

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Sosyoloji Anabilim Dalı

**EĞİTİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN DÖRT
ÇERÇEVE MODELİNE GÖRE LİDERLİK TARZLARI,
MOTİVASYONLARI VE GİRİŞİMCİLİK
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ
(İSTANBUL ÖRNEĞİ – 2023)**

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa Selçuk DANDIR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Raheb MOHAMMADI GHANBARLOU

İstanbul – 2024

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Mustafa Selçuk DANDIR

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Dört Çerçeve Modeline Göre Liderlik Tarzları, Motivasyonları ve Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul Örneği – 2023)

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Sosyoloji

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 23/05/2024

Sayfa Sayısı : 97

Tez Danışmanları : Dr. Öğr. Üyesi Raheb MOHAMMADI GHANBARLOU

Dizin Terimleri : Yönetici, girişimcilik, liderlik, motivasyon

Türkçe Özet : Yapılan çalışmanın amacı dört çerçeve modeline göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yöneticilerin motivasyonları ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli esas alınarak tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme oluşturulurken okul yöneticileri, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, 344 yönetici araştırmada yer almıştır. Çalışmada kişisel bilgi formu, Liderlik Yönelimleri Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve Yönetici Girişimcilik Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarını değerlendirmek amacıyla elde edilen veriler, SPSS 25.0

programında analiz edilmiştir. Yapılan analizler, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, yöneticilik deneyimi ve aynı kurumdaki çalışma süresi demografik özelliklerine göre iş motivasyonu, yönetici girişimcilik ve liderlik yönelimleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yönetici girişimcilik ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği arasında orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. İş motivasyonu ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği arasında ise fiziksel-mental sağlık, yaşam doyumu, aile içi ilişkiler geliştirme ve pozitif duygu gibi alt boyutlar arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Mustafa Selçuk DANDIR

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Sosyoloji Anabilim Dalı

**EĞİTİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN DÖRT
ÇERÇEVE MODELİNE GÖRE LİDERLİK TARZLARI,
MOTİVASYONLARI VE GİRİŞİMCİLİK
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ
(İSTANBUL ÖRNEĞİ – 2023)**

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa Selçuk DANDIR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Raheb MOHAMMADI GHANBARLOU

İstanbul – 2024

BEYAN

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

Mustafa Selçuk DANDIR

.../.../2024



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mustafa Selçuk DANDIR' ın “Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Dört Çerçeve Modeline Göre Liderlik Tarzları, Motivasyonları ve Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul Örneği-2023)” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Sosyoloji Anabilim Dalı Sosyoloji Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Ömer SAY

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mira ASSADI

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Raheb MOHAMMADI GHANBARLOU

(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.... / / 2024

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Yapılan çalışmanın amacı dört çerçeve modeline göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yöneticilerin motivasyonları ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli esas alınarak tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme oluşturulurken okul yöneticileri, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, 344 yönetici araştırmada yer almıştır. Çalışmada kişisel bilgi formu, Liderlik Yönelimleri Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve Yönetici Girişimcilik Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarını değerlendirmek amacıyla elde edilen veriler, SPSS 25.0 programında analiz edilmiştir. Yapılan analizler, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, yöneticilik deneyimi ve aynı kurumdaki çalışma süresi demografik özelliklerine göre iş motivasyonu, yönetici girişimcilik ve liderlik yönelimleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yönetici girişimcilik ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği arasında orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. İş motivasyonu ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği arasında ise fiziksel-mental sağlık, yaşam doyumu, aile içi ilişkiler geliştirme ve pozitif duygu gibi alt boyutlar arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Girişimcilik, Liderlik, Motivasyon.

SUMMARY

The aim of the study is to examine the relationship between school administrators' leadership styles according to the four-frame model and their motivation and entrepreneurial levels. The research was designed based on the relational survey model, which is one of the quantitative research methods. The population of the study consists of school administrators in Istanbul province. The sample of the study consisted of 344 administrators selected through simple random sampling method. In the study, a personal information form, Leadership Orientation Scale, Work Motivation Scale, and Managerial Entrepreneurship Scale were applied. The data obtained were analyzed using the SPSS 25.0 program to evaluate the results of the study. The analyses revealed significant differences in job motivation, managerial entrepreneurship, and leadership orientations among participants based on demographic characteristics such as gender, marital status, age, education level, managerial experience, and years of service in the same institution. Additionally, a moderate positive statistically significant relationship was found between the managerial entrepreneurship scale and the leadership orientations descriptive scale. Furthermore, positive statistically significant relationships were observed between job motivation scale and leadership orientations descriptive scale in sub-dimensions such as physical-mental health, life satisfaction, development of family relationships, and positive emotions.

Keywords: Administrator, Entrepreneurship, Leadership, Motivation.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİM BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik	7
1.1.1. Liderlik Yaklaşımları.....	8
1.1.1.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı.....	8
1.1.1.2. Beceriler Yaklaşımı	9
1.1.1.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	10
1.1.1.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	11
1.1.2. Liderlik Tarzları.....	11
1.1.2.1. Otokratik Lider	12
1.1.2.2. Demokratik Lider	12
1.1.2.3. Bürokratik Lider	13
1.1.2.4. Karizmatik Lider	14
1.1.2.5. Eğitim Liderliği	14
1.1.3. Liderlik Çerçevesi – Dört Çerçeve Modeli.....	15
1.1.3.1. Yapısal Çerçeve.....	17
1.1.3.2. İnsan Kaynakları Çerçevesi	18
1.1.3.3. Politik Çevre	19
1.1.3.4. Sembolik Çerçeve.....	23
1.2. Motivasyon	25
1.2.1. İçsel Motivasyon.....	28

1.2.2. Dışsal Motivasyon	28
1.2.3. Motivasyon Kuramları.....	28
1.2.3.1. Kapsam Kuramları.....	29
1.2.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	29
1.2.3.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....	30
1.2.3.1.3. McClelland’ın Başarı İhtiyacı Kuramı	31
1.2.3.1.4. Alderfer’in ERG Kuramı.....	32
1.2.3.2. Süreç Kuramları.....	33
1.2.3.2.1. Koşullanma Kuramı	33
1.2.3.2.2. Vroom’un Beklenti Kuramı	34
1.2.3.2.3. Lawyer – Porter Modeli	35
1.2.3.2.4. Adams’ın Eşitlik Kuramı	35
1.2.3.2.5. Locke’un Amaç Belirleme Kuramı	36
1.3. Girişimcilik.....	36
1.3.1. Girişimcilik Kavramı.....	36
1.3.2. Girişimci Özellikleri.....	40
1.3.3. Girişimcilik Türleri.....	43
1.3.4. Okul Yöneticilerinin Girişimciliği.....	46

İKİNCİ BÖLÜM

MATERYEL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli.....	49
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	49
2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	49
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	49
2.3.2. İş Motivasyonu Ölçeği.....	50
2.3.3. Yönetici Girişimcilik Ölçeği	50
2.3.4. Liderlik Yönelimleri Betimleme Ölçeği (LYBÖ)	51
2.4. Verilerin Analizi	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Araştırma Bulguları	53
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	66

KAYNAKÇA	70
EKLER.....	77
ÖZGEÇMİŞ.....	81



KISALTMALAR

LBDQ	:	Leader Behavior Description Questionnaire
LBYÖ	:	Liderlik Yönelimleri Belirleme Ölçeği



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Dört Çerçeve Modeli	17
Tablo 2. Yapısal Çerçeveye Temel Oluşturan Seçenekler	18
Tablo 3. Temel İnsan Kaynakları Stratejileri	19
Tablo 4. Girişimci Kişilerin Özellikleri	42
Tablo 5. Katılımcıların İş Motivasyonu, Girişimcilik ve Liderlik Yönelimleri Düzeyleri....	53
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyete Göre Ölçek Verilerinin Analizleri.....	54
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçek Verilerinin Analizleri	55
Tablo 8. Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Verilerinin Analizleri	56
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Verilerinin Analizleri	58
Tablo 10. Katılımcıların Yöneticilik Deneyimine Göre Ölçek Verilerinin Analizleri	60
Tablo 11. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Verilerinin Analizleri	62
Tablo 12. Sosyalleşme ve Rekreatif İyi Oluş Arasındaki İlişki	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Değişimi kabul eden ya da direnç gösteren personelin güç ve çıkar farkları21

Şekil 2. Değişim için güçlü destek ve zayıf muhalefetin farkları22



ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilgi, birikim ve deneyimlerini paylaşarak yol gösteren değerli danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi Raheb MOHAMMADI GHANBARLOU'ya ve aileme çok teşekkür ediyorum.



GİRİŞ

Eğitim kurumlarının yönetimi, modern toplumların temel taşlarından birini oluşturur ve bu bağlamda okul yöneticileri, kurumlarının başarılı bir şekilde işlemesini sağlamak için çeşitli roller üstlenirler. Bu roller arasında kaynak sağlama, planlama, koordinasyon, rehberlik ve liderlik gibi çeşitli yeteneklerin kullanılması bulunmaktadır. Okul yöneticileri, öğrencilerin eğitim süreçlerini yönlendirirken aynı zamanda öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemekte ve okulun genel vizyonunu ve misyonunu şekillendirmektedirler. Eğitim alanındaki uzmanlar, okul yöneticilerinin sadece etkili bir işletme yöneticisi olmakla sınırlı kalmamaları gerektiği konusunda genel bir uzlaşı içindedirler. Bunun yanı sıra, onların aynı zamanda etkili bir ğretim lideri olmaları da önem taşımaktadır. Modern eğitim kurumlarında başarı için, yöneticilerin sadece operasyonel süreçleri yönetmekle kalmayıp aynı zamanda eğitim stratejileri geliştirmesi ve ğrenci başarisını artırmak için etkili liderlik sergilemeleri beklenmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve liderlik rollerinin öneminin vurgulanması, eğitim alanındaki araştırmaların ve uygulamaların odak noktalarından birini oluşturmaktadır.

Okul yöneticileri, çeşitli insanî, teknik ve kavramsal becerileri kullanarak görevlerini yerine getirirler. Bu roller arasında kaynak sağlayıcı, planlayıcı, koordinatör, rehberlik, liderlik gibi önemli görevler bulunur. Uzmanlar, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin iyi bir işletme yöneticisi olmalarının yanı sıra etkili bir ğretim lideri olmaları gerektiği konusunda genel bir uzlaşma içindedirler. Bu konu, önceki çalışmalarda ve literatürde sıklıca ele alınmıştır (Cohn ve Rpsmiller, 1987; Coney, 1991; Edmonds, 1979; Johnson ve Synder, 1990; Mortimore ve Sammons, 1987, Őıřman, 2020). Őıřman (2020) ve Balcı (2014)'nın araştırmalarına dayanarak, okul yöneticilerinin okul etkililiğini artırmak için sergilemeleri gereken bazı liderlik davranışlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu liderlik davranışları incelendiğinde, Bolman ve Deal'ın (2013) organizasyonları yeniden yapılandırmak perspektifinden ortaya koyduğu dört ereve modeli ile yakından ilişkili oldukları görülmektedir. Bu model, tek bir bakış açısı yerine probleme, örgütün biçimine ve içinde bulunan şartlara göre çoklu bakış açısını içerir. Okul yöneticileri, okulun vizyon ve misyonunu belirleme konusunda liderlik etmelidirler. Çünkü vizyon, okuldaki tüm eylem ve davranışları etkiler. Okulun kendine özgü sembollerinin (sözlü, davranışsal, fiziksel)

olması, davranışların ve başarının ödüllendirilmesi, estetik bir giyim tarzının benimsenmesi, ortamın düzenli olması gibi unsurlar ve bunların yanı sıra paylaşılan inanç, değer, norm ve sembollerin oluşturduğu okul kültürünün inşası, sembolik liderlik çerçevesiyle uyumludur. Etkili bir okul lideri olarak, okul yöneticisinin kaynak sağlayıcı olması, kısıtlı kaynakların adil bir şekilde paylaşılmasını sağlaması ve iş yaptırma gücüne sahip olması önemlidir. Bu durum, politik liderlik çerçevesiyle ilişkilidir ve dört çerçeve modelinde üzerinde durulan bir başka bakış açısidir. Okullar, eğitsel hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan sosyal sistemlerdir ve etkili bir okul yöneticisi, kurumunun sosyal yapılandırıcısı olarak kabul edilebilir. Yönetici, kurumunun yönetim süreçlerine dayanarak kabul edilmiş uygulamalara başvururken, aynı zamanda bürokratik yapının işlevselliğini artırarak verimliliği artırmaya ve yapısal değişikliklerle problemleri çözmeye çalışacaktır. Bu bağlamda, etkili okul liderliği, dört çerçeve kuramının önerdiği yapısal liderlik perspektifiyle ilişkilidir. Etkili okullarda, okul yöneticisi, öğretmenlerin mesleki gelişimine liderlik ederek daha yüksek eğitim kalitesi için çeşitli fırsatlar sağlamalı ve teşvik etmelidir. Öğretmenlerin gelişimi, etkili okulun temel özelliklerinden biridir ve öğrenci başarısına doğrudan katkı sağlar. İnsan kaynakları liderliği çerçevesi, dört çerçeve kuramının bir parçası olarak, liderin organizasyonun sosyal sermayesini oluşturan çalışanlarına önem vermesine dayanır. Dolayısıyla, her insan kaynakları çerçevesi, etkili okul yöneticilerinin sergilemesi gereken liderlik özelliklerine uygun düşmektedir.

Motivasyon, yöneticilerin, örgüt öğelerini, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak tanımlanır (Şimşek, 1999, s. 55-57). Bireylerin davranışlarının temelinde yatan güdüler, insan yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilir (Cüceloğlu, 1997, s. 28). Güdü, bir organizmanın hareketini başlatıp yönlendirir ve sürdürür (Ulusoy, 2003, s. 35-36). Bireyin deneyimleriyle şekillenen güdüler, kişiyi hedeflere ulaştırmak için motive eden ve harekete geçiren, onları etkinleştiren ve yönlendiren bir güçtür. Tüm davranışların hem kaynağı hem de sürdürücüsü olan motivasyon, yönetim süreçlerinin merkezinde yer alır (Başaran, 1982, s. 128). Okul yöneticilerinin motivasyonu, eğitim kurumlarının başarısı için hayati öneme sahiptir. Yöneticilerin neyin motivasyon kaynağı olduğunu anlamak, onları daha etkin bir şekilde yönlendirmek ve desteklemek için kritik bir adımdır. Yöneticilerin motivasyon faktörlerini belirleyerek, eğitim kurumlarındaki motivasyonu artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlanabilir. Bu

bağlamda, motivasyonun okul yönetimi üzerindeki etkisinin anlaşılması, eğitim kurumlarının başarısını artırmak için önemli bir adımdır.

Girişimcilik, fırsatları değerlendirme yeteneğiyle birlikte risk almayı ve yenilik yapmayı içeren bir kavram olarak tanımlanır (Köybaşı ve Dönmez, 2017, s. 249-280). Girişimciler, değişen küresel koşullara adapte olurken yaratıcı yeteneklerini ön plana çıkararak problemlere çözüm bulan bireyler olarak bilinirler. Girişimci bireyler, sadece günlük işlerle sınırlı kalmayıp aynı zamanda kurumlarını ve çalışanlarını yönetirken yenilikçi bir yaklaşım sergileyerek, hiyerarşik ve geleneksel yönetici-çalışan ilişkisinden farklı bir liderlik tarzını benimseyebilirler. Farklı sektörlerde girişimci bireylerin varlığı sıkça gereklidir; bu durum küreselleşmenin bir sonucudur. Özellikle sağlık, ekonomi, eğitim ve hukuk gibi alanlarda girişimci kimliklere olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Türk milli eğitim sistemi içerisinde okul yöneticilerinin liderlik ve yönetim alanında etkin bir rol oynadığı göz önüne alındığında, girişimcilik kavramı da büyük bir öneme sahiptir (Köybaşı ve Dönmez, 2017, s. 249-280). Türk eğitim sistemi, girişimcilik kimliğinin tanımlanması ve uygulanabilir hale getirilmesi konusunda değerlendirmelere ihtiyaç duymaktadır.

Eğitim kurumlarında girişimcilik kültürü ve yenilikçilik, dönüşüm ve rekabetçilik açısından büyük bir öneme sahiptir. Yöneticilerin girişimcilik düzeyleri, kurumların yenilikçilik potansiyelini ve dönüşüm kabiliyetini etkileyebilir. Yöneticilerin liderlik tarzları da, eğitim kurumlarının performansını etkileyebilir. Farklı liderlik tarzları, öğretmenlerin ve çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini etkileyebilir, bu da öğrenci başarısını etkiler. Bu nedenle, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarının incelenmesi, daha etkili liderlik stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu bağlamda yapılacak çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile motivasyonları ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin dört çerçeve modeli temelinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

❖ Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışmanın amacı dört çerçeve modeline göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yöneticilerin motivasyonları ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bununla birlikte belirlenen değişkenlere göre yöneticilerin

liderlik tarzları, motivasyonları ve girişimcilik düzeyleri de analiz edilip incelenmiştir. Bu amaca yönelik alt problemler şu şekildedir:

- Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik tarzları, motivasyon ve girişimcilik düzeyleri nedir?
- Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre liderlik tarzları, motivasyon ve girişimcilik düzeyleri nedir?
- Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre liderlik tarzları, motivasyon ve girişimcilik düzeyleri nedir?
- Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik tarzları, motivasyon ve girişimcilik düzeyleri nedir?
- Okul yöneticilerinin branşına göre liderlik tarzları, motivasyon ve girişimcilik düzeyleri nedir?
- Okul yöneticilerinin kaç yıldır yöneticilik yaptığına göre liderlik tarzları, motivasyon ve girişimcilik düzeyleri nedir?
- Okul yöneticilerinin bulunduğu okulda kaç yıldır görev yaptığına göre liderlik tarzları, motivasyon ve girişimcilik düzeyleri nedir?
- Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, motivasyon ve girişimcilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

❖ Araştırmanın Önemi

Araştırmanın odak noktası olan yöneticilerin liderlik eğilimleri sadece okulun etkililiğini artırma da değil, diğer tüm yönetim süreçlerinde önemli görülen bir faktördür. Günümüz liderlik anlayışlarına bakıldığında okul yöneticilerinin tek bir kalıba sokulmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir. Neredeyse yapılan her çalışmada ele alınan kurama ilişkin diğer kuramlardan üstün taraflar öne çıkarılmakta ve okul yöneticisinin bürünmesi gereken liderlik tarzı hakkında fikirler ileri sürülmektedir. Aynı şekilde Bolman ve Deal'e (2013) göre de her teori, örgütlere ilişkin kendi hikâyesini anlatmaktadır. Ayrıca tüm öne çıkarılan parçalar halindeki liderlik biçimleri yerine eski ve yeni kuramların bir araya getirilerek uygulanabilir olduğu, her örgütün kendine has yanları bulunduğu hesaba katılarak problemler karşısında farklı liderlik becerilerinin uyum içinde yansıtılabildiği bir liderlik anlayışına ihtiyaç olduğu ifade

edilebilir. Bolman ve Deal (2013) örgütsel teori alanını çoğulcu bir şekilde ele alarak yöneticilerin bunlardan bir tanesini seçmek yerine daha çok duruma ve şartlara uygun olarak her birini etkili şekilde kullanmaya çalışmaları halinde daha başarılı bir liderlik performansının ortaya çıkacağını ifade etmektedirler. Ayrıca örgüt idarecileri yönetici mi, lider mi olmalı yerine her ikisini de dengeli biçimde yansıtmının önemini vurgulamışlardır. Örneğin, yöneticilik kabiliyetlerini en iyi yansıtan yapısal liderlik çerçevesi de liderlik kabiliyetlerini en iyi yansıtan sembolik liderlik çerçevesi de kuram açısından değerli kabul edilmektedir. Bu araştırmayla okul yöneticilerinin görevlerini ifa ederken çoklu liderlik davranışları göstermesinin yönetim sürecine katkı sağlaması düşünülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin motivasyonları ve girişimcilik düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki ortaya konularak, etkili okul yönetim sağlanmasına yönelik önerilerde bulunulması da önem arz etmektedir. Araştırmanın, dört çerçeve liderlik modelinin ülkemizde daha iyi anlaşılmasına, geliştirilebilmesine, etkin bir şekilde uygulanmasına ve benimsenmesine ayrıca öneriler kısmında da belirtilen nedenlerden hareketle farklı okul tiplerinde de uygulanarak alınacak araştırma sonuçlarının alan yazına katkısı olacağı da düşünülmektedir.

❖ Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmaya katılan bireylerin Kişisel Bilgi Formu, Liderlik Yönelimleri Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve Yönetici Girişimcilik Ölçeğinde yer alan sorulara herhangi bir baskı hissetmeden dürüst ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde uygulanan istatistiksel yöntemlerin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.
- Çalışma kapsamında erişilen kaynaklardan edinilen bilgilerin objektif olduğu varsayılmıştır.

❖ Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, okul yöneticileri ile sınırlı tutulmuştur.
- İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur.

- Çalışma kişisel bilgi formu ve ölçeklere katılımcıların verdikleri yanıtların doğruluğu ile sınırlı tutulmuştur.

❖ Tanımlar

Liderlik: Liderlik, bir grup veya organizasyonu etkileyerek hedeflere ulaşmada rehberlik eden ve yönlendiren bir süreçtir. Liderlik, vizyonu belirleme, motivasyonu artırma ve takım çalışmasını teşvik etme gibi becerilerin kullanılmasını içerir.

Motivasyon: Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyen ve onu belirli bir amaç veya hedefe yönlendiren içsel veya dışsal bir güç veya itici kuvvettir. Motivasyon, kişinin ihtiyaçlarına, arzularına ve hedeflerine ulaşma isteğine dayalı olarak ortaya çıkar ve davranışlarını şekillendirir.

Girişimcilik: Girişimcilik, yenilik yapma isteğiyle birlikte fırsatları değerlendirerek risk almayı ve yeni işler veya projeler başlatmayı içeren bir süreçtir. Girişimcilik, yenilikçi düşünme, karar alma ve işletme becerilerini kullanarak başarılı ve sürdürülebilir işlerin oluşturulmasını amaçlar.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, liderlik, motivasyon ve girişimcilik konularına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

1.1. Liderlik

Liderlik kelimesinin kökeni, ilk kez 1300'lerde İngilizce olarak kullanılmış olup, yol gösterici anlamına gelen "leden" kelimesine dayanır. Liderlik konusuyla ilgili araştırmaların başlangıç noktası Amerika'dır ve ancak 20.yüzyıla gelindiğinde liderlikle ilgili yapılan çalışmaların sayısı artmıştır (Güney, 2012, 155).

Liderlik kavramı çeşitli tanımlara sahiptir. Bunun nedeni, liderliğin çok yönlü bir konu olması ve liderlere yönelik beklentilerin çevresel değişkenlerden kaynaklanan zamanla değişmesidir. Ayrıca, liderlik konusunun eğitim bilimi, psikoloji, siyaset bilimi, yönetim ve sosyoloji gibi birçok bilim alanında inceleniyor olması da bu çeşitliliği destekler (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, s. 59-72).

Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileyen bir süreçtir (Bass, 1985, s. 15). Liderler ve liderlik, örgütlerin etkin bir şekilde işlemlerinden sorumlu tutulur ve değişim süreçlerinde rehberlik yaparak lokomotif görevini üstlenirler (Hoy ve Miskel, 2012, s. 77-79).

Liderlik, bir grup içinde hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için grup üyelerini etkileyen bir süreç olarak tanımlanmıştır (Eraslan, 2004, s. 162). Bir lider, grupta bir vizyon ve misyon oluşturarak bireylerin hedeflere yönelik motivasyonunu artırır ve bireyler kendi çıkarlarını aşarak grup hedeflerine odaklanır (Karip, 1998, s. 32). Bu şekilde liderlik, hem lideri hem de takipçileri organizasyonun başarısına yönlendirir. Bass ve Stogdill (1990), liderin organizasyondaki başarı veya başarısızlığın temel ve kritik bir etmeni olduğunu savunmaktadır. Bu başarı veya başarısızlık, liderin uyguladığı liderlik tarzına bağlıdır.

Liderin başarısının veya başarısızlığının sadece yönetim tarzıyla değil, liderin sahip olduğu belirli özelliklerle de ilişkilendirildiği belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, liderin davranışı ve bu davranışın değişkenlik gösterdiği çeşitli koşullara, yani durumsal faktörlere bağlıdır (Özmen, 2009, s. 30-35). Liderlik ve yönetim üzerine

yapılan araştırmalar, yöneticilerin ve liderlerin buldukları ortama, gruba, sürece ve koşullara bağlı olarak farklı niteliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Eraslan, 2004, s.162).

Eğitim alanındaki araştırmalar, okul yöneticileri ve liderleri kavramlarının farklı olduğunu savunmaktadır. Liderlik, bir grup üyesinin iç ve dış olayları yorumlama, hedef belirleme, faaliyetleri düzenleme, bireysel motivasyon ve yetenekleri yönlendirme, güç ilişkilerini etkileme ve ortak bir yöne rehberlik etme sürecidir. Ayrıca, liderlik özelleşmiş bir rol ve sosyal bir etki süreci olarak kabul edilir ve hem mantıksal hem de duygusal unsurları içerir. Okul yöneticilerinin ise temsil etme, örgütlenme, liderlik, yönetim, kolaylaştırma, arabuluculuk, iletişim ve denetim gibi görevleri olduğuna dikkat çekilmektedir (Nurluöz vd. 2010, s. 579-599). Liderlerin ise, deneyim, beceri ve bilgiyi başarılı bir şekilde birleştirerek, yönetim sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Nurluöz vd. 2010, s. 579-599). Ayrıca liderler, örgüte fayda sağlayacak stratejileri kişisel beceri, zekâ ve bilgileriyle uygulayan kişilerdir. Bass ve Stogdill (1990), liderliğin örgütteki başarı veya başarısızlığın en önemli belirleyicisi olduğunu savunmaktadır.

1.1.1. Liderlik Yaklaşımları

1.1.1.1. Kişilik Özellikleri Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımlarının incelenmesiyle, ilk yaklaşımın genellikle kişilik özellikleri veya "büyük adam" yaklaşımı olduğu belirlenir. Kişilik özellikleri teorisi, bireysel yeteneklere ve özelliklere odaklanır ve liderleri diğerlerinden ayıran özelliklerin doğuştan geldiğini savunur. Bu yaklaşıma "büyük adam" yaklaşımı denmesinin nedeni, büyük sosyal, siyasal ve askeri liderlerin doğuştan sahip olduğu özelliklerin belirlenmesine odaklanmasıdır. 1940'lardan itibaren yapılan araştırmalar liderlerin fiziksel, kişisel, sosyal yeteneklerini ölçmeye çalışmıştır. Ancak, liderlik özelliklerinin tek bir tanımının mümkün olmadığı ve liderler arasındaki farklılıkların belirgin olduğu görülmüştür. Günümüzde, özellikler yaklaşımı insanlarla etkileşimden hoşlanan, dışa dönük, disiplinli, işe bağlı, yaratıcı ve esnek kişilerin liderlikte avantajlı olduğunu öne sürmektedir (Northouse, 2014, s. 98-99; Robbins ve Judge, 2013, s. 101-102).

Ancak, lideri tek bir değişken olarak ele alan özellikler yaklaşımı pek çok eleştiriye maruz kalmıştır. Eleştiriler genellikle, liderlerin her ne kadar takipçilerinden farklı olsalar da, bütün liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı ve liderlik için gereken özelliklerin net olmamasıyla ilgilidir. Ayrıca, liderlik özelliklerini tanımlamanın zorluğu ve herhangi bir özelliğin farklı şekillerde yorumlanabilmesi gibi sorunlar da özellikler yaklaşımının karşılaştığı zorluklardan biridir (Koçel, 2010, s. 47).

1.1.1.2. Beceriler Yaklaşımı

Beceriler yaklaşımı, liderliği özellikler yaklaşımındaki gibi lider odaklı bir perspektiften ele alır. Ancak, beceriler yaklaşımı, doğuştan gelen ve değişmeyecek özellikler yerine öğrenilebilir ve geliştirilebilir becerilere odaklanır. Bu yaklaşım, liderliğin kişilik özelliklerinin önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, etkili liderlik için bilgi ve becerilerin gerekliliğini vurgular (Northouse, 2014, s. 98-99).

Katz (1955), liderlik özelliklerini belirlemeye çalışıldığı 1950'lerde beceriler yaklaşımını ortaya atmıştır. Katz, liderliği geliştirilebilir bir dizi beceri olarak görmüş ve bu yaklaşımın, kişilik özellikleriyle ilgili sorunları aşmayı hedeflediğini belirtmiştir. Katz'a göre, etkili liderlik üç temel beceriye dayanır: teknik, insani ve kavramsal.

Teknik beceri, uzmanlık bilgisi ve analitik yetenekleri içerir; insani beceri, bir grup üyesi olarak etkili bir şekilde çalışabilme ve iş birliği oluşturma yeteneğini içerir; kavramsal beceri ise işletmeyi bir bütün olarak anlama yeteneğini ifade eder. Liderlerin, teknik, insani ve kavramsal becerilere sahip olması önemlidir. Ancak, yönetim pozisyonuna göre, belirli becerilerin diğerlerinden daha fazla önem taşıdığına dair farklılık gözlemlenir. Katz, liderliği yönetsel bir bakış açısıyla ele alır ve yönetim kademesini üç gruba ayırır: üst yönetici, orta yönetici ve denetleyici yönetici. Bu yaklaşıma göre, liderlik becerilerinin kişilik özelliklerinden farklı olduğu ve sonradan kazanılabileceği ileri sürülmüştür. Liderler, bu becerileri öğrenerek kendilerini geliştirebilirler.

1.1.1.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımındaki eksiklikler, farklı yönelimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Araştırmacılar, etkili liderliği benzersiz kılan unsurları araştırırken, davranışsal yaklaşım doğmuştur. Davranışsal yaklaşım, liderlik için doğru kişinin seçilmesini savunan özellikler yaklaşımından ve liderin yeteneklerine vurgu yapan beceriler yaklaşımından farklıdır. Bu yaklaşım, liderin davranışlarına odaklanır ve liderliğin öğrenilebilir olduğunu savunur (Northouse, 2014, s. 99-100; Robbins ve Judge 2013, s. 103).

Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmalar, davranışsal yaklaşımın gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. Ohio Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar, lider davranışlarını ve bu davranışların etkililiğini araştırarak Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) geliştirmiştir. Başlangıçta binlerce boyutla başlayan çalışmalar, en sık tanımlanan iki liderlik davranışına odaklanmıştır. Araştırmacılar, bu davranışları "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" olarak adlandırmıştır.

Yapıyı kurma, liderin hedeflere ulaşmak için çalışanların ve kendisinin rollerini belirlemesini ve yönlendirmesini içerir. Lider, belirli görevleri atar ve çalışanların net performans standartlarını sürdürmelerini bekler. Yapıyı kurma, örgütün yapısını, politikalarını, prosedürlerini ve iletişim ağlarını içerir. Anlayış gösterme ise karşılıklı güvene dayalı ilişkileri ifade eder. Çalışanların fikirlerine değer verilir ve duyguları dikkate alınır. Lider ve takipçiler arasındaki saygı, güven, ilgi ve dostluk önemlidir.

Michigan Üniversitesi de liderlerin davranış özelliklerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacılar, üretim odaklı liderlik ve çalışan odaklı liderlik olmak üzere iki temel davranış türünü tanımlamışlardır. Üretim odaklı liderlik, yapıyı kurmaya odaklanırken, çalışan odaklı liderlik ise anlayış göstermeye odaklanır (Northouse, 2014, s. 101; Robbins ve Judge 2013, s. 104; Stroh, Northcraft ve Neale, 2002, s. 85-90). Davranışsal yaklaşımda, liderin neyi nasıl yaptığı önemlidir. Sadece lideri merkeze alan önceki liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, davranışsal yaklaşım liderin takipçilerini sürecin nesnesi olmaktan çıkararak, sürecin öznelinden biri haline getirmiştir.

1.1.1.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler, beceriler ve davranışsal yaklaşımların liderliği sınırlı bir şekilde tanımlamasının ardından, liderliğin karmaşıklığıyla başa çıkacak yeni bir bakış açısına ihtiyaç duyulmuştur (Ergeneli, 2006, s. 160). Bu durum, araştırmacıların evrensel liderlik sonuçlarına ulaşma çabalarının zorluğunu göz önüne sermiş ve onları liderliğin durumsal etkilerine odaklanmaya yönlendirmiştir (Robbins ve Judge, 2013, s. 105). Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi (2014), liderliğin içinde bulunulan durumun önemine vurgu yapan durumsal liderlik yaklaşımını geliştirmişlerdir.

Durumsal liderlik, liderliği durumlar açısından ele alır ve her durumun kendine özgü liderlik gerektirdiğini savunur. Etkili liderlik için, farklı durumlar için farklı liderlik tarzlarının gerekliliğine inanılır ve liderin kendi yaklaşımını çeşitli durumlara uyarlaması beklenir (Northouse, 2014, s. 103).

Direktif verici ve destekleyici olmak üzere iki boyutlu bir yapıyı savunan durumsal liderlik, liderliğin kişilere neyi nasıl yapacaklarını söyleme ve ardından da onları işlerini yaparken denetleme (direktif verici davranış) ile kişilere dinleme, destek ve cesaret verme, karar verme ve problem çözmeye katılma gibi yardımcı olma (destekleyici davranış) şeklindeki iki temel bileşeni vurgular.

Durumsal liderler, çalışanları tanır, değerlendirir ve hangi durumda hangi çalışana ne düzeyde direktif verici veya destekleyici liderlik yapacaklarını belirler. Bu liderlik tarzı, çalışanların geliştirilmesini ve motivasyonlarının artırılmasını hedefler ve liderlik davranışlarını sürekli olarak çalışanların ihtiyaçlarına ve gelişimine göre günceller. Etkili liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlar ve liderlik tarzlarını buna göre uyarlayabilen kişilerdir (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2014, s. 177).

1.1.2. Liderlik Tarzları

Liderlik, organizasyonların etkin bir şekilde yönetilmesinde temel bir unsurdur ve liderlerin tercih ettikleri tarzlar, bir organizasyonun başarısını büyük ölçüde etkileyebilir. Liderlik tarzları, liderlerin davranışlarını ve yaklaşımlarını tanımlar ve farklı durumlar ve koşullar altında değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, liderlik tarzlarının doğru seçimi ve uygulanması, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar. Yönetim bilimcilerin genel kabul gören görüşü, liderlik tarzının örgütsel çevre, yönetimin yapısı ve görevlerin niteliği ile liderin kişisel özellikleri

tarafından belirlendiğidir. Başarılı bir yönetici, örgütün ihtiyaçlarına ve koşullarına uygun liderlik tarzlarını uygulayabilen biridir (Çakinberk ve Demirel, 2010, s. 103-119).

1.1.2.1. Otokratik Lider

Otokratik liderlik tarzı, bir organizasyon veya grup içinde karar alma sürecini tek bir kişinin kontrolü altında tutan ve astların katılımını veya fikirlerini dikkate almayan bir yaklaşımdır. Bu liderler, genellikle otoriter bir tutum sergiler ve astların fikirlerine pek önem vermezler. Kararlar genellikle lider tarafından tek başına alınır ve astlar sadece bu kararları uygulamakla yükümlüdürler.

Otokratik liderler, kendilerinin en bilgili ve yetenekli olduğuna inanır ve bu nedenle organizasyonun en iyi yolunu belirleme konusunda kendilerine güvenirler. Bu liderlik tarzında, liderlik otoritesi ve gücü merkeziyetçi bir şekilde liderin elindedir. Astları disipline etmek ve işlerin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamak için ödül ve ceza mekanizmalarını sıklıkla kullanırlar. Ancak, otokratik liderlik tarzı genellikle astların motivasyonunu azaltabilir ve yaratıcılığı engelleyebilir. Astlar, kendilerini göz ardı edildikleri veya önemsenmedikleri hissedebilirler ve bu da iş verimliliği üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Ayrıca, liderin tek taraflı karar alma süreci, organizasyon içinde iletişim ve işbirliği eksikliğine yol açabilir.

Otokratik liderlik tarzı, hızlı karar alma ve işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi konusunda bazı avantajlar sunabilirken, astların katılımını ve motivasyonunu azaltma eğilimindedir. Bu nedenle, modern organizasyonlarda genellikle daha katılımcı ve demokratik liderlik yaklaşımları tercih edilmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 49-66).

1.1.2.2. Demokratik Lider

Demokratik liderler, liderlik rollerini astlarıyla paylaşarak, katılımcı bir yaklaşım benimserler. Astlarına bilgi verirler ve onların fikirlerini dinleyerek grup içinde tartışma ortamları oluştururlar. Bu şekilde, astların grup kararlarına katılması teşvik edilir ve daha etkin kararlar alınabilir. Demokratik liderler, izleyenlerini örgütün bir parçası olarak görmeleri için cesaretlendirir ve bu da astların motivasyonunu artırır (Erdal, 2007, s. 74).

Zaman kısıtlı olduğunda veya astlar karar vermekte zorlanıyorsa, lider otokratik bir yaklaşım benimseyebilir ve gerekli kararları hızlı bir şekilde alabilir. Bununla birlikte, demokratik liderler genellikle yetki dağıtımını teşvik eder ve astların yeteneklerine güvenirlir. Bu liderlik tarzı, kişisel güçlerin yanı sıra, uzmanlık ve karizmatik gücü ön plana çıkarır. Demokratik liderlerin öncelikli hedefi, astların örgüte karşı sorumluluk duygusu geliştirmesini sağlamaktır. Bu durum, yüksek iş doyumu ve düşük devamsızlık gibi olumlu sonuçlar doğurabilir. Araştırmalar, demokratik liderliğin örgütleri başarıya taşıdığını göstermektedir (Çelik, Taş ve Tomul, 2007, s. 63).

Demokratik liderlik tarzı, katılımcılığı teşvik ederek astların motivasyonunu artırır ve işbirliği ortamını geliştirir. Bu liderler, çalıştıkları örgütleri başarıya ulaştırmak için astların potansiyelini en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar.

1.1.2.3. Bürokratik Lider

Bürokratik liderlik tarzı, belirli standartlara ve kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmayı gerektiren durumlarda tercih edilir. Bu liderler, izleyenlerinin belirli kuralların ve standartların dışına çıkmadan işlerini yapmalarını isterler. İzleyenlerin, belirlenen prosedürlere ve kurallara uygun davranmalarını sağlamak amacıyla sıkı bir kontrol altında tutulurlar. Bürokratik liderler, işlerin düzenli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi gerektiğine inanırlar ve bu nedenle risk almaktan kaçınırlar.

Bürokratik liderler, izleyenlerinin yeteneklerine pek güvenmezler ve onların inisiyatif kullanmasını istemezler. Bu nedenle, yeni fikirlerin ortaya atılması ve yaratıcılığın teşvik edilmesi konusunda kısıtlamalar getirebilirler. Örgüt içinde değişim ve yenilik için esneklik göstermek yerine, belirlenmiş kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalınması ön plandadır. Bürokratik liderlik tarzıyla yönetilen örgütlerde, çalışanlar genellikle kendilerini geliştirme konusunda sınırlı fırsatlara sahip olabilirler. Lider, çalışanlarının her adımda belirlenmiş prosedürlere uygun olarak hareket etmelerini bekler ve bu durum, çalışanların kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarını engelleyebilir (Karaoğlan, 2006, s. 27-28).

1.1.2.4. Karizmatik Lider

Karizma, bir kişinin doğal çekiciliği ve etkileyici kişiliği olarak tanımlanır. Karizmatik liderlik ise, bu çekiciliği ve etkileyiciliği kullanarak başkalarını yönlendirebilen ve motive edebilen bir liderlik tarzını ifade eder. Karizmatik liderler, sahip oldukları çekim gücüyle izleyicileri etkileyebilir ve onları istedikleri yönde hareket etmeye teşvik edebilirler. Bu liderler genellikle yüksek performansı teşvik eder ve izleyicilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olurlar.

Karizmatik liderliğin temel etkenleri arasında bağlılık, duyarlılık, saygı, güven ve başarı gibi özellikler yer alır. Bu liderler, izleyicilerini motive etme ve yönlendirme konusunda etkili bir iletişim yeteneğine sahiptirler. Ayrıca, kriz dönemlerinde karizmatik liderlerin liderlikleri daha belirgin hale gelebilir. Kriz ortamlarında, bu liderlerin duygusal bir etkiye sahip olmaları ve izleyicileri bir araya getirme yetenekleri ön plana çıkabilir. Karizmatik liderler, enerjileri, özgüvenleri ve zekâ seviyeleri sayesinde izleyicilere başarı duygusunu aşılatabilirler. Yapılan araştırmalar, karizmatik liderliğin sadece kriz dönemlerinde değil, normal şartlarda da etkili olduğunu göstermektedir. Bu liderler, her zaman izleyicilerini motive etme ve etkileme konusunda başarılı olabilirler (Erdal, 2007, s. 76).

1.1.2.5. Eğitim Liderliği

Yönetim biliminin gelişimi, eğitim yönetimi ve liderliği alanında da çeşitli etkiler bırakmıştır. Ancak, bu alanda özgün teorilerin ve yaklaşımların geliştirilmesi oldukça sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, eğitim yönetimi ve liderliği alanında kullanılan çoğu kavram ve model, genellikle yönetim biliminden alınmıştır.

Eğitim yönetimi liderleri genellikle iki farklı liderlik tarzını sergileme eğilimindedirler. İlk olarak, bürokratik örgütlere uygun olan otoriter tarz dikkat çeker. Bu tarzda, yöneticiler hiyerarşik yapı içinde otorite figürü olarak görülürler. İkinci tarz ise demokratiktir ve katılımcıların karar alma süreçlerine önem verilir. Eğitim örgütlerinde liderlik tarzları genellikle iki ana kategoriye ayrılır: görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik.

Görev odaklı liderlik, grup içindeki işlerin başarısına odaklanır ve grup üyelerinin performansını artırmayı hedefler. Diğer yandan, ilişki odaklı liderlik, insan faktörünün önemini vurgular ve grup üyeleriyle olan ilişkilere odaklanır. Bu tarz

liderlik, gizlilik, iletişim, saygı, değerler ve özerklik gibi insanın temel ihtiyaçlarına odaklanır.

Sonuç olarak, eğitim yönetimi ve liderliği, yönetim biliminin etkisi altında şekillenmiş ve genellikle yönetim teorilerinden ödünç alınan kavramlarla tanımlanmıştır. Bu nedenle, eğitim yönetimi liderleri genellikle bürokratik veya demokratik liderlik tarzlarını benimserler ve görev odaklı veya ilişki odaklı liderlik pratiklerini uygularlar (Erdal, 2007, 77-78).

1.1.3. Liderlik Çerçevesi – Dört Çerçeve Modeli

Liderlik üzerine geliştirilen kuram ve yaklaşımları incelerken, liderlik davranışlarının örgütler açısından iki ana boyutta ele alındığı görülür. Bu boyutlardan biri, insanlar arası ilişkilerle ilgili davranışlar iken diğeri örgütsel görevlerin ve üretimin başarılmasıyla ilgilidir. Şişman ve Turan (2002), bu davranışları ilişki odaklı ve görev odaklı davranışlar olarak tanımlar. Liderlerin bu davranışları önceliklendirme biçimleri liderlik yaklaşımlarını belirler. Bu bağlamda liderler, kendi davranışlarını, buldukları ortamın koşullarına, gerekliliklerine, sınırlılıklarına ve sunduğu fırsatlara göre uyarlamak durumundadır (Duke, 1987; Şişman ve Turan, 2002, s. 63-65).

Örgütlerin etkin bir biçimde yönetilmesi beklenen liderlerin, örgüt yönetimini dört ana çerçeveden ele alan Bolman ve Deal (2013), liderlik ve yöneticiliğin eşit derecede önemli olduğunu belirtirler. Ancak, örgütün ruhunu veya amacını kaybetmemesi için örgütün fazla yönetilip az liderlik edilmesinin önemli olduğuna işaret ederler. Bu anlayışa göre, liderlik "yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçeve" olmak üzere dört ana çerçeve etrafında şekillenir.

Bolman ve Deal (2013), liderlik ve yönetimin farklı kavramlar olduğunu ancak her ikisinin de örgütler açısından eşit derecede önemli olduğunu vurgulayarak, uygulamacılara rehberlik etmek amacıyla dört çerçeve modelini geliştirmişlerdir. Bu model, liderlerin "yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik" çerçeveleri bir arada kullanarak düşünce ve eylemlerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirebileceklerini öne sürmektedir.

Yapısal çerçevede liderler, bir örgütün yapısını tasarlarken örgütün amaçlarını ortama uygun hale getirmek için düşünmeleri gereken temel sorunları ele alır. İnsan kaynakları çerçevesinde ise liderler, örgütteki insanların ve örgütün özelliklerini

inceleyerek, her iki özelliğin kesiştiği noktada neler yapılabileceğini tahmin eder ve bu özellikleri örgütün lehine kullanır. Politik çerçevede, liderler örgütleri bireyler ve grupların kendi dar görüşlü çıkarları için yarıştıkları alanlar olarak görürler. Bu çerçevede liderler, çatışan bakış açılarını gözlemleyebilir, kıt kaynakların kullanımını yönetebilir ve güç mücadelelerine katılabilirler. Son olarak, sembolik çerçeve liderlerin örgütsel kültürü ve sembolik öğeleri oluşturdukları alandır. Bu dört çerçeve, liderlere farklı bakış açıları sunarak örgütlerin yönetiminde ve liderlikte daha etkili olmalarını sağlar.

Bolman ve Deal (2013), liderlerin örgüt yönetiminde dört farklı çerçeveye bakmaları gerektiğini öne sürmektedirler. Bu çerçeveler kısaca şöyle tanımlanabilir:

1. Yapısal Çerçeve: Yöneticilerin bir örgütte yapıyı tasarlarken, örgütün amaçlarına, işlevlerine ve çevresel faktörlere uyumunu göz önünde bulundurmaları gereken temel sorunları ele alır.
2. İnsan Kaynakları Çerçevesi: Yöneticinin uygulamaları ve insanlar hakkındaki varsayımları, örgütte yabancılaşma ve düşmanlık ya da adanma ve yüksek motivasyon gibi farklı sonuçlara nasıl yol açabileceğini gösterir.
3. Politik Çerçeve: Yöneticinin çıkarlar, çatışan bakış açıları, kıt kaynaklar ve güç mücadelesi gibi politik dinamiklere odaklanır.
4. Sembolik Çerçeve: Örgütsel semboller ve kültür ile ilgilenir, örgütlerdeki temel sembolik öğeleri -mitler, kahramanlar, metaforlar, hikâyeler, mizah, oyun, ritüeller ve seremoniler gibi- açıklar.

Bu dört çerçeve, liderlere örgüt yönetiminde farklı bakış açıları sunar ve liderlerin daha kapsamlı bir perspektiften örgütlerini yönetmelerine yardımcı olur.

Dört Çerçeve Modeli'nin genel bir görünümü ve her bir çerçevenin gerçeklik algısı Tablo 5'de verilmektedir (Bolman ve Deal, 2013).

Tablo 1. Dört Çerçeve Modeli

	Yapısal	İnsan Kaynakları	Politik	Sembolik
Örgüt Metaforu	Fabrika veya makine	Aile	Orman	Karnaval, mabet, tiyatro
Temel Kavramlar	Kurallar, roller, hedefler, politikalar, teknoloji, çevre	İhtiyaçlar, beceriler, ilişkiler	Güç, çatışma, yarışma, örgütsel politika	Kültür, anlam, metafor, tören, kutlama, hikaye, kahraman
Liderlik İmajı	Sosyal yapı	Güçlendirme / Yetkilendirme	Taraftarlık ve politik kavrayış	İlham
Temel İddiası	Liderlik Yapıyı işe, teknolojiye, çevreye uydurma	Örgütsel ve insan ihtiyaçlarını dengeleme	Gündem ve güç tabanı oluşturma	İnanç, güzellik, anlam yaratma

1.1.3.1. Yapısal Çerçeve

Yapısal çerçevenin temelleri, iki önemli yönetim yaklaşımına dayanır. İlk olarak, Frederick Taylor'ın öncülüğünü yaptığı "bilimsel yönetim" adlı yaklaşım gelir. İkincisi ise Max Weber tarafından geliştirilen "monokratik bürokrasi" yaklaşımıdır. Her iki yaklaşım da örgütte rollerin ve sorumlulukların ayrıştırılmasını sağlayarak iş performansını maksimize etmeyi hedefler. Bu yaklaşımların örgütlerin asıl amaçlarına ulaşmalarında liderlerin doğru rolleri ve sorumlulukları atanması açısından önemli olduğu vurgulanır.

İş bölümü veya görev dağılımı, yapısal çerçevenin temelini oluşturur. Yapısal çerçeve bağlamında, bir liderin çalışanlara sorumlulukları devrederek, kontrol ve koordinasyonu sağlaması beklenir. Ancak yapısal çerçevede iş bölümüyle ilgili iki önemli sorun ortaya çıkar: İlk olarak, işin nasıl bölüneceği (farklılaştırma), ikincisi ise sorumlulukların bölündükten sonra nasıl bir araya getirileceği ve koordine edileceğidir (birleştirme).

Liderler, bir işi devretmek için çeşitli seçeneklere sahiptirler. Bu seçenekler, örgütün bulunduğu çevresel koşullar, mevcut kaynaklar ve iş gücü göz önüne alınarak yapısal çerçevenin tasarlanması gerektiğini vurgular. Bu süreçte, örgütün dikey ve yatay koordinasyonunun sağlanması önemlidir. Dikey koordinasyon, üst düzey yöneticilerin astlarını otorite, politika, planlama ve kontrol sistemleri aracılığıyla koordine edip kontrol ettiği bir süreçtir. Yatay koordinasyon ise daha az formal ve

daha esnek bir kontrol yöntemidir, ancak yine de otoriteye dayanır. Yapısal çerçevenin temelini oluşturan seçenekler, Bolman ve Deal (2013) tarafından Tablo 2’de verilmiştir. Bu çerçeve içinde, bir lider, örgütün belirlenen hedefe ulaşması için yeni politikalar ve kurallar getirerek örgütü yeniden yapılandırma yoluna gidebilir.

Tablo 2. Yapısal Çerçeveye Temel Oluşturan Seçenekler

Temel Yapısal Seçenekler	
İş Bölütümü : Farklılaştırma için seçenekler	İşlev , Zaman, Ürün, Müşteriler ya da alıcılar, Yer, Süreç.
Koordinasyon: Bütünleşme için seçenekler	
Dikey	Otorite, Kurallar ve politikalar, Planlama ve kontrol sistemleri.
Yatay	Toplantılar, Özel görev gücü, Koordinasyon rolleri, Matris yapılar, Ağlar.

1.1.3.2. İnsan Kaynakları Çerçevesi

İnsan kaynakları çerçevesi, Mary Parker Follet ve Elton Mayo'nun 1927-1932 yılları arasında yaptıkları Hawthorne liderlik çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmalar, çalışanların sadece maaş ile tatmin edilebilecek birer makine gibi görülmesini reddederek, çalışanların becerileri, tutumları ve enerjileri örgütün başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunabileceğini ortaya koymuştur.

İnsan kaynakları çerçevesi, öncelikle insanların ve örgütlerin birbirine ihtiyaç duyduğunu vurgular. Örgütler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için var olurlar ve bu hizmeti sunabilmek için insanların fikirlerine, enerjilerine ve yeteneklerine ihtiyaç duyarlar. Benzer şekilde, insanlar da iş, kariyer, maaş ve fırsatlar elde edebilmek için örgütlere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, organizasyonlar ve insanlar bir arada uyum içinde olmalı ve birbirlerine faydalı olmalıdır.

İnsan kaynakları çerçevesi, insanlar ve örgütler arasındaki ilişkileri ve ihtiyaçları vurgular. Ancak bu ilişki ve ihtiyaçlar her zaman dengeli olmayabilir. Dengesizlik durumunda, örgüt ve çalışanlar zarar görebilir. İnsan kaynakları çerçevesine dayalı bir liderin, örgüt içinde ilişkilere ve çalışanların duygularına değer vermesi beklenir. Ayrıca, çalışanlara yetki devrederek liderlik etme olanağı sağlaması önemlidir. Bu yaklaşımı benimseyen bir liderin, örgütteki insanların yönetimiyle ilgili temel

inançlarını belirlemesi ve bu inançları bir yönetim sistemine ve uygulamaya dönüştürmesi gerekmektedir. Bu, liderin bir insan kaynakları felsefesi geliştirmesini ve bu felsefeyi örgüt içinde yaymasını içerir. Ayrıca, liderin belirli insan kaynakları stratejilerini belirlemesi ve uygulaması önemlidir. İnsan kaynakları çerçevesine dayalı liderlik, örgütün insan kaynakları yönetimi ve stratejilerini belirlemede rehberlik eder. Tablo 3'te, insan kaynakları felsefesinin ilke ve uygulamalarını gösteren temalar sunulmuştur (Bolman ve Deal, 2013).

Tablo 3. Temel İnsan Kaynakları Stratejileri

Temel İnsan Kaynakları Stratejileri	
İnsan Kaynağı İlkesi	Belirli Uygulamalar
Bir insan kaynakları stratejisi inşa et ve uygula	İnsanları yönetmek için paylaşılan bir felsefe geliştir. Bu felsefeyi uygulamak için sistemler ve uygulamalar geliştir.
Doğru insanları işe al	Ne istediğini bil. Seçici ol.
Çalışanları şirkette tut.	İyi ödüllendir. Çalışanları koru. İçerden yükselt. Zenginliği paylaş.
Çalışanlara yatırım yap.	Öğrenmeye yatırım yap. Gelişme olanakları sağla.
Çalışanları güçlendir.	Çalışanlara bilgi ve destek sağla. Otonomi ve katılımı teşvik et. İşini yeniden tasarla. Kendi kendini yöneten takımları destekle. Eşitlikçi olmayı teşvik et.
Çeşitliliği teşvik et.	Örgütün çeşitlilik felsefesi hakkında açık ve tutarlı ol. Yöneticileri sorumlu tut.

1.1.3.3. Politik Çevre

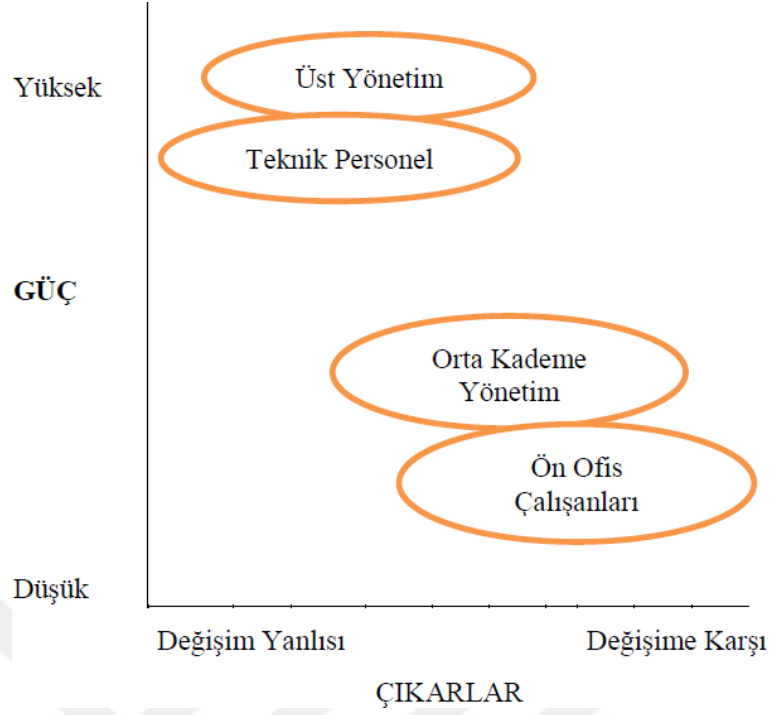
Politik çerçevede, liderin, sınırlı kaynaklar ve çeşitli çıkarların bulunduğu ortamda, gücünü kullanarak, bireylerin ve örgütün yararına olan kararları alması beklenir. Bu çerçeve, örgütleri sürekli çekişme içinde olan birey ve grup çıkarlarının hakim olduğu "çatışma alanları" olarak tanımlar. Bu alandaki etkileri belirleyen beş önemli faktör şunlardır:

1. Örgütler, çeşitli bireylerin ve çıkar gruplarının oluşturduğu koalisyonlar halindedir.

2. Koalisyon üyeleri, değerler, inançlar, bilgi, çıkarlar ve algılarında sürekli farklılıklar gösterir.
3. Önemli kararlar genellikle kıt kaynakların dağıtımını içerir.
4. Kıt kaynaklar ve sürekli farklılıklar, çatışmanın günlük dinamiklerinin merkezine yerleştirilir ve güç, en önemli faktör olarak kabul edilir.
5. Hedefler ve kararlar, paydaşlar arasında pazarlık ve müzakereler yoluyla oluşan çıkar çatışmalarıyla belirlenir.

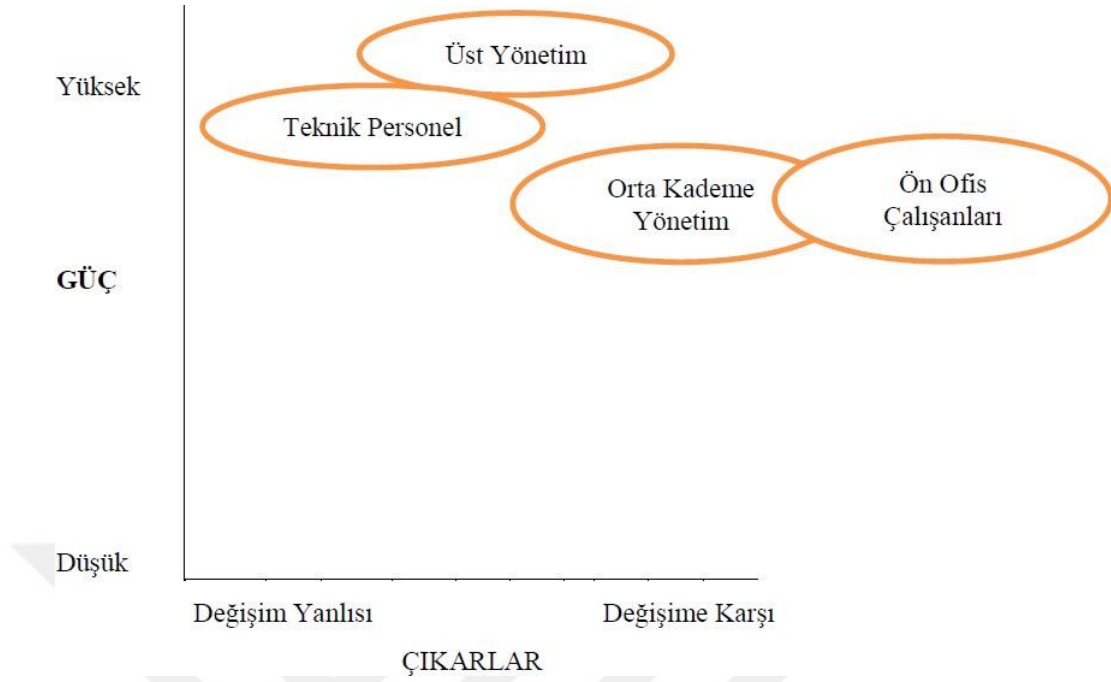
Politik çerçeveye odaklanan bir lider, örgüt vizyonu için belirlediği hedeflere ulaşmak için ne istediğini ve nasıl elde edeceğini bilerek strateji geliştirmelidir. Bu süreçte, öncelikle zemin haritasını çıkarmalıdır; yani gayri resmi iletişim kanallarını ve politik etkiyi artıracak temel aktörleri belirlemelidir. Dahili ve harici mobilizasyon için olası senaryoları analiz ederek, rakiplerin muhtemel stratejilerini tahmin etmelidir.

Politik lider ağlarını ve koalisyonlarını oluştururken, bu ilişkilerin kendisine nasıl fayda sağlayabileceğini ve olası muhaliflerle nasıl ilişkilendirileceğini belirlemelidir. Direniş gösterenleri önce ikna etmeye çalışmalı ve ardından gerektiğinde güç bazlı yaklaşımlara başvurmalıdır. Koalisyonlar ve ağlar oluşturulurken, örgütün yararına olacak değişiklikleri kabul eden veya direnen personelin güç ve çıkar farklılıkları üzerinde durulmalıdır. Şekil 1 ve Şekil 2'de bu değişiklikleri gösterilmiştir.



Şekil 1. Değişimi kabul eden ya da direnç gösteren personelin güç ve çıkar farkları.

Şekil 1, örgütte yapılacak değişime ilişkin güç ve çıkarları kapsayan bir durumu göstermektedir. Orta kademe yöneticiler ile ön ofis çalışanları değişime direnç göstermemekte, bu nedenle değişim sürecinin üst yönetim ve teknik personel arasında hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşeceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, değişim için güçlü bir destek ve zayıf bir muhalefetin olduğu gözlemlenmektedir.



Şekil 2. Değişim için güçlü destek ve zayıf muhalefetin farkları

Şekil 2, gerçek bir politik durumu yansıtmakta olup her iki tarafın da güçlü olduğu bir mücadele sahasını göstermektedir. Orta düzey yöneticiler ve ön ofis çalışanları güçlü bir muhalefet ve yoğun direnç sergilediğinden, üst yönetim ve teknik personelin beklediği zaferin gerçekleşmeyeceği anlaşılmaktadır. Bu durumda, uzun süreli bir çatışma ve mücadele süreci yaşanması muhtemeldir.

Sosyal bilimciler, liderlerin sahip olduğu güç kaynaklarını çeşitli boyutlarda ele almışlardır (Baldrige, 1971; Frenh ve Raven, 1959; Kanter, 1977; Preffer, 1981, 1992; Russ, 1994; akt: Bolman ve Deal, 2013).

1. Pozisyon gücü (otorite), yöneticilerin iletişim ve güç ağlarında ne kadar güçlü olduklarını belirtir. Bu, doğru birimde ve doğru görevde olmanın yanı sıra otorite düzeyini de belirler.
2. Ödüllerin kontrol edilmesi, iş, para, politik destek veya diğer ödüllerin sağlanma yeteneğine dayanır.
3. Zorlayıcı güç, sınırlama, engelleme, müdahale veya cezalandırma yeteneğine dayanır.

4. Bilgi ve uzmanlık, problemleri çözmek için gerekli yapısal ve teknolojik bilgiye sahip olmayı içerir.
5. İtibar, yöneticilerin önceki başarılarına bağlı olarak oluşturulan sicili ifade eder.
6. Kişisel güç, karizma, enerji, dayanıklılık, politik akıl, ikna etme becerisi, vizyon ve diğer kişisel özelliklerle ilişkilendirilir.
7. İttifaklar ve ağlar, işleri daha kolay hale getirebilecek müttefiklerin kurulmasıyla ilgilidir.
8. Gündeme erişim ve kontrol, rakiplere göre daha fazla erişim sağlamayı içerir.
9. Çerçeveleme, sorunların ve kararların incelenmesi için bir çerçeve oluşturulmasını ifade eder.

Politik çerçevede, amaçlar, yapılar ve politikalar, çıkar grupları arasında devam eden pazarlık ve müzakere sürecinde ortaya çıkar. Burada liderlerin görevi, ilgili koalisyonları kurarak, müzakereler yaparak ağlarını oluşturarak örgütün isteklerine göre güç kullanımını yönlendirmektir (Bolman ve Deal, 2013).

1.1.3.4. Sembolik Çerçeve

Semboller ve sembolik eylemler, günlük hayatın önemli bir parçasını oluşturur ve özellikle belirli gün ve haftalarda coşku ve teselli sağlarlar. Semboller, insanların belirli durumlara uyum sağlamak için oluşturduğu kültürün temel yapı taşlarıdır; bu, rasyonelliğin, kesinliğin ve doğrusallığın ötesinde bir anlam ve bağlam sağlarlar. Sembolik çerçeve, sembolleri güçlü kılan temel anlam ve inanç konularını yorumlar ve açıklar. Sembolik çerçeve, çeşitli kaynaklardan derlenen düşünceleri beş varsayım haline getirmiştir:

1. Herhangi bir olayın ne olduğu değil, ne anlama geldiği daha fazla önem taşır.
2. Olaylar ve anlamlar arasındaki ilişki gevşektir; yaşam deneyimleri farklı olduğunda, olaylar ve eylemler birden fazla anlam ifade edebilir.
3. Belirsizlikle karşılaşan insanlar, bu belirsizliği gidermek, yönlerini bulmak, umutlarını ve inançlarını güçlendirmek için semboller oluştururlar.

4. Olaylar ve süreçlerin genellikle ifade ettikleri, ürettiklerinden daha önemlidir. Dünyevi mitlerin sembolik biçimleri, erkek ve kadın kahramanlar, ritüeller, seremoniler ve hikâyeler insanların amaç ve tutku bulmalarına yardımcı olur.
5. Kültür ve örgütü bir arada tutar, insanları birleştirir ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (Bolman ve Deal, 2013).

Bir örgütün kültürü, semboller aracılığıyla ortaya konur ve iletilir. Bu semboller, çeşitli şekillerde ifade edilebilir:

1. Mit, vizyon ve değerler; bir örgütün hedeflerini ve çözüm yollarını gösterir. Mitler genellikle bir girişimin başlangıcında ortaya çıkar ve dayanışma ve bağlılık gibi kavramları ifade eder. Vizyon, örgütün temel ideolojisini veya amacını gelecek bir görüşe dönüştürür. Değerler, resmi belgelerde yazılı olmasa bile, bir örgütün yaşamını temsil eden sembollerdir.
2. Erkek ve kadın kahramanlar; Bir örgütte sadece liderler değil, aynı zamanda sıradan çalışanlar da kahraman olarak görülür. Örgüt için çalışan insanlar, yaptıkları işlerle sıra dışı sonuçlar elde ederek örgütün erkek ve kadın kahramanları olarak tanımlanırlar.
3. Hikâyeler ve masallar; Yıllar içinde biriktirilen örgüt hikâyeleri ve masalları, sadece eğlendirmek veya ahlaki dersler vermekle kalmaz, aynı zamanda örgütün değerlerini ve kimliğini aktararak insanlara huzur, yön ve umut verir. Bu hikâyeler, içsel çatışmalardan ve gerilimlerden kurtulmalarına yardımcı olur (Bolman ve Deal, 2013).
4. Ritüel; en geniş anlamıyla, kişiler tarafından kutsal kabul edilen alışkanlıklar, davranış biçimleri ve temalar olarak tanımlanabilir. Ancak, ritüel ile gelenek arasındaki farkı belirtmek önemlidir. Bir toplumda kuşaktan kuşağa aktarılan ve yaptırım gücü olan kültürel alışkanlıklar, töre ve davranışlara gelenek denir. Ritüel ve gelenek arasındaki fark, ritüellerin özel durumlarda tekrarlanan ve alışkanlık kazanan davranışlar olmasıdır.
5. Seremoni; katılımcılar tarafından önceden bilinen ve gerçekleştirilen eylemlerdir. Yeni üyelerin örgüte kabul edilmesini sağlar ve onların inançlarının, umutlarının ve iyimserliklerinin devam etmesine yardımcı olur. Seremonilerin sosyalleştirme, dengeleme, güven verme ve mesaj iletimi gibi

dört ana rolü vardır. Seremoniler, ritüellerden farklı olarak, genellikle geçiş dönemlerinde veya özel durumlarda görkemli ve titizlikle planlanmış törenlerdir.

6. Metafor; karmaşık konuları, tutumlarımızı ve eylemlerimizi etkileyen anlaşılabilir imgelerdir. Mizah, şüpheyi ifade ederken esneklik ve uyum sağlamaya katkıda bulunur, birlik ve dayanışmayı ortaya çıkarır ve statüleri gösterir. Oyun, deney yapmayı teşvik ederken esneklik ve yaratıcılığı artırır, alternatifler oluşturmak için kuralları esnetir (Bolman ve Deal, 2013).

1.2. Motivasyon

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, 'motivasyon', bir bireyin içsel enerjisini kullanarak belirli bir hedefe yönelik eylemlerde bulunma isteği olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, kişiyi harekete geçiren, yönlendiren ve davranışın devamlılığını sağlayan içsel bir süreç olarak da nitelendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 90; Robbins ve Judge, 2012, s. 39). Bu bağlamda, motivasyon genellikle bireyin davranışında dolaylı olarak kendini gösterir ve hem başlangıç hem de devam etme aşamalarında önemli bir role sahiptir (Ryan ve Deci, 2000, s. 54-67).

Motivasyonun, özellikle kurumların gelişme ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir unsur olduğu belirtilmektedir (Ertan, 2008, s. 89-90). İş motivasyonu, bir çalışanın kurum içindeki çalışma isteğini ifade eder. Birey, işini istekle ve arzusuyla gerçekleştiriyorsa yüksek motivasyona sahip olduğu, aksine isteksizce ya da zoraki bir şekilde iş yaptığında ise motivasyonunun düşük olduğu değerlendirilebilir.

İş motivasyonu, her kurum için elzem bir kavramdır, zira bu motivasyon, kurumların verimliliğini artırır, çalışanların işlerine daha özverili bir yaklaşım sergilemelerini sağlar ve böylece kuruma maksimum fayda sağlama amacına hizmet eder. Eğitim bağlamında incelendiğinde, iş motivasyonu öğretmenlerin başarılarını artırabilir ve performanslarını geliştirmelerine yardımcı olacak davranışları teşvik eder. Bireylerin motive olma süreçleri, kişisel farklılıklar ve çevresel koşullar göz önüne alındığında çeşitlilik gösterir. Her bireyin motivasyon kaynakları, içinde bulunduğu şartlar ve kişisel ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik gösterir (Koçel, 2010, s. 132). Motivasyonun temelinde ise bireyin ihtiyaçları yer alır; bu ihtiyaçlar, maddi veya manevi arzularını kapsar. İhtiyaçların farkına varılmasıyla birlikte, bireyin içinde

bulunduğu duruma tepki verme süreci başlar ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir yönelim ortaya çıkar. Bu tepki verme süreci, bireyin davranışlarını etkiler. Birey, ihtiyacını karşılamak için harekete geçer ve bu sayede doyum sağlar. İhtiyaçlarının karşılanmasıyla, birey doyum noktasına ulaşır ve motivasyon süreci tamamlanır (Taşdemir, 2013, s. 42).

Motivasyonun temeli, bireyin ihtiyaçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bir ihtiyaç hissedildiğinde, kişi bu ihtiyacı karşılama arzusuyla harekete geçer. Bu arzu, kişiyi yönlendiren bir güç olarak ortaya çıkar ve çeşitli davranış biçimlerini tetikler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 60-62). İnsanın sosyal ve psikolojik yapısı, farklı ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olur; bunlar somut ve maddi olabileceği gibi soyut ve manevi de olabilir. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesi, kişinin motive olmasını sağlar ve bu da performansının artmasına katkı sağlar (Selen, 2016, s. 33-34).

Motivasyonun temel unsurları, davranışı başlatma, yönlendirme ve sürdürmedir. Birinci unsur, kişiyi harekete geçiren içsel güdüler ve dışsal etkenlerle ilişkilidir. İkinci unsur, belirli bir hedefe odaklanmayı içerirken, üçüncü unsur, kişinin davranışını devam ettirme veya sonlandırma konusunda önemlidir. Bu üç unsur, çalışanın analizi ve anlaşılması açısından hayati öneme sahiptir.

Bir çalışanın motivasyon düzeyi, kurum tarafından sağlanan maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olarak olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilir (Çiçek, 2005, s. 144-146). Örneğin, kişinin fizyolojik gereksinimlerini karşılamak için aldığı maaşın yanı sıra, iş tatminini artıran motivasyon da önemli bir etkidir. Bu nedenle, bir çalışanın motivasyon seviyesi, kurumun sunduğu maddi ve manevi desteklere bağlı olarak değişebilir.

Aktan'a göre (2003), motivasyonun bazı özellikleri bulunmaktadır:

- Motivasyon, bireysel istekler ve ihtiyaçlardan kaynaklanır.
- Belirli bir amaca yöneliktir.
- İçsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır.
- Ödül ve cezaların önceden bildirilmesinin, motivasyon üzerinde olumlu etkisi vardır.

- Motivasyon düzeyi, yöneticiler tarafından belirlenebilir ancak kontrol edilemez. Çünkü motivasyon, bireysel farklılıklara ve çalışma koşullarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Kurumların başarı ve sürekliliğini sağlayabilmesi için en önemli faktörlerden biri motivasyondur. Yöneticilerin iş yaşamında karşılaştıkları sorunların çoğu, motivasyonla ilgilidir ve düşük iş performansı, sürekli yorgunluk hissi ve işe olan isteksizlik gibi durumlar motivasyon sorunlarının belirtileri arasındadır (Aksoy, 2006, s. 18).

Yöneticilerin iş yaşamında en sık karşılaştığı sorunlardan biri motivasyon eksikliğidir. Motivasyon eksikliği, çalışanlarda düşük iş performansına, sürekli yorgunluk hissine ve işe karşı azalan motivasyona neden olabilir (Aksoy, 2006, s. 18). Bu sebeple, yöneticilerin çalışanlarının motivasyon düzeylerini belirleyip artırmak için çaba göstermeleri önemlidir.

Çalışmalar, dışsal motivasyon kaynaklı hareket eden öğretmenlerin hedeflerine ulaştıktan sonra motivasyonlarının düşme eğiliminde olduğunu, oysa içsel motivasyon kaynaklı hareket eden öğretmenlerin kendi enerjileriyle daha uzun süre yüksek motivasyona sahip olduklarını göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000, s. 54-67). İşinde doyum ve başarı hissi, işini severek yapma gibi içsel motivasyon unsurları, öğretmenlerin motivasyonunu artırmada daha etkili olabilir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007, s. 105-119). Bu nedenle, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin içsel motivasyonu destekleyici çalışmalara öncelik vermeleri önemlidir.

Bireyin içinde bulunduğu durum ve sahip olduğu güdüler, motivasyonunu belirleyen önemli unsurlardır. Motivasyon, örgütlerin verimini artırmak, çalışanların işlerini daha özverili bir şekilde yapmalarını sağlamak ve maksimum fayda elde etmelerini sağlamak için çalışanları motive etmek amacıyla uygulanan davranışlar olarak tanımlanabilir. Aynı şekilde, eğitim açısından bakıldığında, öğretmenlerin başarılı olmalarını teşvik etmek ve performanslarını artırmak için ödüllendirme gibi uygulamalar da motivasyonu artırabilir. Bireyin güdülenmesi ve isteğinin artırılması, motivasyonunun yükselmesine katkıda bulunur.

1.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin kendiliğinden gelen ilgi, merak ve hedeflerine ulaşma isteği doğrultusunda şekillendirdiği içsel güdülerin bir yansımasıdır. Bireyin yapmak istediği işe duyduğu içsel arzu ve istek, motivasyonunun temelini oluşturur (Koçel, 2010, s. 135). İçsel motivasyon, bireyin ilgisi, merakı ve isteğiyle beslendiği için, bireyi harekete geçiren güdülerin kaynağı olarak kabul edilir. Bu durumda, birey kendisini bir işi yapmaya zorlanmadan yapmak istemesi, içsel motivasyonun bir belirtisi olarak değerlendirilir (Hoy ve Miskel, 2010, s.98).

İçsel motivasyon, bireyin harekete geçmesini sağlayan güdülerin kendisinde bulunan ödül niteliği taşır çünkü birey, işi yaparken içsel tatmin ve zevk duyar. Bu sebeple, bireyin bir işi gerçekleştirmesi için dışsal bir zorunluluğun olmadığı durumlarda bile içsel motivasyon, yeterli bir güdü olabilir.

1.2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, motivasyon ve davranış arasındaki ilişkiyi ödül ve ceza kavramları üzerinden değerlendirerek, bireyin çevresel etkilere bağlı olarak hareket etmesini açıklamaya çalışır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 99). İçsel motivasyonun aksine, dışsal motivasyon, ödül veya ceza gibi dışsal faktörlere dayanır ve bireyi bu etkenlere tepki vermeye yönlendirir.

Dışsal motivasyonun varlığı için çevresel baskılar veya bireyin davranışları sonucunda elde edeceği kazançlar önemlidir. Ödüllerin sağlanması veya cezaların uygulanması, bireyin davranışlarını başlatmasına ve belirli bir yöne doğru yönlendirmesine yardımcı olur. Dışsal motivasyonda, bireyin davranışlarını sürdürmesi veya sonlandırması, dışarıdan gelen etkilere bağlı olarak şekillenir (Akbaba ve Aktaş, 2005, s.19-42).

1.2.3. Motivasyon Kuramları

Motivasyonun anlaşılması için motivasyonla ilişkilendirilen kuramların bilinmesi oldukça önemlidir. Motivasyonu eksiksiz bir şekilde açıklayan tek bir kuram olmamakla birlikte, farklı kuramlar motivasyonun farklı yönlerini kısıtlı olarak ele alabilmektedir. Bu kuramlar, yöneticilere çalışanların motivasyonunu artırma ve devam ettirme konusunda rehberlik sağlar.

Kuramlar, genellikle kapsam ve süreç olmak üzere iki ana grupta sınıflandırılır. Kapsam kuramları içsel faktörlere odaklanırken, süreç kuramları daha çok dışsal faktörlere yönelir (Güney, 2017, s.71). Kapsam kuramları, bireylerin içinde bulunduğu durumu ve onları belirli davranışlara yönlendiren nedenleri açıklamaya çalışır (Bayrakçeken, Oktay, Samancı ve Canpolat, 2021, s.677-698).

1.2.3.1. Kapsam Kuramları

1.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi, motivasyon kuramları arasında öncelikli bir yere sahiptir. Bu kuram, motivasyonun kişinin temel fizyolojik ihtiyaçlarından başlayarak belirli bir sırayla oluştuğunu öne sürer. Bu sıralamanın mantığı, kişinin en alt seviyedeki ihtiyaçları karşılandığında, diğer ihtiyaçlarının ortaya çıkmasını sağlamaktır. Temel prensip, kişinin hiyerarşide alt seviyedeki ihtiyaçlarının giderilmesiyle üst seviyedeki diğer ihtiyaçlarının ortaya çıkacağını vurgular. Bu ihtiyaçlar, davranışları yönlendiren temel etmenlerden biridir (Maslow, 1970; Akt. Toker, 2007, s.92-107).

Maslow, insanın davranışlarını etkileyen ihtiyaçlar hiyerarşisini beş basamakta açıklar. Kuram, en alt seviyedeki ihtiyacın karşılanmasıyla üst seviyedeki ihtiyaçların ortaya çıkacağını öngörür. Yani, hiyerarşinin temel mantığı, bir ihtiyacın giderilmesinin üst seviyedeki diğer ihtiyaçların ortaya çıkmasını tetiklemesi şeklinde açıklanabilir (Önen ve Kanayran, 2015, s.43-64).

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Maslow'a göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en temel ve birincil basamağını oluşturur. Açlık, susuzluk, uyku gibi temel ve kaçınılmaz ihtiyaçlar bu seviyede yer alır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman, birey daha üst seviyedeki ihtiyaçlarını (güvenlik, aidiyet, saygınlık, kendini gerçekleştirme) tatmin etmek için çaba göstermez (Maslow, 1943).
- Güvenlik İhtiyacı: İkinci sırada yer alan ihtiyaç türüdür ve bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ortaya çıkar. Bu ihtiyaç, bireyin dış dünyadan gelen tehditlere karşı kendisini güvende hissetme arzusunu ifade eder. Bedensel ve ruhsal güvenliği sağlama, potansiyel tehditleri minimize etme ihtiyacı bu seviyede önemlidir (Maslow, 1943). İş güvenliğinin temin edilmesi, tazminat hakları gibi konular da bu aşamada önem kazanır.

- Bağlanma (Aidiyet) İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan ve güvenliği sağlanmış bireyler, sosyal ilişkiler kurma ve bağlanma ihtiyacı hissederler. Bu ihtiyaç, insanların bir topluluğa ait olma ve kabul görmeyi arzulamalarını ifade eder (Maslow, 1943). Birey, bu aşamada kendini diğer insanlara açar ve ilişkiler geliştirmek için ęaba gösterir.
- Saygınlık İhtiyacı: Bireyler, bir toplum içinde kendilerini değerli ve önemli hissetmek isterler. Bu ihtiyaç, Maslow'un hiyerarşisinde önemli bir basamak olarak yer alır. Saygınlık ihtiyacı, bireyin toplum içinde itibarlı ve takdir edilen bir konumda olma arzusunu ifade eder (Maslow, 1943). Bu basamak, bireyin içsel motivasyonunu yönlendiren güçlü bir etmen olarak kabul edilir.
- Kendini Geręekleřtirme İhtiyacı: Maslow'un hiyerarşisindeki en üst basamak olan kendini geręekleřtirme ihtiyacı, bireyin potansiyelini en üst düzeyde kullanarak kişisel hedeflerine ulaşma arzusunu ifade eder. Bu aşamada birey, yeteneklerini geliştirme, problem ęözme becerilerini kullanma ve hayattaki amacına doğru ilerleme gibi yollarla kişisel gelişimini tamamlama ęabası içindedir (Maslow, 1943). Kendini geręekleřtirme aynı zamanda bireyin "ideal ben" haline gelme sürecini de içerir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi, Maslow'un kurduğu bu sıralamaya yönelik eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin bir kısmı, Maslow'un ihtiyaçları keskin hatlarla ayırması ve hiyerarşinin geręek hayatla uyuşmamasıyla ilgilidir. Geręek yaşamda, ihtiyaçların sıralaması bireyin kişisel deneyimlerine ve iç dünyasına bağlı olarak değişebilir ve ęoęu zaman birden fazla ihtiyaç aynı anda ortaya ęıkabilir (Keser, 2014, s. 43-45).

1.2.3.1.2. Herzberg'in ift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından yürütölen bir ęalıřmada, 200 ęalıřandan iş hayatlarında kendilerini iyi ve kötü hissettikleri durumları ağıklamaları istenmiştir. Bu ęalıřmanın sonuçlarına göre, ęalıřanlar başarılı olduklarında, sorumluluk aldıklarında, gelişme kaydettiklerinde ve kariyer basamaklarında yükseldiklerinde kendilerini iyi hissettiklerini belirtmişlerdir. Diğer yandan, düşük ücret, denetim altında olma ve kötü ęalıřma koşullarının kendilerini kötü hissettirdiğini ifade etmişlerdir. Herzberg, ęalıřanlarla yapılan bu görüşmeler sonucunda, hijyen ve motivasyon olarak

adlandırdığı iki önemli faktörün çalışanlar üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır (Lunenburg ve Ornstein, 1996; Akt. Sarpkaya, 2006, s. 95-105).

Herzberg (1959), hijyen faktörleri (dışsal faktörler) ve motive edici faktörleri (içsel faktörler) olmak üzere iki ana kategori altında toplamış ve çift faktör kuramını ortaya koymuştur. Herzberg, ihtiyaçları, Maslow'un hiyerarşisinde olduğu gibi hiyerarşik olarak sıralamak yerine, bu iki ayrı faktör olarak ele almıştır.

Herzberg'in (1959) görüşüne göre, hijyen faktörleri bireyin temel ihtiyaçlarına benzer niteliktedir ve bunların ihmal edilmesi memnuniyetsizliğe ve tatminsizliğe yol açar. Motivasyon faktörlerinin (başarı, tanınma, kişisel gelişim, sorumluluk alma gibi) doğrudan çalışanların motivasyonunu etkilediği üzerinde durulmuştur. Herzberg'e göre, hijyen faktörleri tek başına motivasyonun sağlanması için yeterli değildir; aynı zamanda motivasyon faktörlerinin varlığı da gereklidir ve bu faktörlerin eksikliği durumunda motivasyon oluşmaz (Herzberg, 1959; Akt. Çalış, 2012).

Motivasyon faktörleri iş doyumunu ve motivasyonun artmasına katkı sağlar. Bu faktörler, içsel olarak başarı arzusu, terfi isteği ve sorumluluk gibi unsurlardan oluşmaktadır (Kumar ve Misra, 2012). Motivasyonu içeren ihtiyaçlar, işle ilgili tanınma, başarı, sorumluluk ve kişisel gelişim gibi motivasyon faktörleri veya tatmin ediciler tarafından karşılanmaktadır. İş doyumunu artıran faktörler, bireyin iş ortamında kendini gerçekleştirmesine olanak tanıyan unsurlardır. Hijyen faktörlerinin yoğunluğu tek başına iş doyumunu sağlayamaz; ancak hijyen faktörleri ile birlikte motivasyon faktörlerinin varlığı, iş doyumunu artırır (Damij, Levnajo, Skrt, Suklan, 2015, s. 1-13).

1.2.3.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland'ı diğer teorisyenlerden ayıran temel nokta, motivasyonun öğrenme yoluyla kazanılabileceğine dikkat çekmesidir (Güney, 2017, s. 78). McClelland'a göre motivasyonun temel kaynağı olarak üç ana ihtiyaçtan bahsedilmektedir. Bu teoride, McClelland'ın odaklandığı üç ihtiyaç vardır ve bu ihtiyaçlar bireyin kişiliğinden kaynaklanmaktadır. Bireyin kişiliğinin belirleyici yönü (başarı, güç veya ilişki ihtiyacı) ilgili ihtiyacı belirlemektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 44; Steers, Mowday ve Shapiro, 2004, s. 379-387).

McClelland'ın teorisinde, başarıma ihtiyacı, kişinin mücadele etme, başarının kriterlerini belirleme ve en iyisi olma çabası olarak tanımlanmaktadır (Ramlall, 2004). Güç ihtiyacı ise değişen koşullarda diğerlerini cesaretlendirmeyeyle ilişkilendirilirken, üye olma ihtiyacı ise yakın sosyal ilişkiler arzusu olarak ifade edilir (Ramlall, 2004). McClelland'a göre başarı ihtiyacı, işin mükemmel yakın bir şekilde yapılması veya mükemmellik standartlarının yakalanması olarak tanımlanır. Bu ihtiyacı taşıyan bireyler, içsel motivasyonları tarafından yönlendirilir ve başarıya odaklanarak yalnızlıktan zevk alırlar (Robbins ve Judge, 2012, s. 45). Bu nedenle, dışsal ödüller onlar için motivasyon kaynağı olarak görülmez, çünkü bu bireyler kendi gelişim süreçlerine ve performanslarına odaklanırlar. Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireylerin öncelikli hedefi yüksek performans ve nitelikli işler ortaya koymaktır (Eren, 2017).

Güç ihtiyacı, bireyin toplumda diğerlerine hükmetme ve etkili olma arzusu olarak vurgulanır. Güç odaklı bireyler genellikle yüksek statü ve saygınlık gerektiren mesleklerde çalışmayı tercih ederler. Bu bireyler için, saygınlık kazanmak, etkili ve başarılı bir performans göstermekten daha önemlidir (Aslantürk, 2014).

İlişki (Bağlılık) ihtiyacı, bireyin sosyal yönünü vurgular. Bireyin ilişki kurma ve bağ kurma arzusu yüksekse, yaşamdaki öncelikleri ve ihtiyaçları bu yönde şekillenir. İlişki odaklı bireyler, sosyal etkileşimde bulunmayı, bağlılık hissini önemserler. Ayrıca, işbirliği, destek ve paylaşımın ön planda olduğu ilişkiler kurmaya isteklidirler (Şimşek ve Çelik, 2012).

1.2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, ihtiyaçları varoluş, ilişki kurma ve gelişme olmak üzere üç kategoride ele almıştır. Alderfer'in varoluş ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına; ilişki kurma ihtiyacı, güvenlik ve aidiyet ihtiyaçlarına; gelişme ihtiyacı ise saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelir (Abbasoğlu, 2015; Eren, 2017). Alderfer, bu ihtiyaçları şu şekilde açıklar (Koçel, 2010):

Varoluş İhtiyacı: Bireyin hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlarını ifade eder.

İlişki Kurma İhtiyacı: Bireyin toplum içinde diğer bireylerle ilişki kurma ve sosyalleşme ihtiyacını içerir.

Gelişme İhtiyacı: Bireyin üretken ve yaratıcı yönlerini kullanarak kendini gerçekleştirme sürecindeki ihtiyaçlarını ifade eder.

ERG kuramı, Maslow'un kuramıyla karşılaştırıldığında daha esnek bir yapıya sahiptir. Bu esneklik, ERG kuramında bir bireyin aynı anda birden çok ihtiyacının motivasyon kaynağı olabileceği ve bireyin ihtiyaçları arasında geçiş yapabileceği fikrinden gelmektedir. Maslow'un aksine, ERG kuramında üst seviyedeki ihtiyaçların oluşabilmesi için alt seviyedeki ihtiyaçların önce giderilmesi gerektiği görüşü geçerli değildir. Alderfer, bireyin birden çok ihtiyacının belirli bir sıraya bağlı olmadan aynı zamanda ortaya çıkabileceğini vurgular (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Mcshane ve Glinow, 2010).

1.2.3.2. Süreç Kuramları

Kapsam teorileri, motivasyonun kökenini içsel süreçlerde arayarak tanımlamaya çalışmıştır. Ancak süreç teorileri, bu karmaşık süreci detaylandırarak içsel faktörlere ek olarak dışsal faktörlere de önem verir (Koçel, 2010). Süreç kuramlarında, ihtiyaç bireyin motive olmasında ve harekete geçmesinde etkili bir unsur olarak ele alınırken, ihtiyaca ek olarak başka değişkenlerin de motivasyon üzerinde etkili olabileceği kabul edilir (Eren, 2017). Süreç kuramlarında bireysel farklar göz ardı edilmez ve bu farklılıkların bireylerin davranışlarının şekillenmesi, devamı ve sonlanması üzerinde etkili olan faktörlerin incelenmesinde önemli olduğu vurgulanır (Keser, 2006).

1.2.3.2.1. Koşullanma Kuramı

İki farklı koşullanma kuramı mevcuttur. Birincisi, Pavlov tarafından geliştirilen ve belirli uyarıcılara yanıt olarak ortaya çıkan davranışları inceleyen klasik koşullanmadır. İkincisi ise Skinner tarafından öne sürülen ve davranışların sonuçlarına bağlı olarak sürdürüldüğü veya sonlandırıldığı edimsel koşullanmadır. Edimsel koşullanma kuramı, istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığını ve sürekliliğini güçlendiren dört faktör üzerinde durur.

Bunlardan biri olumlu pekiştirme olarak adlandırılan bir etkileşimdir. Olumlu pekiştirme, bireyin bulunduğu ortama sokulduğunda istenilen davranışın gerçekleşme olasılığını artıran uyarıcılardır (Koçel, 2010). Birincil olumlu pekiştiriciler, bireyin hayatta kalması için zorunlu olan uyarıcılardır, örneğin yiyecek ve içecek gibi. İkincil

olumlu pekiştireçler ise yaşamın devamı için zorunlu olmayan ancak istenilen davranışı teşvik eden uyarıcılardır, örneğin oyuncaklar, notlar veya para gibi.

Olumsuz pekiştirme, bireyin istenilen davranışı sergiledikten sonra hoşlanmadığı bir uyarıcının ortamdaki kaldırılması olarak tanımlanan olumsuz pekiştirme kavramıdır (Robbins ve Judge, 2012).

Son verme, istenmeyen davranışı devam ettiren bireyin hoşlandığı uyarıcıyı ortamdaki tamamen kaldırma sürecini ifade eder. Örneğin, işe sıklıkla geç kalan bir çalışan, bu davranışının sonucunda alacağı zammın iptal edileceğini öğrenerek bu davranışını sonlandırır. Birey, cezalandırılmadan önce aldığı uyarı ile istenmeyen davranışını durdurur (Eren, 2017).

Ceza, bireyin istenmeyen davranışının sonucunda ödül verilmemesi, işten çıkarılma, eleştirilme gibi hoşlanmadığı durumların uygulanması olarak tanımlanır (Senemoğlu, 2005).

1.2.3.2.2. *Vroom'un Beklenti Kuramı*

Bireyler, çabalarının olumlu sonuçlar veya kazanımlarla (örneğin, prim, terfi vb.) sonuçlanacağını düşündüklerinde, bu kurama göre en yüksek motivasyonla çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler her çalışanın değişen beklentilerini çalışma sürecinde dikkate almalıdır (Robbins ve Judge, 2012).

Vroom'un motivasyonun üç faktörden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bunlar şunlardır:

Değerlik: Diğer adıyla çekicilik olan değerlik, bir kişinin çabası sonucunda elde edeceği ödülün kişi için taşıdığı değer veya çekicilik düzeyidir. Bireysel farklılıklar, ödülün algılanmasını da (olumlu veya olumsuz) etkiler (Saruhan ve Yıldız, 2017).

Beklenti: Bireyin motivasyonunu sağlamak için işinde gereken çabayı gösterdiğinde olumlu teşviklerle karşılaşacağına ve başarılı olacağına dair inancıdır (Yıldırım, 2006).

Araçsallık: Bireyin işinde gerekli sorumluluk ve çabayı gösterdiğinde, önceden belirlenmiş olumlu teşviklerle karşılaşacağına dair inancıdır (Saruhan ve Yıldız, 2017).

1.2.3.2.3. *Lawyer – Porter Modeli*

Vroom'un beklenti kuramını genişleterek geliştirdiği Lawyer-Porter Modeli, değerlik, beklenti ve araçsallık kavramlarını kabul eder, ancak bu kavramların başarı ve motivasyon için yeterli olmadığını öne sürer. Model, sadece bireyin ödül beklentisi ve iş performansı arasındaki ilişkiye değil, aynı zamanda bireyin yetenekleri, bilgi düzeyi ve rol algısının da önemine vurgu yapar (Yüksel, 2000).

Lawyer ve Porter'ın modeli, çaba ve doyum değişkenlerinin ilişkisini altını çizer. Model, çalışanların başarılı olmaları ve iş doyumlarının yüksek olması için ödül beklentisi ile sunulan ödül arasında bir denge kurulması gerektiğini savunur. Modelin temel iddiası, bu denge bozulduğunda, yani ödüllendirme adaleti sağlanamadığında, çalışanın motivasyonunun ve iş doyumunun azalacağıdır (Eren, 2017). Bu nedenle, kuramcılar, işletmelerin ödül ve motivasyon sistemlerini adalet ve denge prensiplerine dayandırmaları gerektiğini vurgular.

1.2.3.2.4. *Adams'ın Eşitlik Kuramı*

Adams, kendi kuramında, bireylerin çabalarının ve elde ettikleri başarıların, diğer çalışanlarla adil ve eşit bir şekilde ödüllendirildiğini gördüklerinde motivasyonlarının ve performanslarının artacağını; ancak adaletten ve eşitlikten uzak bir ödüllendirme sistemine maruz kaldıklarında motivasyonlarının ve performanslarının azalacağını öne sürmektedir (Efil, 2006). Bu bağlamda, çalışanlar, kendilerini diğerleriyle karşılaştırırken kendi girdi ve çıktılarını göz önünde bulundurmaktadırlar.

Çalışanlar, girdi ve çıktılarını değerlendirirken, uygun gördükleri kişilerle yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda ödüllendirme sisteminin adil olduğu hissine kapıldıklarında iş motivasyonlarının ve verimliliklerinin arttığını gözlemlemekteyiz. Bununla birlikte, bir çalışan, kendisinin diğerleriyle karşılaştırıldığında daha düşük veya eksik bir şekilde ödüllendirildiğini hissettiğinde gerginlik ve öfke duygularıyla karşılaşırken; aynı karşılaştırmada kendisini daha yüksek veya fazla ödüllendirildiğini hissettiğinde ise suçluluk duyguları yaşamaktadır (Çetinkanat, 2000; Tınaz, 2005). Bu bağlamda, adalet ve eşitlik kavramları, iş yerindeki motivasyon ve performansın belirleyici faktörleri olarak öne çıkmaktadır.

1.2.3.2.5. Locke'un Amaç Belirleme Kuramı

Bu teori, bireyin hedef belirleme sürecinin başarıya ulaşmadaki önemini öne çıkarır. Locke'a göre, motivasyonun temelinde hedeflerin olduğu vurgulanmaktadır (Taş, 2004). Locke'un teorisi, işverenlerin zaman alıcı ve zorlayıcı hedefler yerine daha ulaşılabilir hedefler belirleyerek çalışanların motivasyonunu artırmaları gerektiğini öne sürer. Bu teoriye göre, motivasyonun devam ettirilmesi için diğer unsurlar da vardır. Bunlar arasında, çalışanlara iş sonuçlarıyla ilgili geri bildirim ve düzeltmelerin sağlanması, işveren ve çalışan hedeflerinin uyumlu olması ve başarının ödüllendirilmesi yer alır (Hoy ve Miskel, 2010).

Locke'un kuramı, bireylerin kendilerine belirledikleri hedeflere odaklanarak motivasyonlarını artırabileceklerini öne sürer. İşverenlerin, çalışanlarına daha erişilebilir ve ulaşılabilir hedefler belirleyerek onların motivasyonunu güçlendirmeleri gerektiğini vurgular. Ayrıca, işverenlerin çalışanlara iş sonuçlarına ilişkin geri bildirim sağlaması, işveren ve çalışan hedeflerinin uyumlu olması ve başarının ödüllendirilmesi gibi faktörlerin de motivasyonu artırmada önemli olduğunu belirtir.

1.3. Girişimcilik

1.3.1. Girişimcilik Kavramı

Bilgi çağı ile birlikte girişimcilik, dünya genelinde ve Türkiye'de desteklenen ve kabul gören bir alan olarak görülmektedir. Bu artan popülerlik, girişimciliğin yeni keşfedilmiş bir alan olarak değil, ekonomik, sosyal, teknolojik ve psikolojik değişim ve gelişmelerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığı şeklinde açıklanabilir (Antalyalı ve Özkul, 2017). Girişimcilik kavramı temelde iktisadi bir kavramdır. İktisadi açıdan bir girişimci, arz ve talebi şekillendiren, pazarlar bulmaya çalışan bir kişi veya birey olarak tanımlanabilir. Girişimcilik ise, kaynakları iktisadi olarak harekete geçirme ve kullanma faaliyeti olarak daha çok kabul edilir (Zoltan, 2001).

Günümüzde, bilgi çağının etkisiyle girişimcilik kavramı giderek önem kazanmıştır ve dünya çapında giderek daha fazla desteklenen ve benimsenen bir alan haline gelmiştir. Bu artan popülerliğin temelinde, girişimciliğin sadece yeni keşfedilmiş bir alan olarak değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal, teknolojik ve psikolojik değişimlerin ve gelişmelerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkması yatar.

Girişimcilik kavramı, esasen iktisadi bir kavramdır ve bir girişimcinin, arz ve talebi şekillendiren, pazarlar bulmaya çalışan bir kişi veya birey olduğu kabul edilir. Girişimcilik ise, kaynakların iktisadi olarak harekete geçirilmesi ve kullanılması etkinliği olarak görülür. Girişimcilik kavramının günümüzdeki kullanımı, kapitalist üretim biçiminin egemenliğiyle yakından ilişkilidir. Girişimcilik terimi, ekonomi literatürüne özellikle 19. ve 20. yüzyıllarda dâhil olmuştur. Bu terimin ekonomi literatürüne kazandırılmasında Fransız ekonomist Cantillon önemli bir rol oynamıştır. Jean Baptise Say ile birlikte, girişimcilik kavramı günümüzdeki anlamını almıştır. Say'a göre, girişimci, tüm üretim faktörlerini bir araya getirerek değerli olduğu düşünölen bir ürünü üreten ve elde edeceği kar için riske giren kişidir. Say'ın girişimci tanımı, hem risk alma hem de yönetim yeteneklerini bir arada bulduran bir duruma dayanmaktadır (Binks-Vale, 1990).

Girişimci kavramı literatürde pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu nedenle, girişimcinin tanımı, bir lahanaya benzetilebilir. Lahananın her bir yaprağı, farklı bir girişimci niteliğini temsil eder ve aynı kökenden gelen fakat farklı betimlemelerle ifade edilen çeşitli tanımlar olarak görölebilir (Top, 2012). Girişimci tanımına ilişkin çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır:

- Cromie ve O'Donoghue (1992) tarafından yapılan tanıma göre, girişimci, farklı üretim unsurlarını bir araya getiren, risk alan ve bu riskin sonuçlarını etkin bir şekilde yönetebilen kişidir.
- Çetin (1996) tarafından yapılan tanıma göre, girişimci, kıt kaynakları ve yetenekleri bir araya getirerek, kaynaklara erişimi sağlayan bireydir.
- Arıkan (2004) girişimciyi, üretim unsurlarını verimli sonuçlar doğuracak şekilde birleştiren ve risk alırken bu unsurları etkin bir şekilde yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır.
- İrmiş ve diğerleri (2010), girişimciyi, inisiyatif olarak cesur bir şekilde bir işe girişen, yöneten, sorunları çözmek için proaktif davranan kişi olarak tanımlarlar.
- Amit ve Shoemaker (1993) tarafından yapılan tanıma göre, girişimci, sorunlardan çıkarımlar yaparak iyileştirmeler gerçekleştiren, bu iyileştirmeleri yenilikler çerçevesinde düzenleyen ve sonrasında bunları

pazarlanabilir ve uygulanabilir hale getiren, maddi ve manevi beklentileri olmayan bir kişidir.

Hisrich ve Peters'e (2001) göre, girişimci; emek, hammadde ve diğer unsurları daha fazla katma değer yaratacak şekilde bir araya getiren kişidir. Girişimci ayrıca, değişiklik, yenilik ve yeni bir düzenin planlayıcısı ve uygulayıcısıdır. Bu bağlamda, girişimcilik; yeterli emek ve zaman ayırarak, ekonomik, somut ve soyut riskleri değerlendirerek, maddi pekiştireçler, kişisel manevi anlamda tatmin ve memnuniyet elde ederek yeni bir değer oluşturma düzeni olarak görülmektedir.

Girişimcilik terimi, 17. yüzyıla kadar aktif olmayan ve riskle ilişkilendirilmeyen bireyleri ifade etmek için kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda, girişimciyle ilgili klasik tanımlamalar genellikle bir işletme kurma faaliyetine odaklanmıştır (Tosunoğlu,2003). 18. yüzyılın başlarında, ekonomist Richard Cantillon tarafından, "girdileri henüz belirginleşmemiş bir maliyete satın alan ve üreten kişi" olarak tanımlanmıştır. Klasik anlamda, girişimci fırsatları takip eden, bu fırsatlardan faydalanmak için gereken kaynakları birleştiren, kâr ve büyüme hedefleri doğrultusunda risk ve belirsizliklere rağmen yeni bir işletme kuran kişidir. Ekonomik gelişim sürecinde, girişimci tanımına yeni nitelikler eklenmiştir. Cantillon'un ardından Jean Baptise Say,girişimcinin risk özelliklerinin yanı sıra üretim girdilerini düzenleme ve yönetme yeteneğine de odaklanmıştır (Hisrich ve Peters, 1995).

Girişimcilik, bir anlayış ve bir davranış biçimidir (Çetindamar, 2002). Girişimciler, beceri, yetenek, kapasite, deneyim, bilişsel algı ve fırsatı yakalama konusunda esnek, güçlü ve hızlı olarak nitelendirilirler (Canbaz vd., 2013). Güdülenme, fırsatları bulma, kaynakların yeterliliğine bakmaksızın fırsatları takip etme ve uygulama konularında farklılık gösterirler; her alanda uzman, yetenekli, aktif, esnek ve etkin bireylerdir. Ancak, işlerini yaparken devletin, toplumun, müşterilerin ve çalışanların çıkarlarını koruyan ve gözeten bireylerdir (Bozgeyik, 2005).

Girişimcilik, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte daha fazla önem kazanmıştır (Güney, 2008). Girişimcilik, günümüzde sosyal kalkınma açısından önemli olan yeni refah oluşturma ve refahın dağıtımını sorunlarına odaklanan ekonomi teorisinde temel bir araç olarak kabul edilir (Kirchhoff, 1997).

Girişimcilik, amaçların gerçekleştirilmesinde ve yararlı ürünler ve hizmetlerin üretilmesinde bir araçtır. 20. yüzyıldan sonra, kar amacı gütmeyen, sosyal değer yaratma veya hem kar hem de sosyal değer yaratma amacı güden girişimler önem kazanmıştır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte, endüstriyel olmayan toplum olarak da adlandırılan bilgi toplumu döneminde, birey ve bireysel beceriye dayalı girişimcilik hızlı bir gelişim süreci yaşamıştır. Günümüzdeki bilgi toplumunda, geleneksel girişimciden ziyade, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesiyle ortaya çıkan bilişimci girişimciye odaklanılmaktadır. Bilişimci girişimcilik süreçlerinde, yenilikçilik için veri, bilgi ve iletişim teknolojilerinden büyük ölçüde yararlanılmaktadır (Erkan, 1998).

Veri oluşturma, uygulama ve pazarlama süreçleri, dünya genelinde en hızlı gelişen endüstrilere dayanmaktadır. Temelde, başarıya ulaşmada en kritik unsur, fikirlerin bilgilere dönüştürülmesi ve etkili bir şekilde paketlenmesidir (Barnet ve Cavanagh, 1996). Bilgi toplumu perspektifinde, öne çıkan organizasyonun fiziksel unsurları ve araç-gereçlerinin yanı sıra, alım-satım ve işbirliği faaliyetlerinin yönlendirdiği protokoller, insan kaynağı, planlama yetkinliği ve üyelerin öne sürdüğü yenilikçi fikirlerdir (Toffler, 1992).

Araç-gereçler veya diğer fiziksel unsurlar tek bir kuruluş veya çalışan tarafından kullanılırken, aynı veri birçok çalışan tarafından eşzamanlı olarak erişilebilir hale getirilir ve nitelikli bir şekilde kullanıldığında yüksek düzeyde veri ortaya çıkar. Bilgi çağında, endüstri sektöründe faaliyet gösteren girişimciler için geleneksel üretim unsurları olan doğal kaynaklar, emek ve finansın önemi azalmaktadır. Bu üretim unsurlarına bilgi aracılığıyla ulaşılabilir. Verinin yapılandırılmasını destekleyecek ve veriden yararlanacak en önemli unsur bireydir. Bu nedenle, veri toplumundaki diğer önemli girdi unsuru da bireydir (Yeniçeri ve İnce, 2005).

Bu tür toplumun girişimci paydaşları, veri üretimi ve bilgi değerlendirmesi konusunda en etkin şekilde kaynak kişilerden faydalanmalıdır. Endüstri gelişiminin başlangıcından bilgi toplumunun oluşumuna kadar olan süreçte, girişimcilik; bireysel, kurumsal ve yönetsel açıdan farklı girişimcilik süreçlerini deneyimlemiştir. Gerçekte, bilişimci girişimci, veri toplumunun girişimcisi olarak kabul edilir. Girişimcilikte, bilişim karar mekanizmaları ve yönetim aşamalarında ihtiyaç duyulan verinin elde edilmesi, değerlendirilmesi, işlenmesi, sunulması ve kullanılması

önemlidir. Bilişimi etkileyen faktörler arasında eğitim, deneyim, iletişim, veri ve işlem bulunmaktadır. Yetenek, bilişim odaklı veri ve motivasyon, bilişimci girişimcilik için hayati bir rol oynamaktadır (İraz, 2005).

Yaşadığımız dünyada, uluslararası bir köy durumunda olan serbest piyasa düzeni içinde girişimcilik büyük önem taşır. Girişimcilik, ekonomik gelişme ile birlikte ilerleme sürecindedir. Girişimciler, ekonomik hareketliliğin ilerlemesinde dinamik bir rol oynarlar ve farklı pazarların ilerlemesinde ve çeşitli çıktı ve hizmetlerin oluşturulmasında önemli bir işlev görürler. Girişimci bireyler, belirtilen niteliklerle, sürekli olarak yenilik arayışında olup değişimin öncüsü olarak hareket ederler. Bu nedenle, bir ülkenin veya yerel bir alanın girişimcilik potansiyeli, o bölgenin veya yerel alanın ekonomik potansiyelinin bir sonucu olarak kabul edilir. Ekonomik potansiyelin ileride yaşanacağı yerlerde, girişimcilik potansiyelinin de ileride olması beklenmektedir (Tekin, 1998).

Yüksek girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ülkelerin, ortalama ekonomik gelişmenin üzerinde ilerleme kaydettiği, Dünya Girişimcilik Platformu'nun (Global Entrepreneur Monitor-GEM) 29 ülkede yaptığı araştırma sonucunda gözlemlenmiştir. Girişimcilik faaliyetleri, çok eski ekonomik süreçlerin başından itibaren aktif bir şekilde yürütülmüş olmasına rağmen, son otuz yılda bu alanda artan bilinirlik özellikle iş imkânlarının sağlanması, farklı organizasyonların kurulması, yenilik çalışmalarının artması, ekonominin gelişimi ve insanların huzur düzeyinin artması gibi nedenlerle önemli hale gelmiştir. Literatüre bakıldığında, bu unsurlara yönelik ülkemizde, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa Birliği'nde birçok çalışma, inceleme ve proje raporu bulunmaktadır (Birch, 1979; Drucker, 1985; Morni ve Lewis, 1995; Coulter, 2003; Audretsch, 2002).

1.3.2. Girişimci Özellikleri

Toplumda girişimci rolünü üstlenen bireylerin üzerlerine aldıkları görevler, genel olarak girişimciliğin özelliklerini yansıtmaktadır. Girişimci, yenilikleri başlatan ve sürdüren bir birey olarak, kararlarını ve uygulamalarını kullanarak yeniliklerin devamını sağlar. Bu kararlar ve uygulamalar, girişimciyi şekillendiren kültür, iklim, eğitim düzeyi gibi toplumsal ve ekonomik faktörlerin yanı sıra bireysel nitelikler ve davranışlar tarafından da etkilenir.

Başarılı girişimcilerin ortak nitelikleri arasında risk alma yeteneği, sorumluluk üstlenme, dinamik kişilik yapısı, yeniliklere ve değişime açık olma, tutku ve heyecanla çalışma isteği, başarıya odaklanma gibi özellikler bulunmaktadır. Ancak, çalışma alanları ve yaptıkları işler bakımından, başarılı girişimciler arasında büyük farklılıklar da gözlemlenebilir. Önemli olan ortak niteliklerin yanı sıra, her girişimcinin kendine özgü niteliklere sahip olması ve bu özellikleri etkili bir şekilde kullanmasıdır. Bu niteliklere sahip olmayan girişimcilerin ise başarılı olmaları pek mümkün değildir (Başar, Altın ve Doğan, 2013).



Tablo 4. Girişimci Kişilerin Özellikleri

YAZAR	ÖZELLİKLER
Mill (1848)	Risk alma
Weber (1917)	Şekilsel otoritenin kaynağı olma
Schumpeter (1934)	Yenilik, öncü olma
Sutton (1954)	Sorumluluğa arzu duyma
Hartman (1959)	Şekilsel otoritenin kaynağı olma
McClelland (1961)	Risk alma, başarıma güdüsü
Davids (1963)	Sorumluluk, özgüven, hırslı olma isteği, bağımsızlık isteği
Pickle (1964)	Teknik bilgi, İnsan ilişkileri, iletişim becerileri
Litzinger (1965)	Riski seçme, hürriyet, bilinirlik, babacan tavır, lider tutum
Schrange (1965)	Gerçek algılama, kuvvet güdülenmesi, tartışmanın performansı düşürdüğü gerçeği ile ilgili farkındalık
Palmer (1971)	Risk ölçme
Hornadey ve Aboud (1971)	Başarmak motivasyonu, özgünlük, saldırgan tavır, kuvvet, bilinirlik
Winter (1973)	Kuvvet gereksinimi
Borland (1974)	İç unsurlarla ilgili kuvvet yoğunlaşması
Liles (1974)	Başarma duygusu gereksinimi
Gasse (1977)	Bireysel değerlere anlam verme
Timmons (1978)	Motivasyon/kendine güven, hedefe yönelim, orta seviyede inisiyatif alma, denetim yoğunlaşması, yaratıcı fikir/yenilik fikri
Brockhaus (1980)	Risk üstlenme yönelimi
Sexton (1980)	Enerji dolu hali/arzu; pozitif zıtlıklar
Mescon-Montanari (1981)	Başarı isteği, egemenlik, özgünlük, katlanma potansiyeli, denetim
Welsh-White (1981)	Denetim gereksinimi, sorumluluk arzusu, kendine güven/dürtü; meydan okuma, orta düzeyde risk alma
Dunkelberg-Cooper (1982)	Büyümeye dönüklük, bağımsızlığa dönüklük, zanaatkarlığa dönüklük, kontrol dayanağı, özgüven, yenilikçilik

Tüm tanımlardan elde edilen verilere dayanarak, girişimcilerin girişimci olmayan kişilere kıyasla beceri, yetenek ve çevreyi kullanma konusunda farklı olduğu görülebilir. Özetle, girişimciler, fırsatları takip ederek, hedeflerine ulaştıracak yolları bulma ve bunları zihinsel bir organizasyonla uygulamaya dönüştürme yeteneğine sahip bireylerdir (Başar, Altın ve Doğan, 2013).

Girişimcilerin sergilediği davranışsal özellikler aşağıdaki gibidir (Başar, Altın ve Doğan, 2013):

- Sürekli değişen fırsatları takip ederler.
- Değişime dayalı hedefler belirlerler.
- Sorunları önceden tespit eder ve önlerler.
- Farklı işleri veya eylemleri gerçekleştirirler.
- Proaktif bir şekilde hareket ederler.
- Hedeflerine ulaşmak için sürekli çaba harcarlar.
- Değişimi planlamak ve başlatmakla kalmazlar, aynı zamanda sonlandırırlar ve başarırlar.

Girişimci ruha sahip bireyler, zaman zaman çevrelerindeki kişilerin teşvikiyle girişimci olabilirler. Bu durumda, kişiler arasındaki ilişkiler, iletişim becerileri, çevresindeki insanları motive etme yeteneği, liderlik vasıfları gibi kavramlar büyük önem taşır.

1.3.3. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik, farklı icra biçimleri ve alanlarına göre çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Bu kategoriler bağımsız girişimcilik, i girişimcilik, kurumsal girişimcilik, yönetici girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği ve çevreci girişimcilik gibi türleri içerir (Top, 2006). Timmons'a göre ise girişimcilik, türü ne olursa olsun dürüstlük ve samimiyetle doğru kararların alınmasını içerir (Timmons, 1999, s. 52-55). İnsanların girişimcilik faaliyetleri, sahip oldukları yetenekler, ilgi alanları, mülkiyet durumu ve iş türüne bağlı olarak farklılık gösterir. Bu durum, tek bir tür girişimcilik olmadığına işaret eder. Literatürde girişimcilik türleri düşünsel, durumsal, eylemsel ve organizasyonel biçimlere göre sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla girişimcilik türlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

Kamu Girişimcileri: Ekonomik sınırlılıkların baskın olduğu zamanlarda, dışarıdan gelen itici glerle hareket eden ve bazen kendi yapılandırdıkları öz kaynakları kullanmadan, belirli kaynaklardan veya resmi kurumların sağladığı kaynaklardan faydalanan bireylerdir. Kamu girişimcileri, genellikle "sert sermaye

sınırları" ve politik bürokrasinin karar mekanizmalarına uyum sağlayarak faaliyetlerini sürdürürler (Güney, 2008). Pratikte, siyasi otoritelerin sağladığı fırsatlarla bürokratik sınırlılıklardan kaçınıldığı, kaynakların esnek bir şekilde kullanıldığı ve gerçekçi bir pazar ekonomisi çerçevesinde yöneticilerin belirgin bir şekilde görev aldığı durumlar sıkça görülür (Gödek, 1994, s.51).

Pazar Ekonomisi İçerisinde Olan Girişimciler: Pazar ekonomisi içinde faaliyet gösteren girişimciler, genellikle Fırsat Girişimciliği ve Yaratıcı Girişimcilik olmak üzere iki ana kategori altında incelenir:

- **Fırsat Girişimciliği:** Fırsat girişimciliği, mevcut bir ürünün pazarda yetersiz sunulması, pazarda hiç bulunmaması veya mevcut örgütlerin istenilen kalitede üretim yapamaması gibi durumlardan kaynaklanır. Bu tür girişimcilik, fırsatları tespit edebilen ve değerlendirebilen kişilerin faaliyetlerini kapsar. Fırsat girişimciliği, mevcut durumun boşluklarını olumlu bir şekilde değerlendirerek gelişim gösteren bir tür girişimciliktir.
- **Yaratıcı Girişimcilik:** Yaratıcı girişimcilik, normal ve olağanüstü koşullarda, emek ve bütçe imkânlarından etkin bir şekilde yararlanarak, detaylı planlama yapabilen, tasarlayan, uygulayan ve başarıya ulaşan bireylerin faaliyetlerini ifade eder (TÜSİAD, 1987). Yaratıcı girişimcilik, yeni bir fikir, keşif veya mevcut bir ürünün tasarımı, fiyatı, kalitesi gibi alanlarda geliştirilerek ticari olarak pazarlanması sürecini içerir (Tutar ve Altınkaynak, 2013, s.122-124).

Bazı araştırmacılar, asıl girişimciliğin yaratıcı girişimcilik olduğunu savunmaktadırlar. Ancak, her durumun iyileştirme veya düzeltme gerektirmeyen bir tür yaratıcılık ve girişimcilik olduğu kabul edilir. Bu bağlamda, hem fırsat girişimciliğinin hem de yaratıcı girişimciliğin topluma fayda sağladığı görülür.

İç Girişimcilik: İç girişimcilik, bir organizasyon içinde veya büyük bir kuruluşun içinde faaliyet gösteren bireylerin, diğer kişilerle iletişim halinde olarak, kendi beceri ve değerlerini kullanarak kendilerini keşfettikleri ve farkındalık geliştirdikleri özel bir girişimcilik türüdür (Top, 2012, s.162). İç girişimci, büyük bir kurum içinde risk almayı ve yenilikçi yaklaşımlarla değişimi gerçekleştirmeyi üstlenen kişidir (Arıkan, 2004). Ercil'e (1995) göre iç girişimcilerin özellikleri şunlardır:

- Hızlı eyleme geçerler ve işlerini etkili bir şekilde tamamlarlar.

- Hedeflere ulaşmayı ön planda tutarlar.
- Vizyon ve eylemi birleştirirler.
- Hem düşünürler hem de eyleme geçerek işlerini yerine getirirler.
- Fikirlerini geliştirmek için gerekli adımları atarlar.
- İşlerini yaparken gereksinim duydukları kaynakları sağlarlar ve gerektiğinde mücadele ederler.
- Gerektiğinde özür dilemek yerine izin almayı tercih ederler.
- İşlerinden ayrılma riskini göze aldıkları için olaylara nesnel bir bakış açısıyla yaklaşır.
- İşlerini gizlilik içinde yürüterek sistemin güvenliğini sağlamaya çalışırlar.

Sosyal Girişimcilik: Sosyal girişimcilik, sürdürülebilir bir şekilde sosyal ihtiyaçları karşılayan fırsatların keşfedilmesi ve bu fırsatların verimli ve etkili bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliğini içerir (Mair ve Marti, 2006, s. 36-44). İnovasyon, sürdürülebilirlik, sosyal etki ve büyümeyi temel alarak, yoksulluktan sağlığa, çevreden insan haklarına kadar birçok alanda, bir sorundan yola çıkarak uzun vadeli projeler geliştiren ve uygulayan, toplumsal değişimi destekleyen girişimcilik olarak tanımlanır (Tutar ve Altınkaynak, 2013, s. 122-124). Thompson (2001), sosyal girişimciliği, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, ticari işletmelerde sosyal hedeflere odaklanan bir faaliyet olarak kabul eder.

Yönetimsel Girişimcilik: Yönetimsel girişimcilik, yöneticilerin girişimci niteliklere sahip olmalarını sağlamayı amaçlar ve genellikle ana örgütün bir grup çalışanı tarafından satın alınması olarak tanımlanır. Ancak bu terim, çeşitli farklı ve geniş uygulamaları içerir; şirketin kontrolü yeni yönetici girişimcilere veya profesyonel yöneticilere devredilebilir ve dışarıdan destek sağlayan bir finansörle girişimcilik yapılabilir (Top, 2012, s. 163). Başka bir deyişle, bir örgüt içinde veya dışından gelen bir girişimciyle var olan krizleri, kötü yönetimi veya değişimi ele alan kişilerin bulunduğu bir girişimcilik türüdür. İş hayatında bir girişimci bir örgütten ayrılırken, bir diğer yeni girişimci örgütü devralabilir (Shirley, 1989, s.107). Yönetimsel girişimcilik, profesyonel girişimcilik olarak da adlandırılır ve girişimcilik özellikleriyle birlikte deneyim ve yeteneklerle sergilenir.

1.3.4. Okul Yöneticilerinin Girişimciliği

Hızlı teknolojik dönüşüm ve ilerleme, hızlı değişim ve yenilenme, insan kaynağına verilen önem, bilgiye dayalı örgütler, öğrenen organizasyonlar, bilgi bireyleri ve sürekli öğrenme modeli, bilgi toplumunun önemli değerleri arasında yer almaktadır (Fındıkçı, 2001). Öğretme ve öğrenme faaliyetleriyle bilgi toplumunda etkin rol oynayan okullar, üretken, araştırmacı ve yaşam boyu öğrenmeye açık bireylerin yetişmesini sağlamak amacıyla önemli kurumlardır. Okulların, istenilen niteliklere sahip bireyler yetiştirmeye yönelik bileşenlere ve altyapıya sahip olması gerekmektedir. Günümüz koşullarına uygun gelişmeleri sağlamak ve bu hedefi gerçekleştirmedeki başarısı, okulların önemini artırmaktadır. Bu nedenle, okul yöneticileri, okulların başarısını etkileyen en kritik unsurlardan birini oluşturmaktadır (Balcı, 1993, s. 61).

Okul yöneticileri, bir dizi görev ve sorumluluğu yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu görevler arasında, okulun belirli standartlarda hizmet sunmasını sağlamak, liderlik özelliklerini kullanarak okulun varlığını sürdürmek ve geliştirmek, bürokratik iş ve işlemleri düzenlemek ve okul ile çevresindeki paydaşlar arasındaki etkileşimi yönetmek yer alır. Ayrıca, okul yöneticileri, okulun hedeflerine ulaşması için personelin koordinasyonunu sağlamalı ve eğitimin kalitesini artıracak etkinlikler düzenlemelidirler. Son yıllarda ülkemizde, eğitimin niteliğinin artırılmasına yönelik yapılan uygulamaların ve çalışmaların bilimsel temellere dayanmaması, okulların sadece bilgi aktaran ve merkezi sınavlara öğrenci hazırlayan kurumlar olarak algılanmasına yol açmıştır (Bayrak ve Terzi, 2004). Bu eğitim anlayışı içinde, okul yöneticileri genellikle belirli kalıplara sıkışmış görev ve sorumluluklarla karşı karşıya kalabilirler. Ancak bu durum, eğitimin siyasal, sosyal, ekonomik ve bireysel hedeflerine tam olarak ulaşılmasını engelleyebilir.

Yapılan çalışmaların bulgularına göre, eğitim seviyesindeki ilerlemeyle birlikte bireylerin akılcı ve yaratıcı fikirler üretme, düşünme ve girişimcilik seviyelerinde azalma olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, eğitim sisteminde olumsuz bir eğilimin olduğunu işaret edebilir ve bu olumsuzluğun sosyal öğrenme süreçleriyle ilişkilendirilebileceği düşünülebilir. Eğitim süresinin artmasıyla birlikte, inovasyon yeteneğindeki azalmanın artması, bu yeteneğin pratikte uygulanamamasından ve girişimcilik özelliklerinin azalmasından kaynaklanabilir (Özden, 1998, s. 30-32).

Okulların öğrenen örgütler olarak rol alması beklenirken, bu süreçte öğretimsel liderlik görevini üstlenen okul yöneticilerinin girişimci olmaları ve bu özellikleri okul paydaşlarına benimsetmeleri gerekmektedir. Yalnızca otorite ve güç odaklı olmayan, aynı zamanda çalışmanın gerekliliğini ve sorumluluk almanın önemini anlayan ve hisseden okul liderleri, bağımsız, yenilikçi, öğrenen ve yaratıcı eğitim organizasyonlarının kurulmasında önemli bir rol oynayacaktır (Özden, 1998, s. 30-32). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin belirli prosedürler ve yasal yetkilerle sınırlı kalmayıp, eğitim-öğretim anlayışını daha besleyici ve farklılık yaratan bir şekilde geliştirmeleri önemlidir.

Okul yöneticilerinin günlük rutin işlere harcadıkları enerjinin yerine, okulun gelişimini hedefleyen fırsatları araştırmak ve yeniliği teşvik eden bir okul kültürü oluşturmak daha faydalı olabilir. Girişimci davranışları benimseyen ve yaratıcılık becerilerini geliştirmeye çalışan okul yöneticilerinin varlığı, eğitim kurumlarında bir dizi olumlu sonuç doğurabilir. "Eğitimsel girişimci süreci" adı verilen sürecin her bir aşamasının birbirleriyle ilişkili olduğu ve döngünün devam etmesinin girişimciliğin önemini vurguladığı görülüyor. Onay verme, hazırlık yapma, eyleme geçme ve ilerleme adımlarından oluşan bu süreçte, girişimci dinamiklerini sürdüren bir işleyiş söz konusudur. Eğitimsel girişim sürecinin başlatılması ve devam ettirilmesinde, okul yöneticilerinin yükümlülükleri arasında çalışanlarına paylaşımcı liderlik yetilerini deneyimletmeleri gerekmektedir. Onay verme aşamasında, okul idarecisi öncelikle kurumun durumunu değerlendirir ve okul içi süreçleri gözlemleyerek analiz eder. Sonrasında, atılacak adımları planlamak için geçici bir taslak oluşturur. Hazırlık yapma aşamasında, okul yöneticileri planladıkları fikirleri hayata geçirerek kalıcı bir plan oluşturabilirler. Uygulama sürecinde ise ilgili bireylerle, kurumlarla veya kaynakların katkısıyla girişimde bulunacakları etkinliğe hazırlıklarını tamamlarlar ve gerçekleştirmek için gereken arzuyu gösterirler. İlerleme sürecinde ise gelecekteki girişim aşamaları için çözüm yollarını belirleyerek girişim sürecini sürdürmek için farklı stratejileri dâhil edebilir veya yöntemleri güncelleyebilirler. Eğitim-öğretim imkânlarının iyileştirilmesi gibi alanlarda, müfredatların değişken ve dinamik özelliklerini gösteren okul müdürü, sürekli ve anlamlı ilerlemenin istenen kalitede ve seviyede olduğunu kanıtlamak için çalışmalar tasarlamalıdır (Dönmez, 2018, s.17).

Okul yöneticileri, çevre liderleriyle iş birliği yaparak eğitimde ilerleme sağlayabilir, çevre kaynaklarını doğru ve etkili bir şekilde kullanarak eğitim programlarını iyileştirebilir veya oluşturabilirler. Bu tür girişimci davranışlar, okul yöneticilerinin rolünü etkili bir şekilde kullanarak eğitim örgütlerinin başarısını artırabilir. Bu avantajlara sahip olan okul yöneticilerinin, eğitim örgütlerindeki çalışanların örgüte bağlılıklarını artırması ve dolayısıyla eğitim-öğretim etkinliklerine olumlu katkı sağlaması beklenmektedir. Eğitim örgütlerinde, okul çalışanlarının örgüte olan bağlılığının, eğitim-öğretim etkinliklerine pozitif etkisi olduğu araştırmalarla desteklenmektedir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin girişimci davranışları ve çevre liderleriyle iş birliği yapma yetenekleri, eğitim örgütlerinin başarısını artırmak ve örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılığını güçlendirmek için önemli bir rol oynayabilir (Dönmez, 2018, s.18).

İKİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli esas alınarak tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişkenin birlikte değişim gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2016).

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme oluşturulurken okul yöneticileri, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, 344 yönetici araştırma yer almıştır. Basit rastgele örnekleme de denilen tesadüfi örneklemede, evrendeki öğelerin her olası birleşiminin, örneklem içinde yer alması için eşit bir ihtimali vardır (Karasar, 2016). Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) örneklem büyüklükleri ile ilgili olarak hazırlamış oldukları tabloya göre örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Buna göre İstanbul'da yaklaşık 3800 okul yöneticisi yer almaktadır. Söz konusu tabloya göre $p < 0.05$ değeri için 333 ila 357 aralığındaki bir sayıya ulaşılmasının yeterli olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda 344 kişiden oluşan örneklemin uygun olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Çalışmada katılımcılara kişisel bilgi formuna ek olarak Liderlik Yönelimleri Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve Yönetici Girişimcilik Ölçeği uygulanmıştır. Verilerin toplanması için araştırmacılar tarafından çevrimiçi ortamda oluşturulan Google Form kullanılmıştır. Söz konusu ölçekler Ek 1 ve Ek 2'de verilmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında kullanılan kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Form içerisinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branşı, kaç yıldır yöneticilik yapıldığı, bulunduğu okulda kaç yıldır görev yaptığını yönelik sorular yer almaktadır.

2.3.2. İş Motivasyonu Ölçeği

Aksoy (2006) tarafından geliştirilen ve Tanrıverdi'nin (2007) uyarlama yaparak kullanmış olduğu, ardından Yılmaz (2009) tarafından geliştirilen iş motivasyonu ölçeği, öğretmenlerin iş motivasyonunu değerlendirmek için kullanılan bir ölçme aracıdır. Bu ölçek, 14 maddeden oluşmaktadır ve ekip uyumu, işle bütünleşme, kuruma bağlılık ve kişisel gelişim olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Ekip uyumu, genellikle örgütün performansına olumlu katkıda bulunan bir faktör olarak tanımlanmıştır (Odom vd., 1990). Bu kavram, insanların sürekli olarak bir araya gelmesini sağlayan psikolojik bir güç olarak ifade edilir. Araştırmalar, uyumlu ekip üyelerinin daha olumlu iletişim biçimleri sergilediklerini göstermektedir (Yoo ve Alavi, 2001).

İşle bütünleşme boyutu, örgütsel etkililik ile bireysel motivasyon arasındaki ilişkiyi belirleyen bir unsur olarak kabul edilir (Diefendorff vd., 2002). İşle bütünleşme, işe pozitif bir tutumun erken yaşlarda gelişmesi, işin bireyin cinsiyeti ve yaşına uygun olması gibi kişisel niteliklerle ilişkilendirilir. Ayrıca, işle bütünleşme, bireyin iş ortamının nitelikleri gibi durumsal faktörlerden etkilenir (Wagner vd., 1987).

Kuruma bağlılık, bir örgüte bağlanmayı ifade eder ve bireyin örgütün amaçlarına inanmasını, onları benimsemesini ve örgütü desteklemesini içerir. Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, örgüte ve üretime daha fazla katılım gösterir ve genellikle daha iyi performans sergilerler. Ayrıca, bağlı çalışanlar, diğer örgüt üyeleriyle iyi ilişkiler kurma eğilimindedirler (Yalçın ve İplik, 2005).

Kişisel gelişim, bireyin potansiyelini fark edip kullanma becerisi olarak tanımlanır (Şirin, 2005). Bu kavram, kişinin sınırsız potansiyeline ve bunu gerçekleştirme yeteneğine odaklanır.

2.3.3. Yönetici Girişimcilik Ölçeği

Köybaşı (2017) tarafından geliştirilen okul yöneticilerine yönelik girişimcilik ölçeği için iki ayrı uygulama gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. İlk uygulama, Kocaeli ilinin İzmit ilçesinde bulunan 201 yöneticiye uygulanmış ve ölçeğin açıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır. İkinci uygulama ise Sivas ilinin merkez ilçesindeki

247 yönetici örneği üzerinde gerçekleştirilmiş ve ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizden elde edilen uyum iyiliği değerleri, kabul edilebilir bir aralıkta olduğu görülmüş ve ölçeğin güvenirlik katsayısı .90 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geçerliliğini belirlemek için kapsam ve yapı geçerliği de incelenmiştir ve yapılan analizler sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Ölçek tek boyutlu bir yapıya sahiptir ve 5'li Likert ölçeği kullanılarak 15 maddeden oluşmaktadır. Maddeler, hiçbir zaman (1), ara sıra (2), bazen (3), sıklıkla (4) ve her zaman (5) olmak üzere derecelendirilmiştir. Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyini belirlemek için kullanılan bu ölçekte, puanların yükseldikçe girişimcilik algı düzeylerinin arttığı gözlemlenmektedir.

2.3.4. Liderlik Yönelimleri Betimleme Ölçeği (LYBÖ)

Leadership Orientations Questionnaire (LOQ), Bolman ve Deal tarafından 1991 yılında geliştirilmiş olup, Dereli (2003) tarafında Türkçeye uyarlanan ve çalışanların liderlik tarzlarını belirlemek için kullanılan bir ölçektir. LYBÖ, dört farklı liderlik tarzını tanımlar: yapısal, insan kaynaklı, politik ve sembolik liderlik tarzları. Ölçek, çift yönlü bir formdan oluşur ve liderlik davranışlarını ortaya çıkarmak amacıyla dört boyut belirlenmiş ve 5'li Likert tipi bir ölçek kullanılarak 32 madde içermektedir.

Yapısal liderlik boyutu (1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29), insan kaynağı liderlik boyutu (2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30), politik liderlik boyutu (3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31) ve sembolik liderlik boyutu (4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32) şeklindedir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın sonuçlarını değerlendirmek amacıyla elde edilen veriler, SPSS 25.0 programında analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili frekans analizleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen yüzdesel değerlerle açıklanmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. İkili grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U Testi, iki ya da daha fazla grup arasındaki karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu göstermiştir. Ayrıca, rekreasyonel spor iyi oluş ile

sosyalleşme arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve bu bağlamda Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Elde edilen korelasyon analizi sonuçları aracılığıyla, liderlik tarzı, motivasyon ve girişimcilik arasındaki ilişkinin derecesi değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi olarak $p < 0,05$ kabul edilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuçlar tablo şeklinde sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların İş Motivasyonu, Girişimcilik ve Liderlik Yönelimleri Düzeyleri

	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
Ekip Uyumu	344	7,00	20,00	14,97	2,99
İşle Bütünleşme	344	5,00	20,00	13,12	3,29
Kuruma Bağlılık	344	9,00	15,00	12,59	1,55
Kişisel Gelişim	344	6,00	15,00	11,70	1,80
İş Motivasyonu Toplam	344	33,00	70,00	52,39	7,89
Yönetici Girişimcilik Ölçeği	344	31,00	75,00	64,64	7,85
Yapısalcı	344	30,00	40,00	34,94	3,01
İnsan Kaynağı	344	30,00	40,00	36,22	3,05
Politik	344	27,00	40,00	33,60	3,45
Sembolik	344	26,00	40,00	33,55	3,38
LYBÖ Toplam	344	120,00	160,00	138,32	11,59

Tablo 5’te yer alan verilere göre katılımcıların iş motivasyonu ölçeği ortalama puanı $52,39 \pm 7,89$, yönetici girişimcilik ölçeği ortalama puanı $64,64 \pm 7,85$ ve liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ortalama puanı $138,32 \pm 11,59$ ’dur.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyete Göre Ölçek Verilerinin Analizleri

	Cinsiyet	N	Sıra Ort	Sıra Top	U	p
Ekip Uyumu	Kadın	195	160,48	31294,00	12184,000	0,009*
	Erkek	149	188,23	28046,00		
İşle Bütünleşme	Kadın	195	189,97	37044,00	11121,000	0,000*
	Erkek	149	149,64	22296,00		
Kuruma Bağlılık	Kadın	195	142,17	27723,50	8613,500	0,000*
	Erkek	149	212,19	31616,50		
Kişisel Gelişim	Kadın	195	159,14	31033,00	11923,000	0,003*
	Erkek	149	189,98	28307,00		
İş Motivasyonu	Kadın	195	166,45	32458,00	13348,000	0,196
	Erkek	149	180,42	26882,00		
Yönetici Girişimcilik Ölçeği	Kadın	195	138,21	26951,00	7841,000	0,000*
	Erkek	149	217,38	32389,00		
Yapısalıcı	Kadın	195	156,03	30426,50	11316,500	0,000*
	Erkek	149	194,05	28913,50		
İnsan Kaynağı	Kadın	195	148,17	28893,00	9783,000	0,000*
	Erkek	149	204,34	30447,00		
Politik	Kadın	195	157,23	30659,00	11549,000	0,001*
	Erkek	149	192,49	28681,00		
Sembolik	Kadın	195	147,18	28699,50	9589,500	0,000*
	Erkek	149	205,64	30640,50		
LYBÖ Toplam	Kadın	195	152,53	29744,00	10634,000	0,000*
	Erkek	149	198,63	29596,00		

*p<0,05

Tablo 6’da yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların cinsiyete göre iş motivasyonu ölçeği alt boyutları, yönetici girişimcilik ölçeği ve liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre kadın yöneticilerin işle bütünleşme düzeyi daha yüksek iken, erkek yöneticilerin ekip uyumu, kuruma bağlılık ve kişisel gelişim düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Girişimcilik düzeyinde erkek yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalama sahip oldukları görülmektedir. Liderlik yönelimleri belirleme ölçeği ve alt boyutlarında da erkek yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalama sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçek Verilerinin Analizleri

	Medeni Durum	N	Sıra Ort	Sıra Top	U	p
Ekip Uyum	Evli	228	190,65	43469,00	9085,000	0,000*
	Bekâr	116	136,82	15871,00		
İşle Bütünleşme	Evli	228	184,09	41972,50	10581,500	0,002*
	Bekâr	116	149,72	17367,50		
Kuruma Bağlılık	Evli	228	205,30	46809,00	5745,000	0,000*
	Bekâr	116	108,03	12531,00		
Kişisel Gelişim	Evli	228	187,63	42779,00	9775,000	0,000*
	Bekâr	116	142,77	16561,00		
İş Motivasyonu Toplam	Evli	228	194,68	44386,00	8168,000	0,000*
	Bekâr	116	128,91	14954,00		
Yönetici Girişimcilik Ölçeği	Evli	228	188,88	43065,50	9488,500	0,000*
	Bekâr	116	140,30	16274,50		
Yapısalcı	Evli	228	185,39	42268,50	10285,500	0,001*
	Bekâr	116	147,17	17071,50		
İnsan Kaynağı	Evli	228	197,27	44978,50	7575,500	0,000*
	Bekâr	116	123,81	14361,50		
Politik	Evli	228	190,18	43360,00	9194,000	0,000*
	Bekâr	116	137,76	15980,00		
Sembolik	Evli	228	192,71	43938,50	8615,500	0,000*
	Bekâr	116	132,77	15401,50		
LYBÖ Toplam	Evli	228	193,64	44150,00	8404,000	0,000*
	Bekâr	116	130,95	15190,00		

*p<0,05

Tablo 7’de yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların medeni duruma göre iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları, yönetici girişimcilik ölçeği ve liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre evli yöneticilerin işle bütünleşme, ekip uyumu, kuruma bağlılık, kişisel gelişim ve iş motivasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Girişimcilik düzeyinde ise kadın yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Liderlik yönelimleri belirleme ölçeği ve alt boyutlarında da kadın yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Yaşa Göre Ölçek Verilerinin Analizleri

	Yaş	N	Sıra Ort	sd	X ²	p	Fark
Ekip Uyum	22-30 ¹	24	104,46	3	52,160	0,000*	1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4
	31-40 ²	136	144,77				
	41-50 ³	160	191,76				
	51 ve üzeri ⁴	24	269,25				
İşle Bütünleşme	22-30 ¹	24	142,40	3	8,986	0,029*	1-3, 1-4, 2-3
	31-40 ²	136	159,03				
	41-50 ³	160	188,58				
	51 ve üzeri ⁴	24	171,75				
Kuruma Bağlılık	22-30 ¹	24	46,54	3	44,749	0,000*	1-2, 1-3, 1-4
	31-40 ²	136	174,22				
	41-50 ³	160	187,01				
	51 ve üzeri ⁴	24	192,00				
Kişisel Gelişim	22-30 ¹	24	89,52	3	22,028	0,000*	1-2, 1-3, 1-4
	31-40 ²	136	167,61				
	41-50 ³	160	186,85				
	51 ve üzeri ⁴	24	187,50				
İş Motivasyonu Toplam	22-30 ¹	24	96,77	3	31,313	0,000*	1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4
	31-40 ²	136	152,17				
	41-50 ³	160	197,24				
	51 ve üzeri ⁴	24	198,50				
Yönetici Girişimcilik Ölçeği	22-30 ¹	24	94,96	3	17,015	0,001*	1-2, 1-3, 1-4
	31-40 ²	136	175,63				
	41-50 ³	160	183,24				
	51 ve üzeri ⁴	24	160,75				
Yapısalcı	22-30 ¹	24	114,94	3	10,265	0,016*	1-2, 1-3, 1-4
	31-40 ²	136	184,62				
	41-50 ³	160	170,81				
	51 ve üzeri ⁴	24	172,67				
İnsan Kaynağı	22-30 ¹	24	64,29	3	37,273	0,000*	1-2, 1-3, 1-4, 2-4
	31-40 ²	136	168,31				
	41-50 ³	160	185,62				
	51 ve üzeri ⁴	24	217,00				
Politik	22-30 ¹	24	138,19	3	13,731	0,003*	1-2
	31-40 ²	136	195,93				
	41-50 ³	160	159,56				
	51 ve üzeri ⁴	24	160,33				
Sembolik	22-30 ¹	24	118,50	3	23,475	0,000*	1-4, 2-4, 3-4
	31-40 ²	136	184,17				
	41-50 ³	160	181,60				
	51 ve üzeri ⁴	24	99,75				
LYBÖ Toplam	22-30 ¹	24	104,54	3	12,501	0,006*	1-2, 1-3, 1-4
	31-40 ²	136	181,46				
	41-50 ³	160	175,53				
	51 ve üzeri ⁴	24	169,50				

*p<0,05

Tablo 8'de yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların yaşa göre işmotivasyonu ölçeği ve alt boyutları, yönetici girişimcilik ölçeği ve liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre 41-50 yaş aralığındaki ve 51 yaş ve üzerindeki yöneticilerin işle bütünleşme, ekip uyumu, kuruma bağlılık, kişisel gelişim ve iş motivasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Girişimcilik düzeyinde ise 31-40 yaş aralığındaki ve 41-50 yaş aralığındaki yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Liderlik yönelimleri belirleme ölçeği ve altboyutlarında da 22-30 yaş aralığındaki yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre daha düşük düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.



Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Ölçek Verilerinin Analizleri

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort	sd	X ²	p	Fark
Ekip Uyumu	Lisans ¹	219	160,83		16,341	0,000*	1-2, 1-3, 2-3
	Yüksek Lisans ²	114	200,53				
	Doktora ³	11	114,36				
İşle Bütünleşme	Lisans ¹	219	178,12		2,165	0,339	-
	Yüksek Lisans ²	114	161,38				
	Doktora ³	11	175,91				
Kuruma Bağlılık	Lisans ¹	219	160,80		12,000	0,002*	1-2, 1-3
	Yüksek Lisans ²	114	197,91				
	Doktora ³	11	142,18				
Kişisel Gelişim	Lisans ¹	219	149,27		36,084	0,000*	1-2, 1-3, 2-3
	Yüksek Lisans ²	114	209,97				
	Doktora ³	11	246,73				
İş Motivasyonu Toplam	Lisans ¹	219	159,94		13,118	0,001*	1-2, 2-3
	Yüksek Lisans ²	114	199,63				
	Doktora ³	11	141,50				
Yönetici Girişimcilik Ölçeği	Lisans ¹	219	147,45	2	40,150	0,000*	1-2, 1-3, 2-3
	Yüksek Lisans ²	114	212,80				
	Doktora ³	11	253,64				
Yapısalcı	Lisans ¹	219	179,38		5,822	0,054	-
	Yüksek Lisans ²	114	155,79				
	Doktora ³	11	208,77				
İnsan Kaynağı	Lisans ¹	219	175,83		2,167	0,338	-
	Yüksek Lisans ²	114	163,36				
	Doktora ³	11	200,95				
Politik	Lisans ¹	219	182,08		11,667	0,003*	1-2, 1-3, 2-3
	Yüksek Lisans ²	114	149,03				
	Doktora ³	11	225,00				
Sembolik	Lisans ¹	219	171,22		2,067	0,356	-
	Yüksek Lisans ²	114	170,90				
	Doktora ³	11	214,59				
LYBO Toplam	Lisans ¹	219	179,77		6,780	0,034*	1-3, 2-3
	Yüksek Lisans ²	114	154,56				
	Doktora ³	11	213,73				

*p<0,05

Tablo 9’da yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların eğitim durumuna göre iş motivasyonu ölçeği ve işle bütünleşme dışındaki alt boyutları, yönetici girişimcilik ölçeği ve liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ve politik alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre yüksek lisans mezunu olan

yöneticilerin işle bütünleşme, ekip uyumu, kuruma bağlılık, kişisel gelişim ve iş motivasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Girişimcilik düzeyinde doktora mezunu yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Liderlik yönelimleri belirleme ölçeği ve alt boyutlarında da doktora mezunu yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.



Tablo 10. Katılımcıların Yöneticilik Deneyimine Göre Ölçek Verilerinin Analizleri

	Deneyim	N	Sıra Ort	sd	X ²	p	Fark
Ekip Uyum	1-3 yıl ¹	157	153,71				1-2, 1-3,
	4-6 yıl ²	36	61,64				1-4, 2-3,
	7-10 yıl ³	39	252,82		98,883	0,000*	2-4, 2-5,
	11-15 yıl ⁴	60	229,50				3-5
	16 yıl ve üzeri ⁵	52	179,96				
İşle Bütünleşme	1-3 yıl ¹	157	193,02				1-2, 1-3,
	4-6 yıl ²	36	120,57				1-4, 1-5,
	7-10 yıl ³	39	119,27		45,101	0,000*	2-4, 3-4,
	11-15 yıl ⁴	60	214,39				4-5
	16 yıl ve üzeri ⁵	52	138,10				
Kuruma Bağlılık	1-3 yıl ¹	157	134,15				1-2, 1-3,
	4-6 yıl ²	36	195,39				1-4, 2-4,
	7-10 yıl ³	39	222,15		74,103	0,000*	2-5, 3-5
	11-15 yıl ⁴	60	246,58				
	16 yıl ve üzeri ⁵	52	149,73				
Kişisel Gelişim	1-3 yıl ¹	157	151,24				1-3, 1-4,
	4-6 yıl ²	36	154,51				2-3, 2-4,
	7-10 yıl ³	39	186,65		32,201	0,000*	4-5
	11-15 yıl ⁴	60	231,89				
	16 yıl ve üzeri ⁵	52	170,00				
İş Motivasyonu Toplam	1-3 yıl ¹	157	159,08				1-2, 1-3,
	4-6 yıl ²	36	88,28				1-4, 2-3,
	7-10 yıl ³	39	204,01	4	79,097	0,000*	2-4, 2-5,
	11-15 yıl ⁴	60	257,11				3-5, 4-5
	16 yıl ve üzeri ⁵	52	150,08				
Yönetici	1-3 yıl ¹	157	153,14				
	4-6 yıl ²	36	178,46				
Girişimcilik Ölçeği	7-10 yıl ³	39	171,28		17,495	0,002*	1-4, 2-4,
	11-15 yıl ⁴	60	215,35				3-4, 4-5
	16 yıl ve üzeri ⁵	52	178,31				
Yapısalcı	1-3 yıl ¹	157	178,60				
	4-6 yıl ²	36	125,86				
	7-10 yıl ³	39	172,87		10,765	0,029*	1-2, 2-3,
	11-15 yıl ⁴	60	190,01				2-4, 2-5
	16 yıl ve üzeri ⁵	52	165,88				
İnsan Kaynağı	1-3 yıl ¹	157	167,92				1-2, 1-4,
	4-6 yıl ²	36	132,76				
	7-10 yıl ³	39	169,31		16 yıl ve üzeri ⁵		13,380
	11-15 yıl ⁴	60	205,84				
	16 yıl ve üzeri ⁵	52	177,77		52	0,010*	
Politik	1-3 yıl ¹	157	183,02				
	4-6 yıl ²	36	140,81				
	7-10 yıl ³	39	183,38		123,04		
	11-15 yıl ⁴	60	199,78				

Tablo 11. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Ölçek Verilerinin Analizleri

	Çalışma Süresi	N	Sıra Ort	sd	X ²	p	Fark
Ekip Uyum	1-3 yıl ¹	196	163,61	3	57,080	0,000*	1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4
	4-6 yıl ²	105	149,15				
	7-10 yıl ³	31	245,87				
	11-15 yıl ⁴	12	332,50				
İşle Bütünleşme	1-3 yıl ¹	196	158,01	3	58,306	0,000*	1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4
	4-6 yıl ²	105	156,44				
	7-10 yıl ³	31	262,74				
	11-15 yıl ⁴	12	316,50				
Kuruma Bağlılık	1-3 yıl ¹	196	160,17	3	70,364	0,000*	1-3, 2-3, 3-4
	4-6 yıl ²	105	152,46				
	7-10 yıl ³	31	310,77				
	11-15 yıl ⁴	12	192,00				
Kişisel Gelişim	1-3 yıl ¹	196	151,83	3	58,775	0,000*	1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4
	4-6 yıl ²	105	171,26				
	7-10 yıl ³	31	246,23				
	11-15 yıl ⁴	12	330,50				
İş Motivasyonu Ölçeği	1-3 yıl ¹	196	155,17	3	62,782	0,000*	1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4
	4-6 yıl ²	105	160,30				
	7-10 yıl ³	31	263,81				
	11-15 yıl ⁴	12	326,50				
Yönetici Katılımcılık Ölçeği	1-3 yıl ¹	196	161,57	3	15,185	0,002*	1-3, 2-3, 3-4
	4-6 yıl ²	105	177,73				
	7-10 yıl ³	31	233,56				
	11-15 yıl ⁴	12	147,50				
Yapısalçı	1-3 yıl ¹	196	174,29	3	17,853	0,000*	1-3, 2-3
	4-6 yıl ²	105	148,37				
	7-10 yıl ³	31	226,55				
	11-15 yıl ⁴	12	214,83				
İnsan Kaynağı	1-3 yıl ¹	196	181,87	3	19,908	0,000*	1-3, 1-4, 2-3, 2-4
	4-6 yıl ²	105	139,68				
	7-10 yıl ³	31	207,23				
	11-15 yıl ⁴	12	217,00				
Rollük	1-3 yıl ¹	196	181,73	3	40,415	0,000*	1-3, 2-3, 3-4
	4-6 yıl ²	105	130,73				
	7-10 yıl ³	31	250,89				
	11-15 yıl ⁴	12	184,67				
	1-3 yıl ¹	196	184,16	3			
	4-6 yıl ²	105	145,54				

Sembolik	7-10 yıl ³	31	248,18	56,494	0,000*	1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4
	11-15 yıl ⁴	12	22,50			
LYBÖ	1-3 yıl ¹	196	182,44	31,403	0,000*	1-2, 1-3, 2-3, 2-4, 3-4
	4-6 yıl ²	105	134,27			
Toplam	7-10 yıl ³	31	239,03			
	11-15 yıl ⁴	12	172,83			
*p<0,05						

Tablo 11’de yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların aynı kurumdaki çalışma süresine göre iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları, yönetici girişimcilik ölçeği ve liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre 7-10 yıl aralığında ve 11-15 yıl aralığında aynı kurumda çalışan yöneticilerin işle bütünleşme, ekip uyumu, kuruma bağlılık, kişisel gelişim ve iş motivasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Girişimcilik düzeyinde 7-10 yıl aralığında aynı kurumda çalışan yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Liderlik yönelimleri belirleme ölçeği ve alt boyutlarında da 7-10 yıl aralığında aynı kurumda çalışan yöneticilerin daha yüksek düzeyde bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 12. Liderlik, Girişimcilik ve Motivasyon Arasındaki İlişki

		Yönetici Girişimcilik Ölçeği	Yapısalçı	İnsan Kaynağı	Politik	Sembolik	LYBÖ
Fiziksel Mental Sağlık	r	,461**	,367**	,458**	,380**	,291**	,431**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	344	344	344	344	344	344
Yaşam Doyumu	r	,129*	,345**	,319**	,394**	,256**	,391**
	p	,016	,000	,000	,000	,000	,000
	N	344	344	344	344	344	344
Aile İçi İlişkiler Geliştirme	r	,530**	,356**	,493**	,466**	,423**	,475**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	344	344	344	344	344	344
Pozitif Duygu	r	,473**	,435**	,408**	,501**	,453**	,500**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	344	344	344	344	344	344
İş Motivasyonu Toplam	r	,417**	,393**	,452**	,463**	,370**	,485**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	344	344	344	344	344	344
Yönetici Girişimcilik Ölçeği	r	1,000	,580**	,607**	,478**	,429**	,519**
	p	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	344	344	344	344	344	344

Tablo 12’de liderlik, girişimcilik ve motivasyon arasındaki ilişkinin analizi yer almaktadır.

Yönetici girişimcilik ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yer aldığı görülmektedir.

İş motivasyonu ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; fiziksel mental sağlık alt boyutu ile sembolik alt boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yer aldığı görülmektedir. Fiziksel mental sağlık alt boyutu ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği toplam puanı ve diğer alt boyutları arasında ise orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yer aldığı görülmektedir.

Yaşam doyumu alt boyutu ile sembolik alt boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yer aldığı görülmektedir. Fiziksel mental sağlık alt boyutu ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği toplam puanı ve diğer alt boyutları arasında ise orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yer aldığı görülmektedir.

Aile içi ilişkiler geliştirme alt boyutu ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği toplam puanı ve alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yer aldığı görülmektedir.

Pozitif duygu alt boyutu ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği toplam puanı ve alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yer aldığı görülmektedir.

İş motivasyonu ölçeği toplam puanı ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği toplam puanı ve alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yer aldığı görülmektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmada dört çerçeve modeline göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yöneticilerin motivasyonları ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların iş motivasyonu ölçeği ortalama puanı $52,39 \pm 7,89$, yönetici girişimcilik ölçeği ortalama puanı $64,64 \pm 7,85$ ve liderlik yönelimleri betimleme ölçeği ortalama puanı $138,32 \pm 11,59$ olarak belirlenmiştir. Bulgular, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, yöneticilik deneyimi ve aynı kurumdaki çalışma süresi demografik özelliklerine göre iş motivasyonu, yönetici girişimcilik ve liderlik yönelimleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yönetici girişimcilik ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği arasında orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. İş motivasyonu ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği arasında ise fiziksel-mental sağlık, yaşam doyumu, aile içi ilişkiler geliştirme ve pozitif duygu gibi alt boyutlar arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Yönetici girişimcilik ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği arasındaki pozitif yönde anlamlı ilişki, eğitim kurumlarında liderlik tarzlarının ve yöneticilerin girişimcilik düzeylerinin önemini vurgulamaktadır. Bu bulgu, girişimci yöneticilerin genellikle yenilikçi ve öncü bir liderlik tarzına sahip olduklarını ve organizasyonlarında değişimi teşvik ettiklerini göstermektedir. Aynı zamanda, liderlik yönelimlerinin, kurum içi girişimciliği ve inovasyonu destekleyen bir kültürün oluşturulmasında kritik bir rol oynadığını belirtmek önemlidir.

İş motivasyonu ölçeği ile liderlik yönelimleri betimleme ölçeği arasındaki pozitif ilişkiler, liderlerin çalışanların motivasyonunu artırmak ve performanslarını geliştirmek için liderlik tarzlarını etkin bir şekilde kullanabileceklerini işaret etmektedir. Bu ilişki, liderlerin, çalışanların fiziksel ve mental sağlığını destekleyen bir çalışma ortamı oluşturarak, işe bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artıracaklarını göstermektedir. Ayrıca, liderlik tarzlarının, çalışanların yaşam doyumu, aile içi ilişkiler ve pozitif duygularını etkileyebileceği ve bu faktörlerin iş motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyebileceği öne çıkmaktadır.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Yurtdaş (2023) tarafından yürütülen çalışmada, spor yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile örgütsel miyopi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini, Aydın Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu'na bağlı olan spor kulüplerinde görev yapan 178 spor yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada, liderlik yönelimleri ölçümü için Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen, Türkçeye Dereli (2003) tarafından uyarlanan Liderlik Yönelimleri Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel miyopiyi değerlendirmek için ise Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) tarafından geliştirilen Örgütsel Körlük Ölçeği tercih edilmiştir. Çalışmada, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson ve Spearman korelasyon analizleri kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, spor yöneticilerinin yaş, sporculuk, antrenörlük ve yöneticilik deneyim yılları ile örgütsel miyopi arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca, sporculuk ve antrenörlük deneyimi olan yöneticilerin yapısal liderlik yönelimlerinin daha düşük olduğu, ancak politik ve sembolik liderlik yönelimlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Daha fazla antrenörlük ve yöneticilik deneyimine sahip olan spor yöneticilerinin ise yapısal liderliklerinin daha düşük, ancak insan kaynaklı, politik ve sembolik liderliklerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, spor yöneticilerinin örgütsel miyopi düzeylerinin yapısal liderlik yönelimleri ile pozitif, ancak insan kaynaklı, politik ve sembolik liderlik yönelimleri ile negatif ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

Köse (2021) tarafından yapılan çalışmada, Kocaeli'deki nitelikli ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dört çerçeve modeline göre liderlik eğilimleri ile okullarının etkililik düzeyi belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini Kocaeli'deki devlete ait nitelikli ortaöğretim kurumları ile fen ve Anadolu liseleri seviyesinde olan özel ortaöğretim kurumları oluşturmuştur. Tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen toplam 300 öğretmen ve okul yöneticisinden oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Çalışmanın verileri, liderlik eğilimlerini ölçmek için Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen "Dört Çerçeve Liderlik Eğilim Ölçeği" ve okulların etkililik düzeyini değerlendirmek için Şişman (1996) tarafından geliştirilen "Etkili Okul Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hem özel hem de devlet okullarındaki okul yöneticileri ve öğretmenler, insan kaynakları liderlik eğilimi gösterme eğilimindedir. İkinci sırada yapısal liderlik eğilimi gelirken, politik liderlik eğilimi üçüncü sırada yer almaktadır. Sembolik liderlik eğilimi ise görece daha azdır.

Devlete ait liselerde, okulların etkililik düzeyi en yüksek olarak okul kültürü ve ortamı boyutunda belirlenmiştir. Diğer boyutların etkililik düzeyi ise sırasıyla okul programı, yönetici, öğretmenler, okul çevresi ve veliler şeklindedir. Öğrenciler alt boyutu ise en az etkili görülen boyuttur. Özel okullarda ise sadece yöneticiler boyutu ikinci sırada yer almaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında liderlik eğilimi algıları politik ve sembolik liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark göstermektedir. Özel ve devlet okullarındaki çalışanların algıları arasında ise sadece sembolik liderlik çerçevesinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Okulların etkililik düzeyine bakıldığında ise sadece öğrenciler boyutunda anlamlı bir fark gözlemlenmektedir. Dört çerçeve modeline göre liderlik eğilimleri ile etkili okulun temel boyutu arasında anlamlı, güçlü düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Türker (2019) tarafında gerçekleştirilen çalışmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin duygusal zekâsını nasıl etkilediğini ve liderlik tarzlarının öğretmenlerin duygusal zekalarına etkisinde sosyal zekanın aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir. Yapılan yapısal eşitlik modeli testleri sonucunda, yapısal liderlik tarzının öğretmenlerin duygusal zekâları üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı tespit edilmiştir. Ancak, insan kaynağı liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik tarzlarının öğretmenlerin duygusal zekalarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. İnsan kaynağı, politik ve sembolik liderlik tarzlarının öğretmenlerin duygusal zekalarını hem doğrudan hem de sosyal zekâ aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği görülmüştür.

Yapılan çalışmalar, eğitim kurumlarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların motivasyonunun ve performansının artırılması için liderlik tarzlarının ve girişimcilik düzeylerinin değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin, öğrencilerin başarısı ve kurumun sürdürülebilirliği için inovasyonu teşvik eden bir ortam yaratmaları ve çalışanların motivasyonunu artırmak için uygun liderlik stratejilerini benimsemeleri önemlidir. Sonuç olarak, bu çalışma, eğitim yönetimi alanında daha etkili uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayarak, eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesine yardımcı olabilir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıda yer alan önerilerde bulunmaktadır:

- Eğitim kurumları, yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmek için düzenli olarak liderlik gelişimi programları düzenleyebilir. Bu programlar, girişimcilik

becerilerinin yanı sıra etkili iletişim, problem çözme ve takım yönetimi gibi konularda da eğitim sunabilir.

- Eğitim kurumları, öğretmen ve yöneticilerin girişimcilik ruhunu teşvik etmek için farkındalık artırma etkinlikleri ve atölye çalışmaları düzenleyebilir. Ayrıca, öğrencilere girişimcilik becerilerini öğretmek için ders programları ve ekstra dersler oluşturulabilir.
- Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejileri benimseyebilirler. Örneğin, işe katılımı teşvik etmek için ödüllendirme sistemleri kurulabilir veya çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek için mentorluk programları oluşturulabilir.
- Yöneticiler, farklı durumlara ve çalışan profillerine uygun liderlik stillerini benimsemelidir. Her çalışanın bireysel ihtiyaçlarına ve beklentilerine duyarlı bir liderlik yaklaşımı, çalışanların iş motivasyonunu artırabilir ve kurumun başarısını destekleyebilir.
- Yöneticiler, çalışanların performansını sürekli olarak değerlendirmeli ve geri bildirim sağlamalıdır. Olumlu geri bildirimler, motivasyonu artırırken, yapıcı eleştiriler ise çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ő. (2015). İŞ görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi bir devlet hastanesi rneği. YayınlanmamıŐ Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akbaba, S. ve Aktaş, A. (2005). İÇsel motivasyonun bazı deđiŐkenler açısından incelenmesi. M.. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 21(21), 19-42.
- Aksoy, H. (2006). Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi. YayınlanmamıŐ Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, H. B. (2003). Toplam kalite yönetimi. Ankara: Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi BaŐkanlıđı.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, 14 (1), 33-46.
- Antalyalı, . L. ve zkl, A. S. (2017). Fakülte ve Meslek Yüksekokullarında Başarılı Girişimci Algısı ve Cinsiyet Rolü Stereotipleri ile İliŐkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (21), 1-23.
- Arıkan, S. (2004). Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler (Denizli Ağız ve DiŐ Sağlığı Merkezi rneği). YayınlanmamıŐ Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Audretsch, D. B., 2002, Entrepreneurship: A Survey of The Literature, Entreprise Directorate-General European Commission, Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR), London.
- Balcı, A. (1993). Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barnet, R., Cavanagh, J. (1996). Küresel DüŐler: İmparator Őirketler ve Yeni Dünya Düzeni. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Başar, E., Altın, H. ve Doğan, V. (2013). Girişimcilik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Bayrak, Ç. ve Terzi, Ç. (2004) Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi III. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., Samancı, O. ve Canpolat, N. (2021). Motivasyon kuramları çerçevesinde öğrencilerin öğrenme motivasyonlarının artırılması: Bir derleme çalışması. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(2), 677-698.
- Binks, M. and Vale, P. (1990). Entrepreneurship and Economic Change, McGraw Hill Book Company.
- Birch, D. (1979). The Job Generation Process. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Blanchard, K., Zigarmi, P.Z. ve Zigarmi, D. (2014) Liderlik ve bir dakika yöneticisi. (M.Özcan, Çev.). İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). Reframing Organizations Artistry, Choise, and Leadership (4th ed.). U.S.A. Publish by Jossey-Bass (2013). (Çev. Aypay, A. ve Tanrıoğen, A. Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak Yetenek, Tercih ve Liderlik). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Bozgeyik, A. (2005). Girişimcilere Yol Haritası, Bilge Matbaacılık, İstanbul
- Canbaz M., Çankır B. ve Çevik E. (2013). İşletme ve Muhasebe Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesinde Bölgesel Farklılık Etkisi, Congress-SDU, 1-16.
- Coulter, M. K. (2003), Entrepreneurship in Action, 2. Baskı, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
- Cromie, S. and O' Donoghue, J. (1992). Assessing Entrepreneurial Inclinations. International Small Business Journal 10, 66-73.
- Çakinberk, A. ve Demirel, E. T (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 103-119.
- Çalış, H. (2012). Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi (Kocaeli ili gölcük ilçesi örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 49-66.
- Çetin, C. (1996). Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi. İstanbul: Der Yayınları.

- Çetindamar, D. (2002). Türkiye’de Girişimcilik. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Damij, N., Levnajió, Z., Skrt, V. R. & Suklan, J. (2015). What motivates us for work? Intricate web of factors beyond money and prestige. PLOS One, 10(7), 1-13.
- Dönmez, E. (2018). Okul Müdürlerinin Örgütsel Yenilik Yönetimi Davranış Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Muğla.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper and Row Publishers.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. Turizm ve Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1), 105-119.
- Efil, İ. (2006). Yönetim ve organizasyon. (8. basım). İstanbul: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. Milli Eğitim Dergisi, 162.
- Ercil, Y. (1995). Örgüt-İçi Girişimcilik. Kara Harp Okulu Dergisi, 5 (1). 141- 151.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi (Yüksek lisans projesi). Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2017). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergeneli, A. (2006). Örgüt ve insan. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Erkan, H. (1998) Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Fındıkçı, İ. (2001). Bilgi Toplumunda Eriyen Değerler ve Eğitim, 2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları.

- Gödek, D. B. (1994). Türkiye’de Küçük Girişimci Profili ve Ostim Örneğinde Küçük Girişimcinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Güney, S. (2008). Girişimcilik. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Güney, S. (2012). Liderlik. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2017). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hisrich, R. D. and Peters, M. (1995). Entrepreneurship Starting, Developing and Managing a New Enterprise, Third Edition, Irwin Publishing, Chicago: Irwin.
- Hisrich, R. D. Peters, M. (2001). Entrepreneurship, 5th Ed., McGraw-Hill Higher
- Hoy, K. M. & Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama. S. Turan (Çeviri Editörü). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). Educational administration, theory, research and practice, (Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- İraz, R. (2005). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İrmiş, A. ve Barutçu, E. (2012). Öğrencilerin Kendilerini Girişimci Bir Kişiliğe Sahip Görmelerini ve İş Kurma Niyetlerini Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (2), 1-25.
- Karaoğlan, A.D. (2006). Üst düzey yöneticilerin zaman yönetimi (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review. January-February, 33-42.
- Keser, A. (2006). Çalışma yaşamında motivasyon. (1. basım). Bursa: Alfa Aktüel Akademi.
- Keser, A. (2014). Çalışma psikolojisi. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kirshhoff, B. (1997). Entrepreneurship economics. In W. D. Bygrave (Ed.). The portable MBA in entrepreneurship (444-474). NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Köse, Y. (2021). Dört Çerçeve Modeline Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yönelimi İle Okullarının Etkililiğine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Kumar, P. & Misra, B. (2012). Motivation and behavior modification with reference to health care services: are we underperforming. *Anusandhanika*, 4(2), 51-60.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013). Eğitim yönetimi kavramlar ve uygulamaları. (Çev. G. Arastaman). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mair, J. and Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight. *Journal of World Business*, 41 (1), 36-44.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McShane, S. L. & Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. (5th ed.). New York: McGraw- Hill.
- Morri, M. H. and P. S. Lewis (1995), 'The Determinants of Entrepreneurial Activity. Implications For Marketing', *European Journal of Marketing*, 29 (7); 31-48.
- Northouse, P.G. (2014) *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. İstanbul: Sürat.
- Nurluöz, Ö., Birol, C., ve Silman, F. (2010). Üniversitelerde eğitim yöneticilerinin yöneticilik davranışlarının öğretim elemanı ve öğrenci görüşlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 16, Sayı 4, ss: 579-599.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özden Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni Değer ve Oluşumlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özmen H. İ. (2009). *Liderlik davranışını etkileyen toplumsal normların analizi (Doktora tezi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Ramlall, S. (2004) A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1-2), 52-63.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). Örgütsel psikoloji. (4. baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sarpkaya, R. (2006). Yöneticilerin öğretmenleri güdülemede içerik kuramlarından yararlanması ve bir örnek olay. Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(11), 95-105.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2017). Çağdaş yönetim bilimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Selen, U. (2016). Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi; yerel yönetim örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Senemoğlu, N. (2005). Gelişim, öğrenme ve öğretim. Ankara: Gazi Kitabevi. Shirley, S. (1989). Corporate Strategy and Entrepreneurial Vision. Long Range Planning, 22 (6), 107-110.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special forum the future of work motivation theory. The Academy of Management Review, 29(3), 379-387.
- Stroh, L.K., Northcraft, G.B., Neale, M.A. (2002). Organizational behavior: a management challenge. New Jersey.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2012). Yönetim ve organizasyon. (Genişletilmiş 14. baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şişman, M., Turan, S. (2002). Dünya eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve türkiye için çıkartılabilecek bazı sonuçlar. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191,239-254.
- Taş, M. (2004). Eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışına göre hizmet içi eğitime katılan öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonuna ilişkin durum ve görüşlerinin araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi. İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Tekin, M. (1998). Girişimcilik Kültürü, İş Fikirleri Dergisi, Dünya Süper Web Ofset, 2(19).
- Thompson, J. L. (2001). Strategic Management, Fourth Edition, Thompson Learning, London.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma yaşamından örnek olaylar. İstanbul: Beta Yayınları.

- Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century*. Fifth Edition. United States: The McGraw – Hill Book Co.
- Toffler. A. (1992). *The Powershift*, London: Pan Books.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92–107.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Top, S. (2012). *Girişimcilik (Keşif süreci)*. İstanbul: Beta Basım.
- Tosunoğlu, B. T. (2003). *Girişimcilik ve Türkiye’nin Ekonomik Gelişme Sürecinde Türkiye’nin Yeri*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Tutar, H. ve Altınkaynak, F. (2013). *Girişimcilik (Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türker, Y. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Sosyal Ve Duygusal Zekalarına Etkisi*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- TÜSİAD (1987). *Türkiye’de Girişimcilikle İlgili Sorunlar ve Çözümler*, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul*.
- Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini etkileyen faktörler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurtdaş, Ş. Ş. (2023). *Liderlik Yönelimleri Çerçevesinde Örgütsel Miyopi: Spor Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zoltan, J. A. (2001). *Entrepreneurship, Globalization and Public Policy*. *Journal of International Management*, Vol.7. 235-245.

EKLER

EK 1. Kişisel Bilgi Formu

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1-) Cinsiyetiniz nedir?

Kadın Erkek

2-) Yaşınız nedir?

22-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3-) Medeni durumunuz nedir?

Evli Bekâr

4-) Eğitim durumunuz nedir?

Lisans Yüksek Lisans Doktora

5-) Branşınız nedir?

6-) Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?

1-3 yıl

4-6 yıl

7-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üzeri

7-) Bulduğunuz okulda kaç yıldır görev yapmaktasınız?

1-3 yıl

4-6 yıl

7-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve üzeri

EK 2. İş Motivasyonu Ölçeği

	Çok memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
İş motivasyonumu etkilemesi açısından:					
1. Bu kurumda çalışıyor olmaktan					
2. Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan					
3. Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından					
4. Arkadaşlarımla olan uyumumdan					
5. Ek ücret sisteminden					
6. Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden					
7. Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden					
8. Kurumumun bana sağladığı kazançtan					
9. Yöneticiler arasındaki uyumdan					
10. Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından					
11. Yaratıcılığımı kullanabilme derecemden					
12. Ekip çalışmasına verilen önemden					
13. Verilen sorumluluk miktarından					
14. Yapılan sosyal aktivitelerden					

EK 3. Yönetici Girişimcilik Ölçeği

		Hiç	Ara sıra	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	Öğretmenlerin daha iyi çalışabilmeleri için fırsat yaratırım.					
2	Öğretmenlerin eğitim sürecinde karşılaştıkları aksaklıkları düzeltmeye çalışırım.					
3	Öğrencilerin eğitim sürecinde karşılaştıkları aksaklıkları düzeltmeye çalışırım.					
4	Değişimin gerekli olduğuna inanırım.					
5	Okuldaki eğitim öğretimle ilgili olaylara farklı açıdan bakabilirim.					
6	Okula katkısı olacağını düşündüğüm kurumlarla iletişime geçerim.					
7	Öğretmenlerin etkili performans göstermediği durumlarda onlara rehberlik ederim.					
8	Okulun fiziki ihtiyaçlarını gidermek için resmi ve sivil kurumlarla iletişime geçerim.					
9	Kurum kültürünü geliştirme faaliyetlerinde bulunurum.					
10	Öğretmenlerin daha verimli çalışmalarını için gerekli kaynakları temin ederim.					
11	Görevimle ilgili giriştiğim işlerde yüksek düzeyde başarıma inancı taşıyorum.					
12	Karşılaştığım güzel ve yeni şeyleri okulumda yapmaya çalışırım.					
13	İhtiyacım olan kaynakları elde etmek için fırsat kollarım.					
14	Okul adına işleri başlatma ve idare etmede aktif olmaya çalışırım.					
15	Zorunlu olmadığı halde gönüllü olarak görev almayı isterim.					

EK 4. Liderlik Yönelimleri Belirleme Ölçeği

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1	Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm.					
2	Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm.					
3	İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır.					
4	Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.					
5	Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.					
6	Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.					
7	Karşıt görüşlere sahip insanları ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir					
8	Karizmatik bir insanımdır					
9	Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım					
10	Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm					
11	İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim					
12	Diğer insanlar için ilham kaynağıyım					
13	Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım					
14	Alınan kararlarda insanların aktif rol almalarını ve katılmalarını desteklerim					
15	Sınıf içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür, çözüme konusunda yılmadan çalışırım					
16	Hayal gücüm kuvvetlidir ve yaratıcıyım					
17	Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım					
18	Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim					
19	Güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.					
20	Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.					
21	Açık ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlarından sorumlu tutarım.					
22	İyi bir dinleyiciyim diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.					
23	Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim					
24	Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.					
25	Detaya önem veririm					
26	İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.					
27	Yeterli desteği sağlamak için okul içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.					
28	Sadakat ve şevk aşılarım.					
29	Eğitim kurumlarının ve bu kurumlarda hiyerarşinin gerekliliğine inanırım					
30	Katılımı destekleyen bir liderim					
31	Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşırım.					
32	Çevredeki insanlar için kişiliğimle model/örnek bir liderim.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Dandır, Mustafa Selçuk

Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Sosyoloji	2024
Lisans	Sosyal Bilgiler Eğitimi / Öğretmenliği	2002
Lise	Anadolu Lisesi	1997

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2002-2004	İzmir	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
2004-2005	Bitlis	Yedek Subay Öğretmen
2005-2006	Şırnak	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
2006-2007	Şırnak	Müdür Yardımcısı
2007-2011	Şırnak	Okul Müdürü
2011-2013	İstanbul / Kağıthane	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
2013-2015	İstanbul / Beylikdüzü	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
2015-2019	İstanbul / Beylikdüzü	Müdür Yardımcısı
2019-2021	İstanbul / Avcılar	Okul Müdürü
2021- 2024	İstanbul / Beylikdüzü	Okul Müdürü

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Konusunda Rehberlik Servisinden Beklentilerinin İncelenmesi
<https://smartofjournal.com/?mod=tammetin&makaleadi=&key=73011>

Hobiler

Seyahat, Müzik