiyet faktörü açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t_{(334)} = .62$; $p > .05$). Buna göre kadınlarla ($\bar{X} = 3.47$) erkekler ($\bar{X} = 3.48$) liderlik ekibi arasındaki uyuma yönelik benzer görüşe sahiptir.

Tablo 4.27’de liderlik ekibi arasındaki uyuma ilişkin katılımcı görüşleri arasındaki farklara yönelik yapılan ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. 27 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Liderlik Ekibi Uyumu)	21-25	1	6-329	.32	.92*	--
	26-30	36				
	31-35	74				
	36-40	91				
	41-45	62				
	46-50	43				
	50-Üzeri	29				

* $p > .05$

Tablo 4.27’den de izlenebileceği gibi katılımcıların liderlik ekibi arasındaki uyuma yönelik görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemiştir [$F_{(6-329)} = .32$; $p > .05$]. Bu bulguya göre tüm yaş grubundaki katılımcılara göre liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyi benzer algılanmaktadır.

Katılımcıların liderlik ekibi arasındaki ilişkiye yönelik görüşlerinin kıdem faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.28’de sunulmuştur.

Tablo 4. 28 Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Kıdem	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Liderlik Ekibi Uyumu)	1-5	23	4-331	.41	.80*	--
	6-10	44				
	11-15	107				
	16-20	73				
	21-Üzeri	89				

* $p > .05$

Tablo 4.28’den de izlenebileceği gibi liderlik ekibi arasındaki uyuma yönelik katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .41$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı kıdeme sahip katılımcılara göre liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyi benzer algılanmaktadır.

Tablo 4.29’da liderlik ekibi arasındaki uyum düzeylerinin katılımcıların çalışma süresi faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. 29 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Çalışma Süresi	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark*
DLE (Liderlik Ekibi Uyum)	1-5	200	4-331	1.12	.34*	--
	6-10	57				
	11-15	30				
	16-20	31				
	21-Üzeri	18				

* $p > .05$

Tablo 4.29’dan da izlenebileceği gibi liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyine yönelik katılımcıların görüşleri çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = 1.12$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılara göre liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyi benzer algılanmaktadır.

Tablo 4.30’da liderlik ekibi arasındaki uyum düzeylerinin katılımcıların okul türü faktörü açısından değişkenlik gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. 30 Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	N	Sd	F	p	Anlamlı Fark
DLE (Liderlik Ekibi Uyum)	Sınavlı	164	2-333	.13	.87*	--
	Sınavsız	24				
	Sınavlı Meslek Lisesi	48				

* $p > .05$

Tablo 4.30’dan da izlenebileceği gibi liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyine yönelik katılımcıların görüşleri okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{(4-331)} = .13$; $p > .05$]. Bu bulguya göre farklı okullarda çalışan katılımcılara göre liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyi benzer algılanmaktadır.

4.4 İŞ DOYUMU İLE DAĞITIMCI LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Katılımcılardan toplanan ölçekler üzerinde iş doyumu ve dağıtımci liderlik açısından ilişki düzeyi Pearson korelasyon katsayısı yardımıyla hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.31’de sunulmuştur.

Tablo 4. 31 İş Doyumu ve Dağıtımci Liderlik İlişkisi

Değişken	1	2	3	4	5
İş Doyumu	1				
DLE-Müdür	.58**	1			
DLE-Md. Bş. Yrd.	.58**	.77**	1		
DLE-Md.Yrd.	.57**	.68**	.80**	1	
DLE-Liderlik Ekibi	.64**	.77**	.74**	.71**	1

**p< .01

Tablo 4.31’den de izlenebileceği gibi katılımcıların iş doyum düzeyleri ile dağıtımci liderlik envanterinin (DLE) “müdür” ($r = .58$; $p < .01$); “müdür başyardımcısı” ($r = .58$; $p < .01$) ve “müdür yardımcısı” ($r = .57$; $p < .01$) alt ölçekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek sayılabilecek düzeyde bir ilişki vardır. Bununla birlikte yine katılımcıların iş doyum düzeyleri ile müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşan “liderlik ekibi” arasında yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r = .64$; $p < .01$). DLE’nin “müdür” alt ölçeği ile “müdür başyardımcısı” ($r = .77$; $p < .01$) arasında yüksek ve anlamlı bir ilişki vardır. DLE’nin “müdür” alt ölçeği ile “müdür yardımcısı” arasında ($r = .68$; $p < .01$) yüksek ve anlamlı bir ilişki vardır. DLE’nin “müdür” ve “liderlik ekibi arasındaki uyum” alt ölçeği arasında da yüksek ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = .77$; $p < .01$). Bununla birlikte DLE’nin “müdür başyardımcısı” ile “müdür yardımcısı” alt ölçekleri arasında yüksek ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = .80$; $p < .01$). DLE’nin “müdür başyardımcısı” ile

“liderlik ekibi arasındaki uyum” alt ölçekleri arasında da istatistiksel olarak yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .74$; $p < .01$). Son olarak DLE’nin “müdür yardımcıları” alt ölçeği ile “liderlik ekibi uyum düzeyi” arasında da yüksek ve anlamlı bir korelasyon saptanmıştır ($r = .71$; $p < .01$).

BÖLÜM 5 SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

5.1.1 İş Doyumu Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Yapılan çalışmada katılımcıların iş doyumlarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, katılımcıların görece en yüksek doyumunu, “iş arkadaşları ve etkileşimde bulunduğu kişiler ile iletişim” noktasında elde ettiklerini göstermiştir. Buna karşın elde edilen en az doyum; kişilerin işinden elde edecekleri yükselme ve kişisel gelişme imkânlarından elde ettikleri doyum olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine, yaş durumlarına, kıdem değişkenine göre iş doyumları noktasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Aynı kurumda çalışma süresi değişkenine göre yapılan incelemede, iş doyumunu anlamında, anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir. Farkın 1-5, 6-10, 11-15 yıl arası çalışma gruplarında olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların, 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılara oranla iş doyumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Yine benzer şekilde, 6-10 yıl arası çalışma süresi olan katılımcıların, 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları gözlemlenmektedir.

Çalışılan okul türü değişkenine göre yapılan incelemede, iş doyumunu anlamında, anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmektedir.

5.1.2 Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar, okul müdürlerinin en fazla sergiledikleri liderlik

davranışını, mesai saatleri dışında da ulaşılabilmesi olarak değerlendirmişlerdir. Buna karşın katılımcılar, okul müdürlerinin en az liderlik davranışının, kendilerine etkileşimde bulunmak için örgütsel destek sağlamak konusunda gösterdiklerini belirtmektedirler. Yine katılımcılar okul müdürlerini, mesleki gelişimlerini destekleyecek şekilde, eğitim-öğretim faaliyetleri içerisinde zaman zaman değerlendirme konusunda yetersiz bulmaktadırlar.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları açısından, katılımcıların cinsiyet faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları açısından, katılımcıların yaş faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları açısından, katılımcıların kıdem faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları açısından, katılımcıların aynı kurumda çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları açısından, katılımcıların çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

5.1.3 Müdür Başyardımcılarının Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Katılımcılar, müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri görüşünü taşımaktadır. Katılımcılara göre, okullarda müdür başyardımcılarının en fazla sergiledikleri liderlik davranışı mesai saatleri dışında da ulaşılabilir olmalarıdır. Buna karşın okullarda müdür başyardımcıları en az “uzun dönemli planlarını önceden açıklama” davranışını gerçekleştirmektedir.

Müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların cinsiyet faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların yaş faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların kıdem faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların aynı kurumda çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdür başyardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

5.1.4 Müdür Yardımcılarının Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Katılımcılara göre, müdür yardımcılarının göstermiş oldukları liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcılara göre, okullarda müdür yardımcılarının en fazla sergiledikleri liderlik davranışı, diğer yönetim kademelerinde de olduğu gibi mesai saatleri dışında da ulaşılabilir olmalarıdır. Buna karşın okullarda müdür yardımcılarını en az “uzun dönemli planlarını önceden açıklama” davranışını gerçekleştirmektedir.

Müdür yardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların cinsiyet faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdür yardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların yaş faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdür yardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların kıdem faktörü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Müdür yardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların aynı kurumda çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular, farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılara göre, müdür yardımcılarının benzer düzeyde liderlik davranışı sergilediklerini göstermektedir.

Müdür yardımcılarının liderlik davranışlarına ilişkin, katılımcıların çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yöneticiler bulundukları okul türünden bağımsız bir şekilde benzer yönetim davranışları sergilemektedirler.

5.1.5 Liderlik Ekibi Arasındaki Uyum Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Yapılan araştırmada katılımcılar, okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşan liderlik ekibi arasında orta düzeyde bir uyum olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar liderlik ekibi arasındaki uyumun en çok “liderlik ekibi üyelerinin yetkilerinin neler olduğu açıktır” maddesinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. En az gerçekleşen liderlik davranış biçiminin ise, “Yeterlikler dikkate alındığında, okulumuzda doğru kişi doğru pozisyonda görev yapmaktadır” noktasında olduğu anlaşılmaktadır.

Liderlik ekibi arasındaki uyuma ilişkin katılımcı görüşlerine göre, katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Kadınlarla erkekler, liderlik ekibi arasındaki uyuma yönelik benzer görüşe sahiptirler.

Liderlik ekibi arasındaki uyuma ilişkin farklı yaş gruplarındaki katılımcı görüşlerine göre de, anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Farklı yaş gruplarındaki katılımcılar, liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyini benzer algıladıkları tespit edilmiştir.

Liderlik ekibi arasındaki uyuma yönelik katılımcıların görüşlerinde, kıdem değişkeni faktörü açısından da anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Farklı kıdeme sahip katılımcılara göre, liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyinin benzer algılandığı görülmektedir.

Liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyine yönelik katılımcıların görüşleri, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Aynı okulda farklı çalışma süresine sahip katılımcılar, liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyini benzer algılamaktadır.

Liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyine yönelik katılımcıların görüşleri, okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Farklı okul türlerinde çalışan katılımcılar da, liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyini benzer algılamaktadır.

5.1.6 İş Doyumu ile Dağıtımcı Liderlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Yapılan araştırma sonucunda, katılımcıların iş doyumları ile müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının göstermiş oldukları liderlik davranışları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, katılımcıların iş doyum düzeyleri ile müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının oluşan “liderlik ekibi” arasında yüksek ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının oluşan liderlik ekibinin birbirleri arasında ve liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyi ile yüksek ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır..

5.2 ÖNERİLER

Yapılan çalışmada elde edilen bulgular çerçevesinde varılan sonuçlara göre verilebilecek öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Eğitim alanındaki bilimsel gelişmeler takip edilmeli, yeni yaklaşımlar kültür yapımızla yoğrularak uygulama alanı bulmalıdır. Şu hiç bir zaman unutulmamalı ki, bir ülkenin kalkınmışlık düzeyi eğitimdeki kalitesiyle doğru orantılıdır. Bu gelişmede eğitim ve öğretimde ana öge öğretmenlerdir.

Eğitimin ana unsuru olan öğretmenlerimizin iş doyumunu, motivasyonlarını arttıracak ve görevlerine olumlu katkı sağlayacaktır. Yapılan bu çalışmada, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının oluşan liderlik ekibinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir. Buradan yönetim kademesinin, eğitimin temel taşı olan öğretmenlerimizin iş doyumunu elde etmeleri konusunda ne derece önemli olduğu görülmektedir.

2. Öğretmenlerin mesleklerini isteyerek seçmeleri, bu mesleğin gerektirdiği niteliklere sahip olma konusunda kendilerini geliştirmelerine neden olacak ve kendilerini yeni çalışmalara motive etmelerini sağlayacaktır. Kendilerindeki başarıyı gördükçe işlerinden duydukları tatmin düzeyi artacaktır. Bunu motive edecek yöneticilerin de liderlik vasıflarına sahip olması şüphesiz çok önemlidir. Bu çerçevede Milli Eğitim

Bakanlığı hizmetiçi eğitim faaliyetlerini arttırmalı ve içeriğini yeni eğitim yaklaşımlarına göre yapılandırmalıdır.

3. Yöneticilik ek görev olmaktan çıkarılmalı, bir kadro haline getirilmelidir.
4. Eğitim yöneticiliği özendirilmeli ve eğitim yöneticilerine sağlanan olanaklar artırılmalıdır.
5. Yöneticiler liderlikle ilgili bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmelidir.
6. Okul yöneticileri iletişim becerilerini sürekli geliştirme çabası içinde olmalıdır.
7. Okul yöneticilerinin okulda gerçekleştirdikleri dönüşümün etkililiği, öğretmenlerin bu dönüşümü anlamaları ve gönülden katılmaları ile mümkündür. Müdürler okullardaki dönüşüm sürecine öğretmenlerin gönüllü olarak katılımını sağlamalıdır. Tam da bu noktada dağıtımçı liderlik yaklaşımı ideal bir yönetim yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır.
8. Bilhassa yöneticiliğe görece yeni başlamış, devlet okulunda görev yapan ve eğitim fakültesinden mezun eğitim yöneticilerinin değişime açıklık ve radikal kararlar alabilme özellikleri düşüktür. Yeni hedefler belirleme ve değişimi sürekli kılmanın, yerini mevcut durumu devam ettirmeye bırakması, eğitim kurumlarının gerilemesine neden olabilir ve ciddi sorunlar doğurabilir. Tam da bu noktada Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamaya koyduğu dört yılda bir, okul ve kurum yöneticilerinin görev sürelerinin sona ermesi, tecrübesiz yöneticilerin göreve gelmesine neden olabilecektir. Bu yönetim yaklaşımı, yöneticiliğin uzmanlıktan uzak, öğretmenlerin nöbetleşe yöneticilik yaptıkları bir yönetim sürecini doğuracaktır. Aksine, yöneticilik uzmanlık haline getirilmeli, mevcut yöneticiler bilimsel ve çağdaş yönetim yaklaşımları konusunda bilgilendirilmeli, dört yılda bir değişme algısı oluşturan tabiri caizse nöbetleşe yapılan bir görev gibi bakılmamalıdır.
9. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, pozitif kurum kültürü oluşturmada, çalışanların motivasyonu, verimliliği, ortak bir vizyona sahip olma gibi pek çok faktör üzerinde etkilidir. Bu durum sonuçta örgüt hedeflerine ulaşmadaki başarı ya da başarısızlığı belirler. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili öğretmenlere bilgi verilmeli, okul ortamının iyileştirilmesi için beklenen liderlik davranışları belirlenmeli ve yöneticiliğin bu boyutunun değerlendirmesi öğretmenler tarafından yapılmalıdır. Kaldı ki Milli Eğitim Bakanlığı'nın "10.Haziran.2014 tarih 29026 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları

Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” ile bu yönde bir uygulamaya gidilmiştir.

10. Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre liderlik ekibinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dağıtımçı liderlik anlayışı, ülkemiz yönetim sisteminde yeni yeni işlenmeye başlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Dolayısı ile özellikle Türkçe alan yazında dağıtımçı liderlik alanında yapılmış birkaç çalışmanın ötesinde çalışma yoktur. Başka araştırmalarda, dağıtımçı liderlik yaklaşımı ile işe karşı tutum, motivasyon, diğer yönetim yaklaşımları arasındaki ilişkiler üzerine çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- [1] Açıkalın, A., (1994), “*Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*”, Pegem Yayınları, Ankara, 6.
- [2] Açıkalın, A., (2000), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [3] Akal, Z., (1998), “*İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1.
- [4] Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu B., (2001), “*Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Ve Kişilik Doyumu*”, Nobel Yayınları, Ankara.
- [5] Ardiç, K., Baş, T., (2001), “*Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*”, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, İstanbul.
- [6] Aslan, H., (2012), “*Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi*”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- [7] Aslan, Ü., (2013), “*Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*”, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- [8] Atasoy, R., (1985), “*Ankara İlköğretim Okullarındaki, Öğretmen Ve Yöneticilerin, Yönetici Rolüne İlişkin Algı Ve Beklentileri*”, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 68.

- [9] Ateş, G., (2005), “*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Hava Kuvvetlerinde Bir Uygulama*”, Kütahya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- [10] Atlıoğlu, Y., Şahin, A., (2002), “*Liderlik Anlayışımız*”, Milli Eğitim Dergisi, 155-156.
- [11] Aydın, M., (2007), “*Eğitim Yönetimi*”, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- [12] Aykanat, Z., (2010), “*Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*”, T.C. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- [13] Bakan, Ş., Büyükbeşe, T., (2010), “*Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algularına Dayalı Bir Alan Araştırması*”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84.
- [14] Balcı, A., (1985), “*Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*”, Ankara Üniversitesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 14-15.
- [15] Balcı, A., (1993), “*Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma*”, Yavuz Dağıtım, Ankara.
- [16] Balcı, A., (2005), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler*”, (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- [17] Balcı, Y., (2009), “*İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*”, T. C. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- [18] Ballı, E., (2013), “*Lider Olarak Algılanmada Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Özel Güvenlik Görevlisi Örneğinde Ampirik Bir Çalışma*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir.
- [19] Baloğlu, N., (2011), “*Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı*”, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30.
- [20] Bass, B. M., (1999), “*Two decades of research and development in transformational leadership*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.

- [21] Bass, B. M., (2000), "*The future of leadership in learning organizations*", Journal of Leadership & Organizational Studies, 7(3), 18-40.
- [22] Bass, B. M., Steidlmeier, P., (1999), "*Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*", Leadership Quarterly, 10, 181-217.
- [23] Bass, B. M., Avolio, B. J., Atwater, L., (1996), "*The transformational and transactional leadership of men and women*", Applied Psychology: An International Review, 45(1), 5-34.
- [24] Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y., (2003), "*Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*", Journal of Applied Psychology, 88(2), 207-218.
- [25] Başaran, İ.E., (2000), "*Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*", 4. Feryal Matbaası. Ankara, 79.
- [26] Baykal, A., Akıngüç, B., Fındıkçı, İ., Dizdar, F., (1991), "*Velilerin, Öğretmenlerin, Ve İlgili Akademisyenlerin, Eğitimde Nitelik Geliştirme İle İlgili Gözlemleri*", Eğitimde Nitelik Geliştirme, Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu, Kültür Koleji Yayınları, İstanbul, 190-193.
- [27] Bozlağan R., (2005), "*Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*", Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- [28] Canlı, S., (2011), "*Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Algıları*", T. C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- [29] Celep, C., (2004), "*Dönüşümsel Liderlik*", Anı Yayıncılık, Ankara.
- [30] Cerit, Y., (2001), "*Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini*", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bolu, 21.
- [31] Chen, Y., (2007), "*Principals' distributed leadership behaviors and their impact on student achievement in selected elementary schools in Texas*", Yayımlanmamış doktora tezi, Texas A & M University
- [32] Cüceloğlu, D., (1998), "*İnsan Davranışı- Psikolojinin Temel Kavramları*", Remzi Kitabevi. İstanbul, 209.

- [33] Çankaya, İ. H., Karakuş, M. (2010), “Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi.
- [34] Çelik,V., (2004), “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, Eğitim Yönetimi, Yıl:4, Sayı: 16, Pegem Yayıncılık, Güz 1998 Ankara, 188.
- [35] Çelik, C., Sünbül, Ö., (2008), “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3,52.
- [36] Davis, K., (1988), “İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış”, İstanbul.(Çev:Kemal Tosun Ve Ark.) İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:98,96.
- [37] Davis M.W., (2009) “Distributed Leadership and School Performance”, Dissertation Submitted to The faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, UMI Number: 3344534.
- [38] Dinham, S., Scott, C., (1997) “Modeling teacher satisfaction: findings from 892 teaching staff at 71 schools”, Eric Documents, ED: 408247.
- [39] Dikmen, B., (2012), “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 27.
- [40] Dilek, H., (2005), “Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze,11.
- [41] Dilsiz, B., (2006), “Konya İlinde ki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi”, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- [42] Doğan, M.A., (2009), “İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi:Ankara İli Sincan İlçesi Örneği”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 98.

- [43] Dubrin, A. J., & Dalglish, C., (2003), “*Leadership. An Australian focus*”, Singapore: Seng Lee.
- [44] Duke, D.L., (1987), “*School Leadership and Instructional Improvement*”, Random House, New York.
- [45] Ekinci, F., (2008), “*Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi*”, Maliye Dergisi, Sayı:155, Temmuz-Aralık, 177.
- [46] Ellis, N.H., Bernhard, R.G., (1992), “*Prescription for Teacher Satisfaction: Recognition and Responsibility*”, Clearing House, Vol 65, No:3,174.
- [47] Elmore, R. F., (2000), “*Building a New Structure for School Leadership*” The Albert Shanker Institute, <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf> Erişim tarihi: 18.04.2014.
- [48] Erçetin, İ., (2000), “*Lider Sarmalında Vizyon*”, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [49] Erdoğan, İ., (1983), “*İşletmelerde Davranış*”, İstanbul. Evrim Ofset Matbaacılık.
- [50] Eren, E., (1998), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- [51] Eren, E., (2004), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- [52] Erkan, Z.N., (2009), “*İlköğretimde görevli Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Anlayışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*”, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [53] Ertürk, M., (2000), “*İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 154-157.
- [54] Etzioni, A., (1969), “*Modern Örgütler*”, Ankara.(Çev:Odtü İ.İ.F. Öğr. Üyeleri) Güzel İstanbul Matbaası,45.
- [55] Evers, C.W., Lakowski, G. (1996), “*Science in Educational Administration: A Postpositivist Conception*”, Educational Administration Quarterly. Vol 32, No:3,397.
- [56] Fiedler, F. E., (1970), “*The contingency model: A theory of leadership effectiveness*”, In C. W. Backman, & P. F. Secord (Eds.), Socialpsychology (pp. 279-289), New York: McGraw-HillBook.

- [57] Fiedler, F. E., (1971), “*Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings*”, Psychological Bulletin, 76(2), 128-148.
- [58] Gronn, P., (2000), “*Distributed properties: a new architecture for leadership*”, Educational Management and Administration, 28 (3), 371&endash;338.
- [59] Güçlü, N., (2003), “*Stratejik yönetim*”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.
- [60] Güçlüol, K., (1985), “*Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*”, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 11.
- [61] Gül, H., (2003), “*Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kocaeli, 7.
- [62] Gümüşeli A. İ., (2005), “*Eğitim Liderliği*”, artı@eğitim Dergisi, 59.
- [63] Güney, S., (2011), “*Örgütsel Davranış*”, Nobel Yayınları, Ankara.
- [64] Güngör, G., Göksu, A., (2013), “*Türkiye’de Eğitimin Finansmanı ve Ülkelerarası Bir Karşılaştırma*”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 20, Sayı:1, 59.
- [65] Gürçay, S., (1994), “*Öğretim Elemanlarında Kaygı, İş Doyumu Ve Psikolojik Belirtiler*” 1. Eğitim Bilimleri Kongresi Kuram , Uygulama, Araştırma , Bildiriler, ADANA, 28-30 Nisan, 722 .
- [66] Güzel, T., Akgündüz, Y., (2011), “*Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 284.
- [67] Hackman, J.R., Oldman, G.R., (1975), “*Development of the job diagnostic survey*”, Journal of Applied Psychology, 60 (2), 159-170.
- [68] Hambrick, D., Mason, P., (1984), “*Upper Echelons: Organization as A Reflection of its Top Managers*”, Academy of Management Review, 9(2), 193-206.
- [69] Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., Kopman, P. L., (1997), “*Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLO*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(1).

- [70] Heifetz, R.A., Laurie, D.L., (1997), “*The Work of Leadership*”, Harvard Business Review, January-February, ss.321-338.
- [71] Hicks, H.G., ve Gullet, C.R., (1981), “*Organizasyonlar: Teori ve Davranış*”, (Çev.B.Baykal), .İ. T. .A, İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [72] Hicks, H.G., (1979), “*Örgütlerin Yönetimi Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar*”, Ankara. (Çev:O.Tekok Ve Diğerleri) Turhan Kitabevi. Olgaç Matbaası,199.
- [73] Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A., (2006), “*Organizationalbehavior. A strategicapproach*”, San Francisco: Wiley.
- [74] Hodgetts, R. M., (1999), “*Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*” (Çetin, C., Mutlu, E.C.) Der Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- [75] House, R. J., (1996), *Path-goaltheory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulatedtheory*.LeadershipQuarterly, 7(3), 323-352.
- [76] Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., (2009), “*Development and validation of scores on the distributed leadership inventory*”, Educational and Psychological Measurement, 69(6), 1013-1034.
- [77] Işıkhana, V., (1996), “*Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Boyutu: İş Doyumu*” Verimlilik Dergisi,Ankara. Mpm Yayınlan 1996 Sayı.1,120-121-124.
- [78] Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., (1990), “*Organizational behavior and management*”, (2nd ed.), Homewood, III.: Irvin.
- [79] Jantzi, D., Leithwood, K., (1996), “*Toward an Explanation of Variation in Teachers Perceptions of Transformational School Leadership*”, Educational Administration Quarterly. Vol 32, No: 4.
- [80] Jung, D. I., Avolio, B. J., (1999), “*Effects of leadershipstyleandfollowers' culturalorientation on performance in groupandindividualtaskconditions*”, The Academy of Management Journal, 42(2), 208-218.
- [81] Karasar, N., (2003), “*Bilimsel Araştırma Yöntemi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [82] Kaur, S., Kumar, D., (2008), “*Comparative Study of Goverment College Teachers in Relation to Job Satisfaction and Job Stres*”, Eric Documans.
- [83] Kavas, E., (2002), “*Eğitim Denetiminde Liderlik*”, T.C. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ders Ödevi, Denizli,4.

- [84] Kayıkçı, K., (1999), "*Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*", Pegem Yayıncılık. Sayı:20,579-580.
- [85] Kılınç, A., Çağatay, İ., (2013), "*İlköğretim Okullarında Liderlik Kapasitesinin Belirlenmesi*", T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- [86] Kirel, Ç., (2001), "*Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1,51.
- [87] Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., Hatipoğlu, H., (2009), "*Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Ondaokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,28, 13-22.
- [88] Koçak, T., (2006), "*Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- [89] Koh, W. L., Steers, R. M., Terborg, J. R., (1995), "*The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore*", Journal of Organizational Behavior, 16, 319-333.
- [90] Korkmaz, E., Gündüz, H. B., (2011), "*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri*", Kalem Eğitim ve İnsan Bilimler Dergisi, 1(1), 123-153.
- [91] Kouzes, J., Posner, B., (2001), "*Leadership practices inventory*" San Francisco: Jossey-Bass.
- [92] Maktalan, F. K., (1997), "*İş Tatminin Etkileyen Faktörler ve Plastik Profil İşlemelerinde Uygulama*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [93] McCormick, E., Tiffin, J., (1974), "*Industrial Psychology*", Prentice Hall Psychology Series, New Jersey.
- [94] Naktiyok, A., (2006), "*E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*", Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1,51.
- [95] Özdemir, M., (2012), "*Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmaları*", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 18(4), 575-598.

- [96] Özdemir, M., Demircioğlu, E., (2013), “*Dağıtımçı Liderliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*”, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 36.
- [97] Özdemir, S., Sezgin, F., (2002), “*Etkili okullar ve öğretim liderliği*”, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 266-282.
- [98] Özsalmanlı, A.Y., (2005), “*Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*”, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.3, 145.
- [99] Öztaş, N., (2010), “*Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş ve Karaman İl Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi S.B.E., Karaman, 29.
- [100] Parikh, j., Lessem, R., (1996), “*Developing a Vision, Beyond Leadership*”, (Edit: Warren B., Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem), 64.
- [101] Robbins, S.P., (2000), “*Essentials of Organizational Behavior*”, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- [102] Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (1998), “*Örgütsel Psikoloji*”, Alfa Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Bursa.
- [103] Sakin, A., (2000), “*Okul Yöneticilerinin Sembolik Liderlik Davranışları*”, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- [104] Sarpkaya, R., (2000), “*Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu-Manisa İli Örneği*”, Amme İdaresi Dergisi, 33, 111-124.
- [105] Silah, M., (2002), “*Sanayi işletmelerinde önemli ve çağdaş bir gereksinim: süreç danışmanlığı uygulamaları*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26 (1), 143–168.
- [106] Spillane, J., (2005), “*Primary school leadership practice: How the subject matter*”, School Leadership & Management, 25(4), 383–97.
- [107] Şahin, Ç., Korkmaz, M., Çakçakçı, C., (2012), “*Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*”, Doktora Tezi, 18(1), 7-36.

- [108] Şahin, İ., (1999), “*İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 58 .
- [109] Şahin, İ., (2013), “*Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri*”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,X, 1, 142-167.
- [110] Şişman, M., (2002), “*Öğretim Liderliği*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [111] Taşdan, M., (2008), “*Kamu ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin değer, iş doyumu ve öğretmene mesleki sosyal destek ile ilgili görüşleri*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [112] Taşdan, M., Oğuz, E., (2013), “*İlköğretim Öğretmenleri İçin Dağıtımçı Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması*”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11, 2013, 103-124.
- [113] Taylor, S.,Beechler, S., Napier, N., (1996), “*Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management*”, Academy of Management Review , 980.
- [114] Tekin, S., (2008), “*Sihirli Liderler*”, Kum Saati Yayınları 1. Baskı, İstanbul,11.
- [115] Tekin, Y., (2007), “*Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi S.B.E., Antalya.
- [116] Tekin, Y., Ehtiyar, R., (2011), “*Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler*”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 2011, 24 (6): 4010.
- [117] Tosunoğlu, H., (1998), “*Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu*”, Fırat Üniversitesi Yayınlanmamış Yük. Lisans Tezi, Elazığ,22.
- [118] Tribus M., (1994), “*Total Quality Management In Education*” DevalopingQualitySystems İn Education,11 NevFetterLaneLondon,88.
- [119] Uğurluoğlu, Ç., (2009), “*Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12.
- [120] Ülgen H., Mirze K., (2010), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- [121] Ünal, S., (1991), “*İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama Etkinlikleri*”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi: Sayı: 7. <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/>
- [122] Verdugo, R., Greenberg, N.M., (1997), “*School Governance and Teachers Job Satisfaction: Buroeucracy, Legitimacy and Community*”, Educational Administration Quarterly, 33, 38-67.
- [123] Vroom, V. H., Jago, A. G., (2007), “*The role of the situation in leadership*”, American Psychologist, 62(1), 17-24.
- [124] Webb, K., (2009), “*Journal Articles Reports-Research*”, Eric Documans: EJ821968.
- [125] Winston, B.E., Patterson, K., (2006), “*An Integrative Definition of Leadership*”, International Journal of Leadership Studies, 1(2), 6-66.
- [126] Yıldırım, B., (2001), “*Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Elazığ.
- [127] Yıldırım, B.H., (2004), “*Çalışanların İş Tatmini İle Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Üzerindeki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [128] Yılmaz, A., Ceylan, Ç.B., (2011), “*İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 17(2), 277-394.
- [129] Yılmaz, K., Altinkurt, Y., (2012), “*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*”, Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 2, 385-402.
- [130] Yukl, G., (1999), “*An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*”, Leadership Quarterly, 10(2), 285-305.
- [131] Yukl, G., (2002), “*Leadership in organisations*”, New Jersey: Prentice Hall, 4.

- [132] Zafer, D., (2008), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

EKLER (APPENDICES)

EK A DEMOGRAFİK BÖLÜM VE İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket "Resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre; yöneticilerin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisi" konulu araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket formlarına vereceğiniz cevaplar araştırma amacı dışında kullanılmayacak, başka bir kişi, kurum ya da makama kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için anket maddelerinden her birine vereceğiniz cevapların objektif olması, olması gereken değil var olan durumu yansıtmaması büyük önem taşımaktadır. Doldurduğunuz anketin değerlendirmeye alınabilmesi için **soruların tümünün** cevaplanması gerekmektedir. Bu nedenle **lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız**. Göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

GSM: 0 532 2182416
e-mail: yagirdas@hotmail.com

Yılmaz AĞIRDAŞ
Araştırmacı

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

() ERKEK () BAYAN

2. Yaşınız:

() 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üstü

3. Mesleki Kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü

4. Bulduğunuz kurumdaki çalışma süreniz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü

5. Çalıştığınız okulun türü:

() Sınavsız öğrenci alan bir lise () Sınavla öğrenci alan bir lise () Sınavsız öğrenci alan Meslek lisesi

İş Doyumu Ölçeği

Açıklama: Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, "beni ne kadar tatmin ediyor?" sorusunu kendinize sorunuz. Mesleğinizden ne derece doyum aldığınızı, "beni hiç tatmin etmez" düzeyinden "beni çok tatmin eder" düzeyine kadar uzanan aralık üzerinde, sizce uygun olan rakamın altındaki **kutucuğu** işaretleyerek belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için **lütfen tüm soruları cevaplayınız**.

İFADELER	1. Beni hiç tatmin etmez. 2. Beni yeterince tatmin etmez. 3. Beni orta düzeyde tatmin eder. 4. Beni oldukça tatmin eder. 5. Beni çok tatmin eder.				
	1	2	3	4	5
1. İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi.					1
2. Aldığım maaş ve ücretin miktarı.					2
3. İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı.					3
4. İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim.					4
5. Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi.					5
6. İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu.					6
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması.					7
8. Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik.					8
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi.					9
10. İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağının olması.					10
11. Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi.					11
12. Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması.					12
13. Okuldaki rekabet fırsatı.					13
14. Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu.					14

EK B DAĞITIMCI LİDERLİK ENVANTERİ

Dağıtımci Liderlik Envanteri

Aşağıdaki ölçekte 1= Hiç Katılmıyorum; 2= az katılıyorum; 3= katılıyorum; 4=Çok katılıyorum; 5=Tamamen katılıyorum değerlendirme kistasları çerçevesinde okul müdürü, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcılarını her madde için ayrı ayrı değerlendiriniz.

Lütfen, görüşlerinizi her yönetici için <u>ayrı ayrı</u> belirtiniz.		Okul Müdürü					Müdür Baş Yardımcısı					Müdür Yardımcıları				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Uzun dönemli planlarını önceden açıklar															
2	Okulun vizyonunu tartışır															
3	Öğretmenleri över															
4	Öğretmenlere yardımcı olur															
5	Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar															
6	Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir															
7	Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser															
8	Mesleki öğrenme çalışmalarımı gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder															
9	Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir															
10	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar															
11	Çalışanların performansını değerlendirir															
12	Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir															
13	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir															
TANIM : Liderlik Ekibi : Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarından oluşan okul yönetimidir.																

Görev yaptığım okulda;	1	2	3	4	5
1 İyi işleyen bir liderlik ekibi vardır					
2 Liderlik ekibi mümkün olduğunca etkin bir biçimde görevini yerine getirmeye çalışır					
3 Liderlik ekibi, okulumuzla birlikte gerçekleştirmek istediğimiz amaçlarımızı destekler					
4 Liderlik ekibinin üyeleri, okulun temel amaçlarını gerçekleştirmek için aynı gayreti gösterir					
5 Yeterlikler dikkate alındığında, okulumuzda doğru kişi doğru pozisyonda görev yapmaktadır					
6 Yönetim ekibinin üyeleri, zamanlarını işlerin özelliğine uygun bir biçimde dağıtmaktadırlar					
7 Liderlik ekibinin üyelerinin açık ve net amaçları bulunmaktadır					
8 Liderlik ekibinin üyeleri hangi işleri yapacaklarını bilirler					
9 Liderlik ekibi, iyi bir fikrin uygulamaya konulmasında isteklidir					
10 Liderlik ekibi üyelerinin yetkilerinin neler olduğu açıktır					

EK C ÇORUM VALİLİĞİ ÖLÇEK UYGULAMA ONAY YAZISI



T.C.
ÇORUM VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 96332484/730.08/999303

16/05/2013

Konu: Araştırma ve Anket Çalışması Talebi

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 Tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı ve 2012/13 nolu Genelgesi.
b) Yılmaz AĞIRDAŞ'ın 16.05.2013 tarihli dilekçesi.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Uzmanlığı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yılmaz AĞIRDAŞ'ın ilgi (b) dilekçesinde; İlimiz Merkezinde kadrosunda müdür başyardımcısı bulunan tüm resmi lise ve dengi okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik **“Yöneticilerin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Etkisi”** konulu tez çalışması ile ilgili araştırma ve anket çalışması yapma talebinde bulunmaktadır.

Söz konusu başvuru Müdürlüğümüzce ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiş olup, bu çalışmanın İlimiz Merkezinde kadrosunda müdür başyardımcısı bulunan tüm resmi lise ve dengi okullarda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına dayalı olarak yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Arslan ARSLAN
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :

1- İlgi (b) Dilekçe ve Ekleri (7 Sayfa)

OLUR
16/05/2013

Aytekin GİRĞİN
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

'Güvenli Elektronik İmzalı Aslı ile Aynıdır.

16.05.2013
Ahmet ARSLAN
Şef

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Adres: Milli Eğitim Müdürlüğü Kat:1 No:13 19030 Merkez-ÇORUM
İletişim Tel: (0364) 2240201-2260747-2276767-Dahili:156
Belgegeçer Özel Büro : (0364) 2138353 Genel : (0364) 2262264

Bilgi için irtibat: Ahmet ARSLAN Şef
e-mail: corum.meb.gov.tr
e-posta : ortaogretim19@meb.gov.tr

**EK D ÇORUM İL MERKEZİNDE KADROSUNDA MÜDÜR
BAŞYARDIMCISI BULUNAN OKUL VE ÖĞRETMEN SAYILARI**

T.C.
ÇORUM VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

MÜDÜR BAŞYARDIMCILIĞI BULUNAN OKULLARDAKİ ÖĞRETMEN SAYILARI

	OKULUN ADI	Öğretmen Sayısı
1	Çorum Anadolu İmam Hatip Lisesi	122
2	Çorum Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	96
3	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	47
4	Çorum Ticaret Meslek Lisesi	51
5	Çorum Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	19
6	75.Yıl Cumhuriyet Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	26
7	Çorum Bilge Kağan Ticaret Meslek Lisesi	22
8	Buharaevler Kız Teknik ve Meslek Lisesi	27
9	Çorum Anadolu Lisesi	41
10	Çorum Anadolu Öğretmen Lisesi	40
11	Çorum Fen Lisesi	26
12	Öğretmen Mukadder Akaydın Anadolu Lisesi	41
13	İnönü Anadolu Lisesi	39
14	Atatürk Anadolu Lisesi	86
15	Mehmetçik Anadolu Lisesi	52
16	Eti Anadolu Lisesi	52

16/05/2013

Mahir
Subay

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yılmaz AĞIRDAŞ

Doğum Yeri ve Tarihi : Araç – 07.04.1972

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi/
İSTANBUL

Yüksek Lisans Öğrenimi : Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Çorum / Osmancık Endüstri Meslek Lisesi-Öğretmen
1993-1996

Çorum / Osmancık Endüstri Meslek Lisesi-Müdür Yard.
1996-2003

Çorum / Osmancık İMKB Mes.Tek.Eğt.Merk.-Md. Yard.
2003-2011

Çorum Endüstri Meslek Lisesi.-Md. Yard. 2011-2013

Çorum / Kargı Öğretmenevi ve ASO-Müdür 2013-

İletişim

E-Posta Adresi : yagirdas@hotmail.com

Tarih : 22 / 07 / 2014