

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE BİLGİEVİ
YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖĞRETMEN MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zehra GÖRGÜLÜ

İstanbul
Aralık-2020

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE BİLGİEVİ
YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖĞRETMEN MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zehra GÖRGÜLÜ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

İstanbul
Aralık-2020

TEZ ONAY SAYFASI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu Çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

Üye Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

Üye Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....
Prof. Dr. Ali GÜNEŞ
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Öğretmen Algılarına Göre Bilgievi Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Öğretmen Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**”adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıyı kaynak gösterdiğimi ve yaralandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Zehra GÖRGÜLÜ

ÖNSÖZ

Eğitim, sağlık, adalet, guvenlik ulasım, barınma, konut ve sağlıklı bir çevre de yaşama gibi toplum ihtiyaçlarının devlet tarafından karşılanması kamu yönetimini oluşturan temel alanlardır. Bu hizmetlerin bazılarının vatandaşa sunulurken, yaygınlık, nitelik ve ulaşım zorlukları sebebi ile merkezi idare tarafından değil de yerel yönetimler tarafından yerine getirilmesi düşüncesi son yıllarda yerel yönetimlerin daha da önemli hale gelmesine neden olmuştur.

Başta İstanbul olmak üzere bazı diğer şehirlerde de 2005 yılından beri sayıları hızla artan bilgievleri, çocuk ve gençlik hizmetlerinin yerel yönetimler tarafından desteklenmesini hedefleyen sosyal ve kültürel faaliyetleri icra eden merkezler olarak karşımız çıkmaktadırlar. Bilgievlerinin ortaya çıkması ile yerelde çocuk ve gençlik faaliyetlerinin niteliği ve alanı genişlemesi sağlanmıştır.

Gerek çalışmam konusunun belirlenmesinde gerekse bu süreç içinde bana daima yardımcı olan ve yol gösteren danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE'ye teşekkürlerimi sunarım. Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü çatısı altında araştırmalarımı yürütebilme imkân sağlayan Mücahit UYGUN Bey'e ve tüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Değerli eşim Ferhat GÖRGÜLÜ 'ye sabrına ve bana verdiği desteklerine, annem Nafiye YÖRÜK ve babam Mehmet Emin YÖRÜK'e emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

Zehra GÖRGÜLÜ
İstanbul-2020

ÖZET
ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE BİLGİEVİ YÖNETİCİLERİ-
NİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMEN MOTİVAS-
YONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Zehra GÖRGÜLÜ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

Aralık-2020, 104 Sayfa

Bu çalışmanın amacı; öğretmen algısına göre bilgievi yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin kurumda çalışan öğretmenlerin motivasyonlarına etkisini incelemektir. Bu çalışmada ayrıca, öğretmen algılarına göre, bilgievi yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonlarına etkilerinde demografik değişkenlere göre (cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, hizmet yılı ve kurumda çalıştığı hizmet yılı) farklılaşma olup olmadığı da incelenmiştir. Çalışmada nicel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim ve öğretim döneminde İstanbul’da faaliyet gösteren bilgievlerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak Turgut Karaköse tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisi Anketi” kullanılmıştır. Bu araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS programı kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular incelediğinde; bilgievinde çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik özelliklerini orta düzeyde algıladıkları bulunmuştur. Öğretmenlerin liderlik algı düzeyleri ile motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p=,000<,05$; $r= ,624$). Buna göre eğitim yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri arttıkça bilgievinde çalışan öğretmenlerin motivasyonu artmaktadır. Ayrıca bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik algılarının motivasyonlarını %38,6 oranında varyansın açıkladığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Özellikleri, Motivasyon, Bilgievi, Öğretmen,

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP FEATURES OF KNOWLEDGE HOUSE MANAGERS AND TEACHER MOTIVATIONS ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS

Zehra GÖRGÜLÜ

Master, Educational Management

Thesis Supervisor: Assistant Prof. Dr. Esra TÖRE

December-2020, 104 Pages

The aim of this study is to examine the effects of leadership characteristics exhibited by knowledge house administrators on the motivation of teachers working in the institution according to the perception of teachers. In this study, it was also examined whether there is a difference in the effects of leadership characteristics of information house administrators on teachers' motivation according to the perceptions of teachers according to demographic variables (gender, marital status, educational status, years of service and years of service in the institution). Quantitative research model was used in the study. The working group of the research consists of teachers working in information houses operating in Istanbul in the 2019-2020 education and training period. As a data collection tool, "The" Questionnaire for the Effect of Behaviors of School Principals on Teachers' Motivation "developed by Turgut Karaköse was used. SPSS program was used for statistical analysis of the data obtained in this study.

When examining the findings obtained in the research; It was found that teachers working in the knowledgehouse perceive the leadership characteristics of their administrators at a medium level. There is a significant and positive relationship between teachers' leadership perception levels and motivations ($p = ,000 < ,05$; $r = ,591$). Accordingly, as the leadership behavior levels of educational administrators increase, the motivation of teachers working in the Knowledge House increases. In addition, it was determined that 38.6% variance explained the motivation of the leadership perceptions of the administrators of teachers working in knowledge houses.

Keywords: Leadership Traits, Motivation, Knowledge House, Teacher.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1.Problem	1
1.2.Amaç	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	3
1.4.İlgili Araştırmalar.....	3
1.5.Varsayımlar	5
1.6.Sınırlılıklar	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
BİLGİEVİ, LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE MOTİVASYON.....	6
2.1.Yerel Yönetimler ve Eğitim.....	6
2.1.1.Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetlerinde Ülke Örnekleri.....	7
2.1.1.1.Amerika Birleşik Devletleri'nde Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetleri.....	8
2.1.1.2.Almanya'da Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetleri.....	8
2.1.2.Belediye Kavramı.....	9
2.1.3.Belediyelerin Eğitim Faaliyetleri	10
2.1.4.Bilgievi Kavramı.....	11

2.1.5.Bilgievlerinin İşlevleri	17
2.1.6.Bilgievlerinin Yönetim Yapısı ve Hizmet Bölümleri	18
2.1.7.Bilgievlerinde Eğitim, Kurs ve Rehberlik Faaliyetleri	20
2.1.8.Küçükçekmece Belediyesi Bilgievlerinin Faaliyetlerinden Örnekler.....	21
2.2.Liderlik.....	25
2.2.1.Liderlik ve Yöneticilik	28
2.2.2.Liderlik Teorileri.....	31
2.2.2.1.Özellikler Teorisi	31
2.2.2.2.Davranışsal Yaklaşım	32
2.2.2.3.Durumsallık Yaklaşımı	33
2.2.2.4.Modern Liderlik Yaklaşımları	35
2.2.3.Eğitim Kurumlarında Liderlik	36
2.2.4.Eğitimde Liderliğin Boyutları	39
2.2.5.Eğitim Yöneticilerinin Liderliği İle İlişkin Yapılmış Araştırmalar	41
2.3.Motivasyon.....	45
2.3.1.Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	48
2.3.2.Çalışan Açısında Motivasyonun Önemi.....	48
2.3.3.Bireyin Motive Olma Süreci	49
2.3.4.Motivasyon Teorileri.....	49
2.3.4.1.Kapsam Teorileri.....	50
2.3.4.2.Süreç Teorileri.....	50
2.3.5.Eğitim Örgütlerinde Motivasyon	51
2.3.6.Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçlar.....	52
2.3.6.1.Yönetimsel Motive Araçları.....	52
2.3.6.2.Psiko-Sosyal Motive Araçları	53
2.3.6.3.Maddi Motive Araçları.....	53
2.3.7.Öğretmen Motivasyonu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	53

2.3.8.Liderlik ve Motivasyon İlişkisinin İncelenmesi İle İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	57
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	63
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	63
3.1.Araştırma Modeli	63
3.2.Araştırma Evreni ve Örneklemi	63
3.3.Verilerin Toplanması	64
3.4.Verilerin Toplama Araçları	64
3.5.Verilerin Çözümlemesi	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	67
BULGULAR.....	67
4.1.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Analizi.....	67
4.2.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Motivasyon Düzeylerinin Analizi.....	69
4.3.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizi.....	71
4.4.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizi.....	75
4.6.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Olan Etkinin Analizi.....	79
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	81
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	81
5.1.Sonuç ve Tartışma.....	81
5.1.1.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerine İlişkin Sonuç ve Tartışma	81
5.1.2.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesine İlişkin Sonuç ve Tartışma	82

5.1.3.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizine İlişkin Sonuç ve Tartışma	83
5.1.4.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	84
5.1.5.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin Analizine Ait Sonuç ve Tartışma	86
5.1.6.Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Olan Etkinin Analizine İlişkin Tartışma ve Sonuç	87
5.2.Öneriler	87
5.2.1.Uygulamacılara Yönelik Öneriler	87
5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	88
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	101
EK-1 ÖLÇEK.....	101
EK-2 İZİN DİLEKÇESİ	103
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.5.1: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	65
Tablo 3.5.2: Liderlik ve Motivasyon Ölçeğinin Normallik Dağılımı.....	66
Tablo 4.1.1: Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Analizi.....	67
Tablo 4.1.2: Öğretmenlerin Liderlik Algısı Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri.....	68
Tablo 4.2.1: Öğretmenlerin Algısına Göre Motivasyon Düzeyi.....	69
Tablo 4.2.2: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Tanımlayıcı İstatistikleri.....	70
Tablo 4.3.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algılarına Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi	71
Tablo 4.3.2: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algılarına Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi.....	72
Tablo 4.3.3: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi.....	72
Tablo 4.3.4: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi.....	73
Tablo 4.3.5: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumuna Göre Post-Hoc Testi.....	73
Tablo 4.3.6: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Durumlarına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi.....	74
Tablo 4.3.7: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Durumuna Göre Post-Hoc Testi.....	74
Tablo 4.4.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi.....	75
Tablo 4.4.2: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi.....	75

Tablo 4.4.3: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi.....	76
Tablo 4.4.4: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi.....	76
Tablo 4.4.5: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumuna Göre Post-Hoc Testi.....	77
Tablo 4.4.6: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi.....	78
Tablo 4.4.7: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Durumuna Göre Post-Hoc Testi.....	78
Tablo 4.5.1: Liderlik Algı Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonları İle İlişkisi..	78
Tablo 4.6.1: Öğretmenlerin Liderlik Algı Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.8.1: Kuluçka Makinesi.....	22
Şekil 2.1.8.2: Kukla Oyunu.....	23
Şekil 2.1.8.3: Atölye Etkinliği.....	23
Şekil 2.1.8.4: Bilgievlerinde Satranç Turnuvası.....	24
Şekil 2.1.8.5: Bilgievinde Kümeler Arası Yarışma.....	25
Şekil 2.2.1: Liderliğin Temel Elemanları.....	28
Şekil 2.2.1: Liderlik ve Yöneticiliğin Birbirini Tamamlayan Özellikleri.....	30



KISALTMALAR

İSMEK	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi
KO-MEK	: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Meslek ve Sanat Eğitim Kursları
RTÜK	: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu.
SS	: Standart Sapma
SPSS	: Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
TDK	: Türk Dil Kurum



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Problem

Eğitim kurumlarının kalitesine etki eden önemli etkenlerin başında öğretmenler gelmektedir. Öğrencileri, gelecek dönemlerdeki rollerine alıştırmak ve onları kötü alışkanlıklara karşı korumak ve iyi birer insan olabilmelerini sağlamak, eğitim alanında hizmet veren kurumların en temel görevlerinden biridir (Ugar, 2019).

Eğitim kurumlarının kalitesinde ve verimliliğinde önemli görevler üstlenen öğretmenlerin motivasyonları büyük bir önem arz etmektedir. Öğretmenlerin, öğrencilerinin en iyi şekilde öğrenmesini sağlayabilmesi ve öğrencilerin elde etmiş olduğu eğitimin daha nitelikli olabilmesi eğitimcinin motivasyonu ile doğru orantılı ilişkilidir. Eğitimcinin motivasyonunu da önemli oran da kurum yöneticisinin göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışları etkilemektedir (Ugar, 2019).

Sanayileşmenin ve kentleşmenin hızla gerçekleştiği İstanbul'da özellikle fakir ailelerin yaşadığı ilçelerde genel eğitimin tüm ihtiyaçları karşılayamaması nedeni ile fırsat eşitsizlikleri yaşanmaktadır. Bununla birlikte teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi toplumsal yapıda birçok değişime yol açmıştır. Bu değişimlerin olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz sonuçları da vardır. En önemli olumsuz sonuçlardan birisi geleceğin güvencesi olarak görülen çocuk ve gençlerin zararlı alışkanlıklar edinmesidir (Karadeniz, 2017).

Bilgievleri bu fırsat eşitsizliklerini ortadan kaldırmak ve çocuk ve gençlerin zararlı alışkanlıklar edinmesini engellemek amacıyla yerel yönetimlerin ortaya koyduğu bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır ve toplumdan gelen talep ile de tüm İstanbul'a yayılmıştır. Öğrencilerin okul dışında kalan vakitlerini sağlıklı olmayan ve ebeveyn kontrolü dışındaki mekanlar yerine bilgievinde geçirmeleri; çocuk ve gençlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlaması yansira sosyal ve kültürel yaşamlarının da

gelişmesine yardımcı olmaktadır. Toplumun geleceği açısından önemli görevleri yerine getirmesi hedeflenen bilgievlerinin yöneticilerinin liderlik özellikleri ve öğretmenlerinin motivasyonları verilecek eğitimin kalitesini doğrudan etkileyecektir (Karadeniz, 2017).

Bu doğrultuda İstanbul İli'nde faaliyet gösteren bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları liderlik özellikleri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2.Amaç

Bu araştırmanın amacı; öğretmen algısına göre yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri ile kurumda çalışan öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma kapsamında İstanbul İli'nde faaliyet gösteren bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik algıları ve motivasyon düzeylerindeki değişimin yönü incelenmiştir.

Yukarıda belirtilen genel amaç doğrultusunda aşağıda ifade edilen diğer alt problemlere de yanıt aranmıştır.

1. Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri hangi düzeydedir?
2. Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin motivasyonları hangi düzeydedir?
3. Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri; cinsiyet, eğitim durumu, hizmet yılı v.b. değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyet, eğitim durumu, hizmet yılı v.b. değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri öğretmenlerin motivasyonlarını anlamlı olarak etkilemekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bilgievleri hakkında yapılan bilimsel çalışmalar oldukça sınırlı kalmıştır. Ayrıca bugüne kadar yapılan çalışmalarda bilgievlerinin sosyal belediyeçilik yönleri incelenmiştir. Bu çalışma da ise bilgievlerinde çalışan eğitimcilerin motivasyonlarına kurum yöneticilerinin liderlik özelliklerinin etkisinin olup olmadığı araştırılmış olması literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın İstanbul'un kozmopolit ilçelerinde (Bağcılar, Güngören, Esenler, Küçükçekmece, Ümraniye, Tuzla, Zeytinburnu) faaliyet gösteren bilgievleri ile ilgili yapılan bir çalışma olması, bilgievlerinin faaliyetlerinin kalitesinin artması yönünde yapılacak iyileştirme çalışmalarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, bu alanda yapılacak bilimsel araştırmalar içinde altyapı oluşturabilir.

1.4. İlgili Araştırmalar

Bilgievleri hakkında yapılan bilimsel araştırmalar incelendiğinde, çalışmalarda bilgievlerinin sosyal belediyeçilik yönlerinin incelendiği tespit edilmiştir. Bilgievleri hakkında yapılan çalışmalar aşağıdaki gibidir;

Yavuz (2013) “*Sosyal Belediyeçilik Bağlamında Çocuk ve Gençlik Hizmetleri; Adapazarı Belediyesi Bilgievi Örneği*” adlı çalışmasında belediyelerin çocuk ve gençlere yönelik sosyal hizmet uygulamalarını bilgievleri üzerinden incelemiştir. Ayrıca bu çalışmada bilgievlerinde faydalanan çocuk ve gençlerin velileri ile bir anket çalışması yapılarak sunulan hizmetlerin hedef kitle tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Adapazarı ilinde bilgievleri tarafından sunulan hizmetlerin velilerin çoğunluğu tarafından olumlu değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Çelik (2019) “*Sosyal Belediyeçilik Bağlamında Bilgievi Uygulamaları; Zeytinburnu Belediye Örneği*” adlı çalışmasında sosyal belediyeçilik uygulamaları bağlamında bilgievlerinin faaliyetlerini incelemiştir. Çalışmasında Zeytinburnu Belediyesi tarafından bilgievlerinde sunulan hizmetlerin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Demir (2019a) “*Yönetim Süreçleri Bağlamında Bilgievlerinin İncelenmesi; Küçükçekmece Belediyesi Örneği*” adlı çalışmasında bilgievlerinin yönetim süreçleri bağlamındaki özelliklerini incelemiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre bilgievleri yönetim süreçleri açısından etkili olan en baskın unsurların kişi odaklı unsurlar olduğu tespit edilmiştir.

Bilgievleri yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonları etkisi ile hakkında bilimsel bir çalışma daha önce yapılmadığı için aşağıda eğitim örgütlerinde okul yöneticilerin liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi hakkında yapılmış tezlerle ilgili bilgiler verilmiştir.

Ergen (2009) “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği)*” adlı çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin motivasyonlar düzeyleri arasında, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, görev süresi, cinsiyetleri, deneyimleri bakımından karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Aytekin (2014) “*Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*” konulu tez çalışmasında, okul müdürlerinin durumsal liderlik becerileri, dönüşümsel liderlik becerileri, sürdürülebilir liderlik kabiliyetleri, serbestlik tanıyan liderlik becerileri ve öğretimsel liderlik becerilerinin cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Yurdakul (2007) tarafından “*Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi*”, konulu yüksek lisans çalışmasında okul yöneticilerinin eğitimcilerin motivasyon düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Kurt (2013) tarafından “*İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisinin*” incelendiği yüksek lisans çalışmasında ortaokul ve ilkokul görev yapan eğitimcilerin

branş, yaş eğitim düzeyi, kıdem yılı, cinsiyet değişkenlerine göre motivasyon düzeyleri incelenmiştir.

Yukarda Türkiye de yapılan konu ile benzer çalışmalar hakkında kısaca bilgiler verilmiştir. Bu çalışmalarda da görüldüğü gibi, çalışmalar Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışan okullarda yapılmıştır. Literatür taramasında bilgievlerinde yapılmış benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

1.5. Varsayımlar

1. Bu araştırmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasında ilişkilerin, araştırılmak istenen olguyu yansıttığı varsayılmıştır.
2. Araştırmanın hazırlanması aşamasında kullanılan yöntemlerin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Bu araştırmada kullanılacak anketin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.
4. Bu çalışmaya katılan bilgievi öğretmenleri, anket sorularına içtenlikle ve doğru cevap verecekleri varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu çalışma;

1. İstanbul'un Bağcılar, Güngören, Esenler, Küçükçekmece, Ümraniye, Tuzla, Zeytinburnu İlçeleri'nde faaliyet gösteren bilgievlerinde 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında çalışan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Veri toplama tekniği, ölçeklerdeki sorulara verilen cevaplarla, literatür taraması, istatistiksel analiz teknikleri ve diğer bilimsel yöntemlerle sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİEVİ, LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE MOTİVASYON

Bu bölümde, yerel yönetimler ve belediye kavramı, belediyelerin eğitim faaliyetleri, liderlik ve motivasyon kavramlarına dair kuramsal çerçeve ele alınmıştır.

2.1.Yerel Yönetimler ve Eğitim

Amme yönetimi, bireylerin amaçlarını ortak biçimde gerçekleştirebilmelerinin ve bir ülkenin gelişmesinin en önemli vasıtasıdır. Amme yönetiminin yedi alanda aktif yükümlülük üstlenmesi gerekmektedir (Argüden, 2018:9):

- Hukuk devleti kavramının geçerliliğinin sağlanması,
- Serbest piyasa ekonomisinin herhangi bir bireye menfaat sağlayıcı şekilde bozulmasına sebep olacak müdahalelerden kaçınılması ve makro ekonomik istikrarın korunması,
- Genel altyapı, eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik faaliyetlerine yatırım yapılmasının sağlanması,
- Toplumun çocuklar, yaşlılar, engelliler gibi zayıf kesimlerinin yaşamsal haklarının korunması,
- Çevre gibi konularda gelecek nesillerin haklarının korunması,
- Ülke içindeki güvenliğin sağlanması,
- Ülkenin dış tehlikelere karşısında savunulması.

Kamu, bir taraftan vatandaşların, şirketlerin, sivil toplum kuruluşlarının içinde var oldukları ortamın koşullarını hazırlarken, diğer taraftan yukarıda belirtilen temel ihtiyaçların karşılanmasını sağlamakla yükümlüdür (Argüden, 2018:9).

Yerel yönetimler, yani il ve ilçe belediye yönetimleri, insanların amme idaresi ile en fazla temasta bulunduğu faaliyet alanlarını oluşturmaktadırlar. Şehirleşmenin hızlanmasıyla yerel yönetimlerin toplumsal hayatımızdaki varlığı daha da önemli hale geliyor. Bu nedenle, bilgiye dayalı, katılıma ve iş birliklerine önem veren, daha

aktif ve verimli çalışmanın değer kazandığı alanların başında yerel yönetimler geliyor (Argüden, 2018:9).

Yerel yönetimlerin ortaya çıkma nedeni, insanların bir arada yaşamaya başladığı tarihte, birlikte yaşamalarından kaynaklanan gereksinimlerini karşılama zorunluluğudur. Özellikle büyük yerleşim bölgeleri dışında yaşamlarını sürdüren insanlar, öncelikle toplum hayatında yasal düzenin aksamadan yürütülmesi için güvenlik sistemi ve düzenini düşünerek, birlikte yaşamaktan oluşan gereksinimlerini gidermek için örgütlenmişler ve bu gereksinimlerini bizzat kendileri giderme yoluna gitmişlerdir. Orta çağ döneminde krallık yönetimlerinin zayıflaması ile, insanların toplu olarak yaşamalarından dolayı ortaya çıkan ihtiyaçlarını kendileri örgütlenerek karşılamaları giderek daha güçlü bir şekilde hissedilen bir zorunluluk olmuştur. Bu gelişmelere bağlı olarak şehirlerde yaşayan insanlar ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere resmî örgütler kurmaya başlamışlardır (Günday, 1998:45).

Yerel yönetimler, bütünlüklerde kamu yönetiminin önemli ve vazgeçilmez unsurunu oluşturmaktadır. Yerel yönetimler, demokrasi bakımından önemli olduğu kadar, yerel hizmetlerde işlerlik, verimlilik ve etkinliği sağlamada da gerekli örgütlerdir. Yerel yönetimler gerek örgütlenme gerekse yasal sorumlulukları çerçevesinde, sosyal politikaların da başlıca uygulayıcılarından biridir. Toplumun sosyal hayatındaki değişim süreçleri ve insan hayatına yansımaları, günümüzde çoğu hizmetlerin yerellik kazanması zorunluluğunu getirmekte, dolayısıyla insanların çeşitli ihtiyaçlarının başlangıç noktası yerel yönetimler olmaktadır (Arslan, 2013:3).

Ülkemizde yerel yönetimler, “1982 Anayasası’nın 127. maddesinde”:

“Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, Seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.” (T.C. Anayasası, 2020).

2.1.1. Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetlerinde Ülke Örnekleri

Eğitim hizmetleri acil, önemli ve süreklilik isteyen hizmetler sınıfında yer aldığı için sistem kendi kendine yetebilecek bir girdiye ve maliyete gereksinim duymaktadır. Toplumu oluşturan tüm bireylerin ortak sorumluluğunda olan eğitim faaliyetlerinin

yerine getirilebilmesi için, işgücü, fiziksel ortam, araç gereç vb. ihtiyaçları vardır. Aşağıda, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve Japonya da yerel yönetimlerin eğitim faaliyetleri kapsamında neler yaptıkları kısaca anlatılmaktadır (Gürbey, 2012: 26).

2.1.1.1.Amerika Birleşik Devletleri’nde Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetleri

Amerika Birleşik Devletleri (ABD), başkanlık sistemi ile yönetilen ve 50 eyaletten oluşan federatif yapıya sahip bir cumhuriyettir. Eyaletlerin, halk tarafından seçilen valisi ve meclisi bulunmaktadır. Bununla birlikte her eyaletin kendisine ait anayasası, adalet sistemi ve bütçesi vardır (Ayhan, 2008: 112).

Amerika Birleşik Devletlerinde eyaletler ve yerel yönetimler okul açılması ve yönetilmesi konusunda bağımsız hareket edebilmektedirler. Eğitim kurumlarının finansmanı genel olarak federal, eyalet ve bölge yönetimi olmak üzere üç kaynaktan karşılanmaktadır. Yerel yönetimler, okul aile birlikleri ve üyelerinin bir kısmı atamayla bir kısmı da o yörenin halkı tarafından seçilerek oluşturulan eğitim komiteleri vardır. Bu komiteler okulların yapılması ve onarılması için parasal kaynak sağlanması, okulların yönetimi ve öğretiminde kullanılacak kitap, araç ve gereçlerin seçimi, öğretmen ve idarecilerin işe alınması ve işlerine son verilmesi gibi konularda birinci derecede sorumludur. Bunun dışında ABD de pek çok ülkeden farklı olarak, sadece okulların yönetimini de ele alan “*schooldistrict*” adında yerel yönetim birimleri de bulunmaktadır (Ayhan, 2008: 112).

2.1.1.2.Almanya’da Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetleri

Almanya, federatif yapı ile yönetilen bir cumhuriyettir. Ülkede 16 eyalet, 29 yönetim bölgesi, 132 özerk şehir belediyesi ve 323 kırsal belediye birliğiyle toplamda 439 yerel yönetim birimi bulunmaktadır (Uzun, 2006: 597).

Yerel yönetimlerin eğitim faaliyetlerindeki sorumlulukları ise, belediyeler, okul binalarının yapımından, bakımında ve işletilmesinden sorumludurlar. İlkokul, ortaokul, lise ve meslek okulu türündeki okulların yapımı, bakımı ve temizliği, eğitim araç ve gereçlerinin sağlanması ve devam ettirilmesi de belediyelerin görevleri arasındadır. Belediyeler yetişkinlere yönelik “*Halk Yüksekokulları*” adı

verilen öğretim kurumları kurmak ve yönetmek yetkisine sahiptirler (Gürbey, 2012:30).

2.1.1.3. Japonya’da Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetleri

Japonya, temsili monarşi ve anayasal parlamenter sistemle yönetilmekte olup yünden 47 bölgeye bölünmüştür. Japonya’da eğitim kurumları üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar, ulusal, yerel ve özel eğitim kurumları şeklindedir. Ülkede, Bilim ve Kültür Bakanlığı tarafından merkezi olarak yönetilen ulusal okullar, yerel yönetimler tarafından yönetilen yerel okullar, vakıf, özel kişi ve kurumlarca yönetilen özel okullar bulunmaktadır (Gürbey, 2012:30).

Japonya’da ilk ve ortaöğretim düzeyindeki eğitim faaliyetleri valilik ve belediyeler tarafından yürütülmektedir. Ancak bu seviyelerdeki temel eğitim standartları merkezi hükümetçe saptanır. Valilik ve belediyeler söz konusu eğitim faaliyetlerini, kendi bünyelerinde yer alan ancak özerk bir şekilde çalışan eğitim kurumları aracılığı ile yürütürler. Bu kurullar, ilk ve ortaöğretimde bütçe hazırlama dışında, okul yapımından personel atamalarına kadar bütün alanlarda sorumluluk ve yetki sahibidirler. Eğitim bütçesinin oluşturulmasından vali ve belediye başkanları sorumludur. Ülkenin en kalabalık nüfusuna sahip olan başkent Tokyo’da, eğitim hizmetleri, eğitim kurumlarının yöneticileri tarafından önerilen kişiler arasından Tokyo Metropolitan Meclisince atanan beşer üyeden oluşan özel eğitim kurullarınca yürütülmektedir (Gürbey, 2012:30).

2.1.2. Belediye Kavramı

Belediye kavramı, Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde “*İl, ilçe, kasaba, belde vb. yerleşim merkezlerinde temizlik, aydınlatma, su, toplu taşıma ve esnafın denetimi gibi kamu hizmetlerine bakan, başkanı ve üyeleri halk tarafından seçilen, tüzel kişiliği olan örgüt, şehremaneti.*” şeklinde tanımlanmıştır(TDK, 2020).

Arapça kökenli olan belediye kelimesi etimolojik açıdan beledi kökünden türetilmiştir. Manası itibariyle ilk çıkış noktası “*şehir ve kasabaya mensup ve müteallik*” olmakla birlikte günümüz Türkçesi ile “*Şehirle ilgili, şehre ait olan*” anlamını taşımaktadır (Demir, 2019a: 6).

T.C. Belediyeler Kanunu'na göre belediye; “*Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikte ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi*” olarak tanımlanmaktadır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2020).

2.1.3. Belediyelerin Eğitim Faaliyetleri

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda Büyükşehir Belediyeleri ve nüfusu 50.000'i geçen belediyelerin çocukların korunması amacıyla koruma evleri açılması mecburiyeti getirilmiştir. Çocuklarla alakalı diğer tüm faaliyetler belediye yönetiminin inisiyatifine bırakılmıştır. Bundan ötürüdür ki çocuklar ve gençlere yönelik hizmetlerde standart uygulamalar tespit edilememiştir (Çiçek, 2012: 105).

Belediyelerin yaygın eğitim faaliyetlerine katkıları yönetmeliklerle sınırlandırmalara tabi tutulduğu için belediyeler, örgün eğitim dışında kalan bazı yaygın öğretim alanlarındaki faaliyetlere odaklanmışlardır.

Bu yaygın öğretim faaliyet alanlarından bazıları (Çiçek, 2012: 105):

- Halk eğitim merkezleri
- Sanat merkezleri
- Meslek edindirme-çıraklık kursları
- Spor okullarıdır.

Yaygın eğitim alanında faaliyet gösteren kurumların faaliyetleri, yine Millî Eğitim Bakanlığının “*Yaygın Eğitim*” için çizdiği çerçeve ile sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda yaygın eğitimin tanımı; “*Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş yada örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademedен ayrılmış yada bitirmiş bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerin sağlayıcı nitelikte çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim, öğretim, rehberlik, üretim ve uygulama etkinliklerinin tümünü ifade eder*”(M.E.B Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği, 2020).

Belediyelerin yapmış oldukları eğitim faaliyetlerini tek bir çatı altında değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü; içerik anlamında birbirine benzeyen

birçok uygulama vardır, sadece yapılan faaliyetlerin isimlendirilmesinde farklılıklar gözlenmektedir. Örneğin *İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Meslek Edindirme Kursları* “İSMEK”, benzer kurslar Sakarya ilinde “SAMEK”, Kocaeli’nde ise “KO-MEK” olarak isimlendirilmiştir. (Satzmaz Uçak, 2018: 4-5). Aynı durum ilçe belediyeleri içinde geçerlidir. Küçükçekmece Belediyesinin “Bilgievi” olarak adlandırdığı yapı ve faaliyetlere Ataşehir Belediyesinde “Ata Evi” olarak isimlendirilmiştir. Dolayısıyla isimlendirmedeki farklılıktan ziyade yapılan faaliyetlere ve hangi yaş grubuna, hangi amaçla hizmetlerin sunulduğu dikkate alınmalıdır (Yavuz, 2013: 52).

Belediyelerin, çocuklara ve gençlere yönelik eğitim hizmetleri geniş bir yaygınlığa sahiptir. Belediyelerin, çocuklar kadar bir diğer muhatapları da gençlerdir. Belediyelerin gençlere hizmet veren gençlik merkezlerinin, daha çok 2004 yılı ve sonrasında yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Bu hizmetler göz önünde bulundurulduğunda gençlere verilen önemin arttığından söz etmek mümkündür. Gençlik merkezlerinde gençlere yönelik eğitim, kültür-sanat, spor ve çeşitli sosyal faaliyetler yürütülmektedir (Artan, 2012:213-214).

2.1.4. Bilgievi Kavramı

Bilgiye ulaşmanın kolay olduğu bilgi çağında çocuk ve gençlerin kullandıkları mekanlar önemli hale gelmektedir. Halk kütüphaneleri tüm dünyada ‘güvenilir’ olarak algılanan kamu kurumlarının başında gelmektedir. Ancak Türkiye’de ise okul kütüphanelerinin yetersiz kalması, halk kütüphanelerinin de ülke çapında yeterince yaygınlaştırılmamış olması gibi nedenlerden dolayı, öğrencilerin bilgiye ulaşma ihtiyaçlarını internet kafe gibi ebeveyn kontrolünden uzak mekânlarda gidermeleri sıklıkla rastlanılan bir gerçektir. Örneğin Kavi ve Koçak, “*özellikle büyükşehirlerde imkanların yeterli olmaması nedeniyle çok sayıda internet kafenin denetlenememekte olduğunu ve denetimsizlik nedeniyle de bu mekânların çocuklar için riskli alan oluşturdukları belirtmektedirler*”. Dolayısıyla, çocukların uzman kontrolünde ders çalışabilecekleri ve bilgiye ulaşabilecekleri mekânlara ihtiyacı duyulduğu ifade edilmektedir (Karadeniz, 2017: 90-104).

Türkiye’de yerel yönetimlerin, maddi ve manevi anlamda ihmal edilmiş bireylere yönelik olan ve sosyal devlet ilkeler doğrultusundaki hizmetleri her ne kadar istenilen düzeyde olmasa da çeşitlendirdikleri gözlenmektedir. Bu hizmetlerden birisi de önce İstanbul’da faaliyetlerine başlayan daha sonra diğer birkaç şehirde de yaygınlaşan bilgievleridir. Bilgisayar ve bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması sonucu halk kütüphaneleri, tüm dünyada varlığını korumak ve faaliyetlerini sürdürebilmek için çeşitli dönüşüm çalışmalarına başlamışlardır (Karadeniz, 2017: 90-104).

Bilgi ve eğlence ihtiyaçlarının ebeveyn kontrolü dışındaki alanlarda karşılanmasının çocuk ve gençlerde çeşitli sorunlar yaratabileceği endişesi politikacılar tarafından da dile getirilmiştir. İstanbul’da ilk bilgievi 2005 yılı şubat ayında Zeytinburnu Belediyesi bünyesinde faaliyetlerine başlamıştır. Daha sonra diğer belediyeler de kendi bünyelerinde bilgievi hizmeti sunmaya başlamışlardır (Kavi ve Koçak, 2010: 567-569).

Başta Millî Eğitim Bakanlığı olmak üzere hiçbir kurum, bilgievlerinin çerçevesini çizmemiş ve tanımını, amaçlarını ortaya koymamıştır. Bu sebeple bilgievleri tanımları, bilgievi kuran belediyelerin yorumlarına ve internet sitesindeki bilgilere dayanılarak yapılmaktadır. Bu tanımlamalar hem sağlıklı hem de bilgievini kuran belediyelerin hizmet algılayışı ve yorumlayışıyla sınırlıdır. Tüm bilgievlerini tek bir çatıda ele alan bir tanımlama henüz yapılmış değildir. Aşağıda çeşitli belediyeler tarafından yapılmış bilgievi tanımları yer almaktadır (Demir, 2019a:23).

Türkiye’de ilk bilgievini açan Zeytinburnu Belediyesi’ne göre bilgievleri;

“Mahallelerde, özellikle 8-18 yaş grubuna bilgiye ulaşma, kendini geliştirme ve boş zamanlarını değerlendirme imkânı sağlamak, bilgisayar ve internete ulaşma fırsatı olmayan çocuklara bu imkânı vermek, şehir merkezlerinde bulunan kütüphanelere ulaşmazlığı bilgi evleri aracılığı ile aşarak kitap okuma alışkanlığını yaygınlaştırmak, ders çalışma ortamları müsait olmayan çocuklara çalışma ortamı sağlamak, kültürel ve sosyal hayatın gelişmesine yardımcı olmak, çocuklara bu doğrultuda rehberlik etmek ve onları yönlendirmek amacıyla hizmete sunulmuş birimlerdir”. Zeytinburnu Belediyesi temel amaçlarının aşağıdaki gibi tanımlıyor; (Zeytinburnu Belediyesi, 2020).

- Geleneksel mimari tarzdaki bilgievlerinde gençlere, bilgiye ulaşma ve boş zamanlarını değerlendirebilecekleri ortamlar oluşturmak,
- Bilgisayar ve internetin güvenli ve etkin bir şekilde kullanılmasına imkan sağlamak,
- Gençleri internet kafelerin kötü ortamından alıkoymak, her kesime hitap eden zengin kütüphanemiz ile kitaba kolay ulaşılmasını sağlamak,
- Teşvik edici etkinliklerle herkese kitap okuma alışkanlığını kazandırmak,
- Bireysel ve gruplar halinde ders çalışılabilecek bir ortam hazırlamak,
- Tecrübeli öğretmenler rehberliğinde araştırma ve inceleme yapılabilmesine olanak sağlamak,
- Kültürel ve sosyal hayatta aktif rol almaları için gençleri yönlendirmek,
- Özgüvenini kazanmış; millî, ahlaki ve kültürel değerlere bağlı; sorumluluk bilincine, sevgi, saygı, yardımlaşma ve hoşgörü duygularına sahip; yeteneklerinin farkına varan ve onları geliştirme fırsatlarını değerlendirebilen; vatanını ve milletini seven; tüm insanların eşitliği ilkesini benimseyen örnek bir neslin yetişmesi hedeflenmektedir (Zeytinburnu Belediyesi, 2020).

Türkiye’de en fazla bilgievinin faaliyette olduğu Ümraniye Belediyesi’ne göre bilgievleri,

“Milli ve manevi değerlerebağlı donanımlı bir gençliğinyetişmesine yardımcı olmak amacıyla, bilgisayarların ve kütüphaneninbulunduğu bilgi salonu, okuma alanı ve satranç bölümlerindenoluşan, 3-8. sınıf arası Bilge Çocuk adını verdikleri çocuklara uzman eğitimcilerinözetimi altında en son teknoloji ile hizmet veren binalardır”(Ümraniye Belediyesi, 2020).

Fatih Belediyesi'ne göre bilgievleri;

“İlköğretim ve lise çağındaki gençlere kütüphaneye gitme ve kitap okuma alışkanlığı kazandırmayı hedefleyen; geleneksel kütüphanecilik anlayışınındışında, bilgisayar, internet ve kitapların bir arada olduğu, okul derslerine ve hazırlık kursları ile çocuklarımızıneğitimini destekleyen, farklı seminer ve yarışmalarındüzenlendiği, çocuklarımızın sosyal gelişimini sağılayan, çağdaş bilgi ve teknoloji merkezidir”(Fatih Belediyesi, 2020).

Küçükçekmece Belediyesi kendi ilçesindeki bilgievlerinin;

“Sokağın olumsuz ortamından çocukları güvenli ve kontrollü bir ortamda, ders çalışmalarını; kitap okuma alışkanlığı kazanmalarını; boş vakitlerini yararlı bir şekilde değerlendirmelerini, sosyal alanda yeteneklerini geliştirebilmelerinin sağlama için” faaliyetlerine başladığı dile getirilmiştir (Küçükçekmece Belediyesi, 2020).

Bahçelievler Belediyesi ise bilgievlerinin kuruluş amacını;

“Bilgievi projesinin amacı geleceğimizin teminatı çocuklarımızı hayatın gerçeklerine göre yetiştirip, onları geleceğe, çağın teknik bilgi ve teknolojileriyle hazırlamaktır. Projede hedeflenen kitle, Bahçelievler ilçesinde okuyan veya ikamet eden tüm ilk ve orta öğretim öğrencileridir. Bilgievlerimiz, çocuklarımızın hem eğlenebileceği hem bilgiye en doğru şekilde ulaşabilecekleri değişilmez mekânlar olacaktır” biçiminde ifade etmiştir (Bahçelievler Belediyesi, 2020).

Bağcılar Belediyesine göre bilgievlerinin amacı;

“Bilgievleri'nin öncelikli gayesi, çocuk ve gençlerin boş zamanlarını sokaklarda gözetimsiz bir şekilde geçirmesini önleyerek, vakitlerini farklı ve faydalı aktiviteler çerçevesinde geçirmelerine yardımcı olmaktır. Bunların yanı sıra öğrencilerin zekalarını ve yeteneklerini geliştirip birikimlerini artırmaları için çalışmalar yapılmakta ve alanında uzman olan branş öğretmenlerinin yardımları sayesinde bu çalışmalar verimli bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bilgievleri Projesi, öğrencilerin mevcut başarılarına katkıda bulunmanın yanı sıra, sağladığı imkanlarla çocukların boş vakitlerini değerlendirmesini ve bu vakitlerde kendilerini geliştirmek için çalışmalar yapmasını sağlar” (Bağcılar Belediyesi, 2020).

Güngören Belediyesi bilgievlerinin tanımını ve amaçlarını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

“Bilgievleri çocuklarımızı; bilgi toplumunun ufku açık, özgüveni yüksek, kendilerini ifade edebilen iyi yetişmiş bireyleri olarak geleceğe hazırlamayı hedefliyor” (Güngören Belediyesi, 2020).

Başakşehir Belediyesi bilgievlerini şöyle tanımlamaktadır;

“Bilgievlerimiz, 8-14 yaş grubu İlk ve orta okul çağındaki öğrencilere okul harici zamanlarını en iyi şekilde değerlendirebilecekleri ve onlar için bilgiye ulaşma, kendini geliştirme imkanını sağlamak, bilgisayar ve internete ulaşma imkanı bulunmayan çocuk ve gençlere bu imkanı vermek, kitap okuma alışkanlığını yaygınlaştırmak, ders çalışma ortamı sağlamak, kültürel ve sosyal hayatlarının gelişmesine yardımcı olmak, onlara bu doğrultuda rehberlik etmek ve onları yönlendirmek amacıyla açılmış olan sosyal mekânlardır”(Başakşehir Belediyesi, 2020).

Kocaeli Belediyesine göre bilgievleri;

“1.sınıftan 8. sınıfa kadar olan öğrencilerin okul dışı vakitlerinde ve ebeveynlerin tüm zamanlarda faydalanabileceği, hizmet edilen tüm bireylere eşit mesafede, temiz, ahlaklı bir eğitim ortamı oluşturmayı amaç edinen Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’ne bağlı bir sosyal eğitim projesidir. Hizmet alan kişilerin bilgiye kolay ulaşmasını sağlayan internet ve bilişim sınıfları, güncel ve klasik Türk ve dünya edebiyatı örneklerinin bir arada bulunduğu zengin bir kütüphane, güler yüzlü ve çözüm odaklı çalışan bir danışması bulunan, dersliklerinde öğrencilerin ve velilerin eğitim görebileceği modern ortamların bulunduğu bir yapıdır.” (Kocaeli Belediyesi, 2020)

İncelenen ve yukarıda da verilen tanımlar ışığında; Bilgievleri, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde eğitim gören çocuk ve gençlerin; bilişsel, sosyal, kültürel ve ahlaki gelişimlerini destekleyici nitelikte ücretsiz eğitim veren, il, ilçe belediyelerin kurduğu ve işlettiği öğrenme merkezleridir, olarak genel bir tanım yapılabilir.

90’lı yıllardan bugüne toplumun önemli bir kesiminin ilgisini çeken, gittikçe hızı artan, yaygınlaşan ve yapısı değişen internet, ülkemizde toplum yapısının değişmesinde önemli bir rol oynamıştır. (Kuzu, 2011:10) Bu değişimler olumluluklar barındırdığı gibi olumsuzluklar da barındırmaktadır. Ebeveyn denetimine ihtiyaç duyan çocukların, bu hızlı ve ulaşılabilir erişim kaynaklarına denetimsiz ortamlarda

müracaat edebilmesi, psiko-sosyal gelişimleri üzerinde kontrolsüz bir etki meydana getirmeye başlamıştır. Holman ve ark.(2005) tarafından yapılan çalışmada interneti yaygın bir biçimde kullanan ve zamanını bilgisayar oyunları oynayarak geçiren çocukların sosyal gelişimleri önemli ölçüde gerilediği tespit edilmiştir. Bu çocukların öz güvenleri düşük, sosyal kaygı düzeylerinin ve saldırganlık davranışlarının yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Cömert ve Kayıran, 2010:167).

Bireylerin yaşları arttıkça ve internetin iletişim amaçlı kullanımının sağladığı faydalar arttıkça internet kafelere ilişkin olumlu görüşlerin azaldığı, bireylerin interneti kullanma süreleri ve psiko-sosyal sorunları arttıkça internet kafelere dair görüşlerin olumlu yönde arttığı tespit edilmiştir (Kuzu, 2011:26). Bilgievlerinin yaygınlaşmaya başladığı 2006 yılında RTÜK tarafından yapılan araştırmaya göre ilköğretim öğrencilerinin %52,8'inin evlerinde bilgisayar bulunmadığı, %47,2'sinin ise evinde bilgisayar bulunduğu tespit edilmiştir. Bilgisayara sahip olan öğrencilerin %51,5'inin internet bağlantısının olmadığı ortaya çıkmıştır (Kırık, 2007:5).

Dolayısıyla internete ve bilgisayara kolayca erişim sağlayamayan çocuklar, internet kafelere yönelmeye başlamıştır. İnternet kafelerdeki kontrolsüz ve yanlış yönlendirmelere müsait ortam, çocuklar için bir tehdit konumuna gelmiştir. Bilgievlerinin kuruluşu ise çocukların yaygın bir biçimde internet kafelere başvurması, boş zamanlarının birçoğunun sokaklarda geçirmesi ve buradan gelebilecek tehlikelerle yakından ilgilidir (Kavi ve Koçak, 2010: 568-569).

Bilgievlerinin tarihsel süreci, ilk kuruluşu itibariyle 2005 yılının şubat ayına dayanmaktadır (Kavi ve Koçak: 568-569). Ancak bu tarihten önce de tam anlamıyla bilgievlerinin özellikleriyle uyuşmasa da ilham verme yönüyle İslam toplumunun miraslarından faydalandığı ifade edilmiştir. Bağcılar Belediyesinin “Bilgievlerinin Tarihçesi” başlıklı ifadesine göre: “Bilgievi (Beytül-Hikme) yüzyıllara yayılan bir geçmişe sahiptir. Tarih boyunca İslam Dünyası'nda Beytül-Hikme (Bilgievi) adıyla anılan Bilgievleri, günümüzde bu tarihi mirasın yeniden inşasıyla gençliğimize ilim ve irfan ışığı yaymaktadır” (Bağcılar Belediyesi, 2020).

Belediyelerin bir eğitim hizmeti olarak kurduğu bilgievlerinin bazı özellikleri, tarihteki “bilgi merkezli” kurumların özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Bu bilgi

merkezli kurumlardan biri Beytü'l-Hikmelerdir. “İslam Dünyası'nda Beytü'l-Hikme adıyla anılan oluşumların bugünkü bilgievlerinin temeli olduğu düşüncesi hakimdir” (Kavi ve Koçak, 2010: 568). Daha çok kütüphane hizmeti işlevleriyle ortaya çıkan eski bilgi kurumları, bilgiyi üretme ve yayma noktasında modern bilgievleriyle benzeşmektedir (Avcı, 2000: 6-10).

2.1.5. Bilgievlerinin İşlevleri

Türkiye'nin dört bir yanına yayılan ve sayıları her geçen gün artan bilgievleri, bulunmuş olduğu beldenin sosyal yapısına uygun çözümler geliştirmektedir. Bu beldelede ilköğretimden 1. sınıftan başlayarak, lise dönemlerine kadar “çocuk” ve “gençlik” merkezli hizmetler verilmektedir. Yaş sınırlamasının dışında verilen eğitimin nitelikleri ve bu eğitimlerde kullanılan yöntemler de farklılıklar göstermektedir. İlk çıkış noktası itibariyle okula yardımcı “etüt, kurs” ağırlıklı hizmet veren bilgievlerinin; yayımlanan 676 karar sayılı, Kanun Hükmünde Kararname'nin 6. bölümünün 78. ve 79. maddelerine göre okul derslerine yardımcı olacak nitelikte etüt ve kurs açmaları, deneme ve seviye tespit sınavları hazırlamaları ve öğretim programı oluşturmaları yasaklanmış ve bu tarihten sonra bilgievlerinde yapısal değişimlere neden olan bir süreç başlamıştır. Ortaya çıkan yeni yapılarda büyük belirsizlikler ve çözümsüzlükler mevcuttur. Tüm yöntemsel ve kategorik farklılıkların dışında, Türkiye genelindeki tüm bilgievleri ve bilgi temalı çocuk merkezlerinin eğitsel ve yapısal faaliyetleri incelendiğinde şu ortak noktalar göze çarpmaktadır (Demir, 2019a:24-26):

- Çocukları ve gençleri merkeze almaları. Çocukların, serbest zamanlarını değerlendirebilecekleri ortamlar olması,
- Bilişsel, sosyal ve psiko-motor gelişimi destekleyici olması,
- Okula yardımcı nitelikte olması. İlk ve ortaokul derslerine yardımcı nitelikte atölye sınıflarının bulunması,
- Hizmetlerin ücretsiz sağlanması,
- Tüm donanım, araç-gereç ve insan kaynağının belediyeler aracılığıyla sağlanması ve finanse edilmesi,
- Serbest internet sınıfları ve kütüphanelerin çocukların istifadesine sunulması,

- Esnek programlara sahip olması ve öğrenme çıktılarının yerel ihtiyaçlara göre düzenlenmesi,
- Müstakil bir yapıyla yahut kültür merkezleriyle bütünleşmiş bir biçimde hizmet sağlaması,
- Eğitim faaliyetlerini yürüten insan kaynağının: “Eğitici”, “Eğitmen”, “Öğretmen” sıfatıyla anılması ve insan kaynağının pedagojik sertifikalara ve diplomalara sahip olması,
- Kültür odaklı hizmetler sağlaması; Tiyatro, sinema, konser gibi etkinliklere ücretsiz katılım sağlaması; gezi ve kamp programlarının düzenlenmesi,
- İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve Millî Eğitim Bakanlığıyla iş birliği içerisinde protokollerle hareket etmesi,
- Belediyelerin Kültür, Gençlik-Spor ve Sosyal hizmetlerini yürüten müdürlüklerin çatısı altında hizmet vermesi,
- Esnek ders programlarına sahip olması, ikili(sabah-öğlen) eğitim veren bölgelerde ve tam gün eğitim veren bölgelerde esnek zamanlamaya bağlı kalması,

Gibi ortak özellikler mevcuttur, ancak bu özelliklerin bilgievi yapısını bütünüyle açıklaması mümkün değildir. Her belediye, konumlandığı beldeye göre bu özelliklerden bir kısmıyla hizmetini tanımlamaktadır. Ancak Türkiye genelindeki bilgievlerinin ortaya koyduğu tanımlar, amaçlar ve faaliyetler, çoğunlukla bu özellikler üzerine inşa edildiğini göstermektedir (Demir, 2019a:24-26).

2.1.6. Bilgievlerinin Yönetim Yapısı ve Hizmet Bölümleri

Bilgievleri çoğunlukla “*Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü'ne*” bağlı olarak çalışan “*Bilgievleri Koordinatörlüğü*” altında faaliyet göstermektedirler. Her bir bilgievi yöneticisi bu koordinatöre bağlı olarak faaliyetlerini yürütmektedir. Bununla birlikte eksiksiz yapılandırılmış bir bilgievinde bir etüt öğretmeni, sözel- sayısal dersler öğretmeni, bir bilgisayar eğitimcisi, bir yabancı dil (İngilizce) eğitimcisi, bir kütüphane çalışanı, bir rehberlik öğretmeni, bir danışma çalışanı, bir yardımcı hizmetler çalışanı ve bir temizlik görevlisi de bulunmaktadır. Bilgievlerinde genellikle aşağıdaki hizmet bölümleri bulunmaktadır (Yavuz, 2013: 56).

Etüd Hizmetleri

Öğrenciler okul dışındaki zamanlarında bilgievine gelmekte ve bu bölümde, Türkçe, Matematik, Fen ve Teknolojileri, Sosyal Bilgiler ve İngilizce derslerinde alanında uzman öğretmenlerin eşliğinde çalışmaktan bulabilmektedir. Bilgievinde görev yapan öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığı müfredatı kapsamında okullarda verilen derslerin tekrarını yapmak, testler ile çocukların bilgi seviyesini ölçmek suretiyle öğrencileri desteklemektedir (Bağcılar Belediyesi, 2020; Yavuz, 2013: 57).

Kütüphane Hizmetleri

Bilgievlerinde çoğunlukla 3000-5000 adet kitaba sahip orta ölçekli bir kütüphane bulunmaktadır. Bilgievlerinde bulunan yazılı kaynaklar, ilköğretimin tüm sınıflarına uygundur ve çocukların araştırma yapmak ve ödev hazırlamak için gereksinimlerini karşılayacak kitaplardan oluşmaktadır. Bununla birlikte dünya klasiklerinden seçme içeren romanlar, hikayeler, masallar, şiirler, biyografiler, fıkralar, bilmeceler ve gezi kitapları da kütüphane bölümünde yer almaktadır. Bilgievine gelen çocuk ve gençler, beğendikleri kitapları okuma salonunda veya ödünç alarak evlerinde okuyabilmektedirler. Bazı bilgievlerinde çocuk ve gençlere kitap okuma alışkanlığı ve sevgisi kazandırabilmek amacıyla düzenli olarak okuma günleri de organize edilmektedir (Bağcılar Belediyesi, 2020, Yavuz, 2013: 57).

Bilgisayar ve Bilişim Hizmetleri

Bilgievine gelen çocuk ve gençler, rehber öğretmenler denetiminde bilgievindeki bilgisayar sınıfında internete girmektedirler. Görevli öğretmenler çocuk ve gençlere; öncelikle giriş seviyede bilgisayar kullanımı, ve gençlerin bilgi seviyelerine göre basit seviyede web sayfası tasarlama, ödev ve araştırma yapma faaliyetlerine yardımcı olmaktadır. Bu sınıflarda çocuk ve gençler belirli bir süre içerisinde oyun oynayabilme imkanı da bulmaktadır (Bağcılar Belediyesi, 2020; Yavuz, 2013: 57).

Sosyal Faaliyetler

Bilgievlerinde çocuk ve gençlere sosyal faaliyetler kapsamında, ilgi duydukları konularda küçük gruplar halinde ve eğitimciler nezaretinde çalışmalarını yapmalarını sağlamaktadır. Dönem sonunda ise yapılan bu faaliyetler ile üretilen ürünler, velilere ve diğer insanlara sergi, turnuva, gezi ve gösteri gibi etkinlikler ile sunulmaktadır. Bilgievlerinde yapılan bu sosyal faaliyetler ile çocuk ve gençlerin

kişisel yeteneklerini keşfetmeleri, erken yaşlarda sosyalleşmeleri sağlanmaktadır (Bağcılar Belediyesi, 2020).

2.1.7.Bilgievlerinde Eğitim, Kurs ve Rehberlik Faaliyetleri

Bilgievleri, birçok açıdan belediyeçilik hizmetlerine aracılık eden bir kurumdur. Politik, sosyal, kültürel faaliyetlerde olduğu gibi eğitsel faaliyetlerin de odağında bir kurumdur. Bu eğitsel faaliyetler, Türkiye genelinde farklılık göstermekle birlikte aynı belediyenin farklı bilgievlerinde dahi farklılıklar göstermektedir. Bilgievlerinde verilen eğitim faaliyetlerini aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür (Yavuz, 2013: 58-59).

Derslere Yardımcı Etütler

Bilgievlerinde öğrencilere sayısal ve sözel alanlarında etütler yapılmaktadır. Sayısal etütlerde öğrencilerin Matematik ve Fen Bilgisi gibi derslerinde başarılı olabilmelerini desteklemek amacıyla eğitimler verilmektedir. Bu amaç doğrultusunda, öğrencilerin ödevlerini yapmalarına ve zorlandıkları konularda konu tekrarları yapılmaktadır. Sözel etütlerde ise Türkçe, Hayat Bilgisi, Sosyal Bilgiler, Tarih ve Coğrafya gibi derslerine destek sağlanmaktadır. Bir sözel ve bir sayısal öğretmenin bulunduğu etüt salonlarında önemli faaliyetler ve hedefler şunlardır:

- Öğrencilerin derslerle ilgili sorularına cevap vermek ve kaynaklara müracaat ederek müstakil olarak araştırma yapmalarına teşvikte bulunmak,
- Grup oluşturarak, öğrencilere anlamadıkları konuları anlatmak,
- Öğrencilerde psikolojik sorunlar ve/veya öğrenme bozukluklarını tespit etmek ve PDR hizmetlerine yönlendirmek
- Belirli gün ve haftalarda sosyo-kültürel etkinlikler düzenlemek ve panolar hazırlamak,
- Gerektiğinde ders yüklerini bilgisayar destekli yöntemlerle ortadan kaldırmak,
- Kütüphane görevlisinin koordinasyonu altında okuma grupları oluşturmak ve/veya okuma yarışmaları düzenlemek,

- Alanıyla ilgili mekânlara, kurumlara ve fuarlara geziler düzenlemek (Yavuz, 2013: 58-59).

Rehberlik Hizmetleri

Bazı bilgievlerinde öğrenci ve velilerine sosyal danışmanlık hizmetleri de sunulmaktadır. Rehberlik hizmeti, genelde “*Eğitim Danışmanlığı, Kişisel Sosyal Danışmanlık, Psikolojik Danışmanlık, Aile Danışmanlığı ve Mesleki Danışmanlık*” alanlarında verilmektedir. Bazı bilgievleri Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik (PDR) hizmetleri çerçevesinde çocukların özel ilgi alanlarına uygun fiziki, sosyal ve zihinsel gelişimine uygun etkili programlar uygulamaktadır. Öğrenciler yaş gruplarına ve gelişim dönemlerine göre belirlendikten sonra grup odaklı terapi ve kişisel gelişim çalışmaları da PDR hizmetleri kapsamında yapılmaktadır (Güngören Belediyesi, 2020).

2.1.8. Küçükçekmece Belediyesi Bilgievlerinin Faaliyetlerinden Örnekler

Türkiye genelinde faaliyette bulunan bilgievlerinin çalışmaları bölgelere göre farklılık gösterse de genel olarak birbirine benzerdir. Küçükçekmece Belediyesi Bilgievleri’nde yapılan faaliyetleri aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür (Demir, 2019a; 30-35).

- Çocuk Akademisi
- Okul Atölyeleri
- Rehberlik Faaliyetleri
- Bilgisayar Faaliyetleri
- Kültür-Sanat Faaliyetleri
- Seminer ve Geziler
- Yarışmalar
- Velilere Yönelik Programlar

Çocuk Akademisi

Çocuk akademisi, çocukların sınıf ve yaşlarına göre elde etmeleri gereken kazanımlar dikkate alınarak, çocukların ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmayı, geliştirmeyi ve alanında söz sahibi olmalarının hedeflendiği bir faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler kapsamında yetenekleri ile ön plana çıkan çocukların (Demir, 2019a; 30-35):

- Aile içindeki yaşamının mutlu ve huzurlu olacağı
- Okulda dikkat eksikliği yaşamayacağı ve öğrenme hevesi ile derslere devam edeceği
- Sosyal olarak ise zamanını etkin ve verimli kullanacağı
- Amaç ve hedeflerini belirlenmiş ve o doğrultuda çalışan başarılı bir birey olacağı varsayılmaktadır.
- Çocuk akademisi kapsamında yapılan faaliyetler;

Kod Yazma

Bilgievi öğretmenlerinin gözetiminde basit olarak kod yazma ve kod satırlarını azaltma çalışmaları yaptılar.

Kuluçka Makinesi

Öğrenciler, fen ve Teknoloji dersinde öğrendikleri teorik bilgileri pratikte uygulamalar yapıyorlar. Bilgievi öğretmenlerinin gözetiminde gerekli düzenekleri hazırlayarak civciv üretimini gerçekleştirdiler.



Şekil 2.1.8.1.Kuluçka Makinesi

Kuklalar; Oyunlarla İngilizce Öğretimi

Öğrencilerin İngilizce okuma, anlama ve konuşma becerilerini geliştirmek amacıyla kuklalar ile yapılan faaliyetlerdir(Demir, 2019a; 30-35).



Şekil 2.1.8.2.Kukla Oyunu

Okul Atölyeleri

Günlük, haftalık ve aylık planlamalar doğrultusunda öğrencilerin el becerilerini geliştirmek amacıyla yapılan faaliyetler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Aşağıda bu faaliyetlerden örnekler yer almaktadır (Demir, 2019a; 30-35).



Şekil 2.1.8.3.Atölye Etkinliği

Rehberlik Faaliyetleri

Küçükçekmece Belediyesi Bilgievleri'nde rehberlik faaliyetleri kapsamında öğrencilere ve velilere aşağıdaki hizmetler sunulmaktadır(Demir, 2019a; 30-35):

- Yetenek Yönelim Testleri Yapma ve Değerlendirme
- Eğitim Danışmanlığı
- Kişisel-Sosyal Danışmanlık
- Psikolojik Danışmanlık
- Aile Danışmanlığı

- Mesleki Danışmanlık

Bilgisayar Faaliyetleri

Bilgievinde yer alan Bilişim laboratuvarı ile öğrencilerin bilgisayar kullanım yetenekleri ve bilgilerinin artması sağlanmaktadır. Bu laboratuvarda öğrencilerin çeşitli oyunlar oynaması da sağlanıyor. Böylece öğrencilerin internet kafelere gitmesi engellenmiş oluyor (Demir, 2019a; 30-35).

Kültür-Sanat Faaliyetleri

Küçükçekmece Belediyesi Bilgievleri'ne devam eden öğrencilerin, karikatür, resim ve çakıl taşları kurslarında yaptıkları çalışmalar Sefaköy Kültür ve Sanat Merkezinde ziyaretçilere sunuldu(Demir, 2019a; 30-35).

Seminer ve Geziler

Bilgievindeki öğrencilerin ve velilerin bilgi ve tecrübelerinin artması için belli günlerde üretim tesislerine, müzelere ve benzeri mekânlara geziler düzenlenmektedir(Demir, 2019a; 30-35).

Yarışmalar

Küçükçekmece genelindeki ilk, orta ve lise öğrencilerinin katılımına yönelik çeşitli yarışmalar organize edilmiştir. Bu çalışmalar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile protokol imzalanarak gerçekleştirilmiştir. Yarışmalar sadece bilgievine gelen öğrenciler arasında da yapılmıştır. Bu yarışmalardan bazılarında ait görseller aşağıdaki gibidir (Demir, 2019a; 30-35).



Şekil 2.1.8.4.Bilgievinde Satranç Turnuvası



Şekil 2.1.8.5. Bilgievinde Kümeler Arası Yarışma

2.2.Liderlik

Liderlikle ilgili bilgiler 5000 yıl önce yazılan Mısır hiyerogliflerine kadar uzanır. Türklere ait destanlar ve Çin yazıları; liderin özelliklerini, onların insanlara karşı taşıdığı sorumlulukları anlatır ve liderlere çeşitli öğütler verir. Yunanlıların İliada'sında Homeros liderlik kavramına kahramanları örnek göstermiştir. Plato ve Aristo ideal liderlik için “Filozof Kral” tanımını kullanır. MS. 100 yılına gelindiğinde “Paralel Yaşamlar” isimli eserde Plutarch liderlerin benzerliklerine değinir. Sezar, Cicero, Seneca gibi düşünürlerin de liderlik ve yönetimler ilgili yazdıkları görülmüştür (Bakkal, 2019: 15).

İnsanlar sosyal varlıklardır. Tek başına yaşadığı çevrenin zor şartları karşısında çaresiz olduğundan yaradılışından itibaren diğer insanlarla birlikte yaşamak zorunda kalmıştır. İnsanlar yaşamsal ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla örgüt adı verilen yapıyı kurmuşlardır. Ortak amaçlar doğrultusunda birlikte hareket eden insanların tesis etmiş oldukları örgütsel yapıların idaresi, örgütün varlığını devam ettirebilmesi için önemlidir. Bu nedenle de insanlar tarafından kurulan tüm örgütlerin kendilerini yönetecek, amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak liderlere ihtiyaçları vardır (Yılmaz, 2015: 12).

Yönetim, birden fazla insanın ortak amaçlar doğrultusunda birlikte olduğu ortamlarda gözlemlenen bir kavramdır (Açıkalın, 1994:71). Bu noktadan hareketle eski çağlardan beri insanların bir arada yaşama ihtiyacı hissetmesi ve yönetime ihtiyaç duymalarının sosyal varlık olmalarından kaynaklandığı düşüncesi savunulabilir. Ayrıca insanlar amaçlarına kolayca ulaşabilecekleri, karışıklığın olmadığı ortamlarda bulunmak istediklerinden, birbirleriyle etkileşimli hareket etme ihtiyacı hissetmişlerdir. Böylece kendi amaçlarına uygun, liderlik vasfı taşıyan kişiler, insanlarla etkileşimli olarak amaç doğrultusunda hareket etmeye başlamışlardır (Çetin, 2016: 5).

Başka bir ifadeye göre de örgütün amaç ve hedefleri ile uyuşsun veya uyuşmasın diğerlerinin davranışlarını bir takım amaç ve hedeflere yöneltebilmek için etkileme şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlikle ilgili bütün tanımlamaların, liderliği, belirli bir konuda etkileme hareketi olarak aldığı söylemek mümkündür (Can, 1994: 98). Yönetim fonksiyonlarına bir bütün olarak bakıldığında liderliğin en fazla çalışılan konulardan biri olduğu görülür (Göktepe, 2001: 5).

Liderlik, kelime anlamı “onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek” anlamını taşıyan İngilizce’deki ‘to lead’ sözcüğünden gelmektedir. Lider, bir örgütü, grubu veya ülkeyi yönlendiren veya kontrol eden kişidir. Liderlikse liderin bulunduğu pozisyona verilen isimdir (Coşar, 2011, 5). TDK (2020) lider kelimesini batı kökenli kelime kapsamına alarak şef, önder olarak; liderliği ise liderin görevleri ve önderlik şeklinde tanımlamaktadır (Aksu, 2003).

Liderlik kelimesinin çok çeşitli tanımları vardır. En genel anlamı ile liderlik; insanları belirlenmiş hedefler ve amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için insanları harekete geçirebilme kabiliyeti ve bilgisidir (Cemaloğlu 2017; 73-112).

Oğurlu (2012:10) tarafından yapılan araştırmaya göre; liderliğin tanımlanmasının zor olduğu, fakat liderliği insanlarda gözlemlenmenin kolay olduğunu belirtilmektedir. Liderlik kelimesi insanlar için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Jameson (2008), liderliği beş basamakta tanımlamıştır. Bu basamaklar aşağıdaki gibidir;

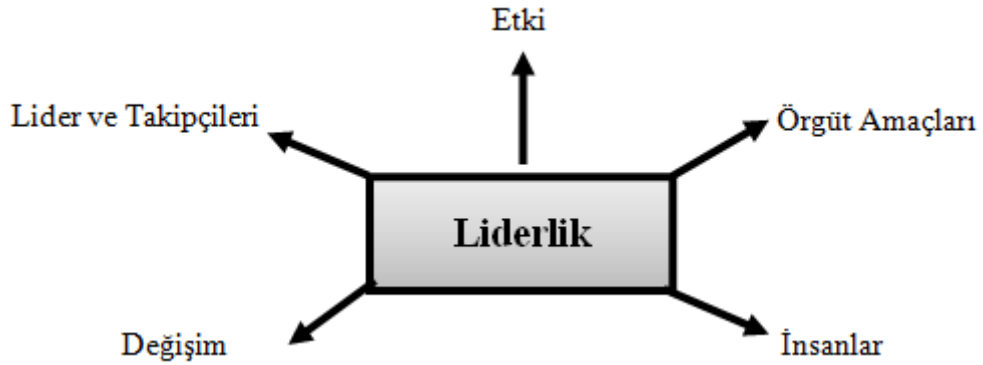
- Birinci basamak, örgütleri için devamlılığı olan bir vizyon oluşturma, bunu yorumlama ve sürdürebilmektir.
- İkinci basamak olarak liderlik, değerler, etik olgular ve misyonun korunması için bir rehber gibi hareket etme sürecidir.
- Üçüncü basamak olarak liderlik, işletmenin değişimi ve gelişimini sağlayarak onu geleceğe hazırlamadır.
- Dördüncü basamakta liderlik, çalışanlar arasında iletişimi ve kültür akışını devam ettirmektir.
- Ve son basamakta ise liderlik, kurumun etkili yönetimini sağlayacak kolaylıklar, planlar yapmak ve stratejik amaçlar ortaya koymaktır.

Winston ve Patterson'a (2006) göre lider, farklı becerileri ve yeterlilikleri olan takipçileri belirleyen, eğiten ve etkileyen, takipçilerin psikolojik ve fiziksel enerjilerini, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanmalarını sağlayanıdır. Spillane (2005), liderlik ve lider kavramlarının birbirinden ayrıştığını ve liderliğin yalnızca liderlik konumundaki bireylerin davranışlarıyla sınırlı olmadığını öne sürmektedir (Çetin, 2016: 6).

Liderlik, kurumun fikir birliğine varılmış amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini etkileme sürecidir. Tanımda, öncelikle liderliğin bir süreç olduğu belirtilmiştir, liderlik herhangi bir kişinin karakteri ya da kişisel bir özelliği değildir. İkinci olarak, liderlik etkiyi içerir; insanlarla iletişim kurmayı gerektirir. Üçüncü olarak, liderlik bir amaç içerir; kişilere istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olur. Bu tanım, liderliğin birçok kişi arasında paylaşılabilirliğini ve liderler ile takipçileri arasındaki karşılıklı ilişkilerde yansıdığı gerçeğini yansıtır.

Bu tanımlara göre liderlikte Şekil 2.2.1'de gösterildiği gibi araştırmacılar 5 temel eleman belirlemişlerdir. Bunlar, etki, değişim, örgütün amaçları, insanlar, lider ve takipçileridir. Etkileme, liderliği temellendiren bir eleman olup sadece liderden takipçilerine doğru değil, aynı zamanda takipçilerden lidere doğru da olan çift yönlü bir kavramdır. Bunun yanında değişen dünyaya ayak uydurabilmek için lider ve takipçilerinde değişime açık olmalıdır. Lider ve takipçileri, kendilerine ve örgüte faydalı olabilecek etik amaçlarla örgütün ortak bir vizyonunu oluşturabilmelidir. Vizyon oluşturulurken liderlerin takipçilerin önerilerine ihtiyaçları olacaktır. Liderlik sadece

örgüt içerisinde diğer çevredeki diğer insanlarla da etkileşime girmek ve onları da etkilemek durumundadır (Çetin, 2016: 6).



Şekil 2.2.1. Liderliğin Temel Elemanları

(Kaynak: Çetin, 2016: 6)

Liderliğin ne olduğunu anlamak için ne olmadığını da bilmek gerekli olabilir. Aşağıdaki açıklamalar liderliğin ne olmadığı konusunda bilgi sahibi olunmasına yardımcı olacaktır (Merih, 2002):

- Liderlik bir ayrıcalık değildir.
- Liderlik bir kişilik kültürü yaratmak değildir.
- Liderlik vazgeçilmez olmak değildir
- Liderlik suçlamak değildir.

Sonuç olarak, araştırmacılar tarafından liderliğin birçok farklı tanımı yapılmıştır. Araştırmacılar, liderliği tanımlarken içinde buldukları koşulları göz önüne almışlardır. Özellikle 2000'li yıllarda liderlik alanındaki yeni yaklaşımlar (Süper liderlik, hizmetkâr liderlik vb.) liderliğin tanımında etkili olmuştur ve tanımlamada daha çok liderin içinde bulunduğu durumlar göz önüne alınmıştır (Çetin, 2016: 6).

2.2.1. Liderlik ve Yöneticilik

Günlük yaşamda ve akademik kaynaklarda liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla benzer ve aynı olgular olarak kabul edilse de aslında bu kavramlar arasında önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Bu nedenle liderlik ve yöneticilik

kavramları ile lider ve yönetici arasındaki ortak ve farklı noktaları ayırt etmek önemlidir (Şirin, 2008: 22).

Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik özelliği taşımayan yöneticilerde olabilir. İdeal olan durum yöneticilerin aynı zamanda liderlik özellikleri de taşımalarıdır. Yöneticiler lider olabilirler, liderlerin ise olma zorunlulukları yoktur. Yönetici belirli bir görev için atama ile belirlenir, çalışmalarının yetki ve sorumluluk sınırları grup veya onların temsilcileri tarafından belirlenir. Buna karşılık liderlik bir atama durumunun dışında gerçekleşir. Bireyin ait olduğu grup içinde farklı bazı özellikleri taşımanın gereği olarak açığa çıkar (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2001:165).

Liderler doğuştan gelen farklı yetenekleri ile diğer insanları etkileyen, belirlenen hedefler doğrultusunda vizyon ve misyon belirleyen insanlardır. Yöneticiler ise diğer insanlar tarafından görevlendirilmiş, grup adına belirlenmiş hedeflere bağlı olarak çaba gösteren, işleri planlayan, uygulayan ve denetimini gerçekleştiren insanlardır (Sabuncuoğlu, Tüz 2008).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarına işlev kazandııkları faaliyet alanlarını ayırt etmek mümkündür. Buna göre yöneticilik aşağıdaki alanlarda etkinlik göstermektedirler (Sonel, 2019:11):

- Gelecek için amaçlar ve hedefleri belirleme konusunda planlama ve bütçeleme,
- Planları hayata geçirmek için imkanları organize etme ve insan gücünü ayarlama,
- Gözlemlenen sonuçları ve çıktıları denetleme ve ortaya çıkan sorunları çözme.

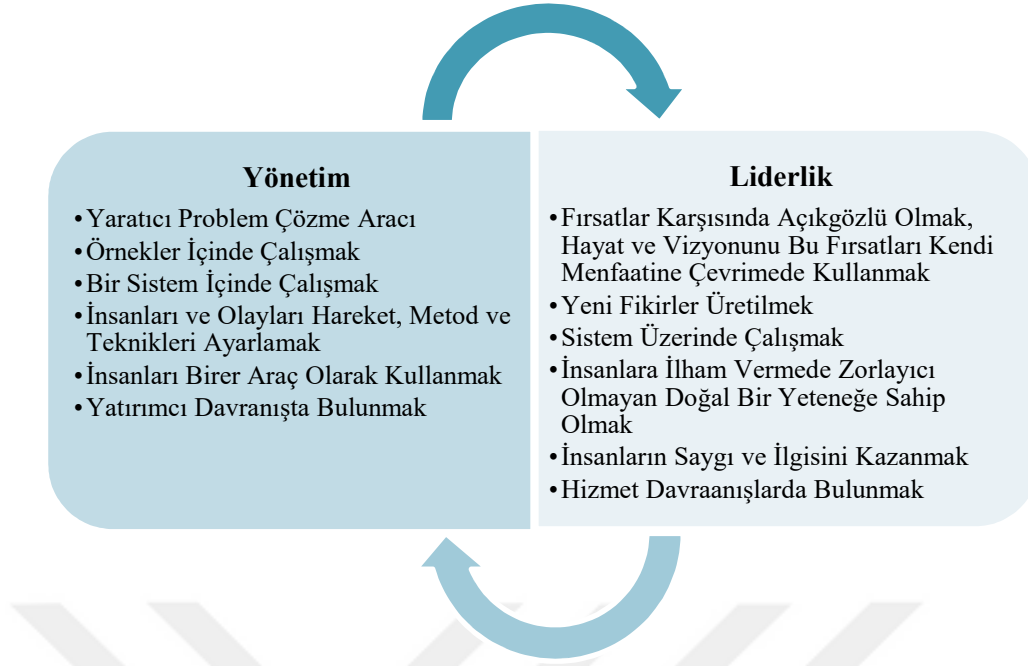
Liderlik ise aşağıdaki alanlarda etkinlik göstermektedir (Sonel 2019:11):

- Uzun vadeli amaçları ve hedefleri gerçekleştirme noktasında organizasyonun geleceğini stratejilerle yönlendirme,
- Organizasyonun misyonunu insanlara taşıyarak onları misyonun gereklilikleri çerçevesinde düzenlemek ve insanları misyona bağlılıklarını sağlama,

- İnsan tarafından benimsenen değerler, ihtiyaçlar ve duygular ile motivasyonu ve harekete geçmeyi sağlamak. İnsanların misyon çerçevesinde hareket etmelerini ve misyona bağlılıklarını garantiye almak.

Liderlik ve yöneticilik ayrımında önemli noktalardan biri de “bilgi” dir. Etkili yönetim için modern yönetimi meydana getiren planlama teknikleri, örgütleme, bütçeleme, kontrol ve eleman sağlama gibi disiplinlere ilişkin kayda değer bir bilgi birikimine ihtiyaç vardır. Aynı şekilde yetenekler ve beceriler açısından bakıldığında, yöneticilerin açık bir şekilde minimum analitik kabiliyetlere, birikime ve yargıya sahip olmaları beklenir. Ancak liderlik sürecinde liderler bu güçlü yönetsel yeteneklere yöneticilikte ihtiyaç duymazlar (Erzurum, 2017:29-38).

Liderlik ve yöneticilik özelliklerinin farklılığının yanında literatürde iki kavramı birlikte ele alan çalışmalarda bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarını birleştiren ve lider yöneticilik olgusunu ideal bir olgu olarak ortaya konulmaktadır. Liderliğin ve yöneticiliğin olumlu özelliklerini birleştiren ve güncel ihtiyaçların göz önünde bulundurulmasından ileri gelen bu anlayış günümüzde önemli oranda etkindir. Yöneticiliği de liderliği de güçlü yanları ve birbirini tamamlayan özellikleri ile ele almak mümkündür. Aşağıda şekil 2.2.2’ de görüldüğü gibi yöneticilik ve liderlik farklarının yanında birlikte de işlev görebilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin hem liderlik hem de yöneticilik özelliklerini taşıması gerektiği söylenebilir (Sonel 2019:11).



Şekil 2.2.2. Liderlik ve Yöneticiliğin Birbirini Tamamlayan Özellikleri
(Kaynak: Sonel 2019:11)

2.2.2.Liderlik Teorileri

Günümüze kadar liderlik farklı alanlarda faaliyet gösteren, farklı tipte örgütlerde incelenmiştir. Bu incelemeler ortaya farklı liderlik teorileri çıkarmıştır (Bolman ve Deal, 2013) liderlik araştırmaları:

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışsal Yaklaşımı
- Durumsal Yaklaşımı
- Modern Liderlik Yaklaşımları

Olmak üzere dört grupta incelenmektedir. Bunların bazıları diğerlerine göre daha popüler olmayı başarmasına rağmen, liderliği tek başına açıklamayı başarabilmiş değildir. Teoriler birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahiptir (Şimşek ve Çelik, 2017).

2.2.2.1. Özellikler Teorisi

1910 yılında Thomas Carlyle; insanlığın büyük adamların kişisel başarıları sayesinde geliştiğini savunmuş ve uzun yıllar bu görüş doğrultusunda görüşler ortaya koyan

araştırmacılar, liderde bulunması gereken özellikleri belirlemeye çalışmışlardır (Bakkal, 2019:18).

Bu görüşün temelini liderlerin doğuştan var olan yetenekleri ve bunların küçüklükte kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesidir. Daha fazla liderin bireysel özelliklerine ve bu özelliklerin sonuçlarına önem veren özellikler teorisi, liderin entelektüel, duygusal, sosyal olmak gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Bireylerin kişisel özelliklerinin araştırılması ve bu konuda yapılan ilk çalışmalardır (Sonel, 2019:21). Bu teoriye göre liderlik dört temel durumla şekillenir. Bunlar;

1. Bir liderin önceki tecrübeleri
2. Liderin zamanlar topladığı temel bilgiler
3. Liderin işe getirdiği temel kişisel özellikleri
4. Bir lideri tanımlamaya yardımcı olan değerler ve inançlar bütünü (Murphy vd., 2006:4-5).

2.2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellik kuramları liderliği açıklamakta yeterli olmadığından, birçok araştırmacı, araştırmalarında liderin davranışlarına yer vermiştir. Davranışçı kurama dayalı olarak yapılan araştırmalarda liderin davranışları analiz edilmiş ve liderlik davranışlarının yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır (Çelik, 2000). Özellik kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalmasının temel nedeni; liderliğe etki eden çok farklı değişkenlerin hedefe ulaşmayı etkilemesidir.

Davranış yaklaşımı, liderleri diğerleri diğer bireylerden ayıran temel davranış farklılıklarına odaklanmıştır. Davranış yaklaşımı ile ilgili olarak Ohio State ve Michigan Üniversite'lerinde ilk çalışmalar yapılmıştır (Fındıkçı, 2009:66). Ohio State Üniversitesi çalışmalarının başında, önderin sergilediği davranış gösteren 1800 tanım oluşturulmuş ve "ilişki yönelimli" ve "görev yönelimli" olmak üzere iki liderlik tarzı geliştirilmiştir (Çelik, 2012:11). İlişki yönelimli liderler; çalışanlara arkadaşça yaklaşma ve sıcak yaklaşımlar gösterme gibi davranış sergilerken; görev yönelimli liderlik kuralları çerçevesinde liderin kararlarını uygulama şeklindedir (Sertoğlu, 2010: 91).

Michigan Üniversitesi grup verimliliğine katkı sağlamak amacıyla liderlik davranışlarıyla ilgili çalışmaları yapmıştır. Farklı eğitim kurumları ve kuruluşların, yaptıkları araştırmaların sonucunda, davranışla ilgili temel yaklaşımlar ortaya konulmuş ve ortaya konan temel yaklaşımlar benzer nitelik taşımıştır. Dolayısıyla görevyönelik liderlik ve kişiyeyönelik liderlik şeklinde iki çeşit liderlikte karar kılmışlardır (Begeç,1999:22).

Ancak davranış kuramı da liderliği tanımlamada yeterli olamamıştır ve çeşitlieleştirileryapılmıştır. Davranış kuramına getirilen eleştiriler lidere ait gerçekdavranışları saptamanın güç olduğu ve en etkili liderlik biçimi hakkında görüş birliği olmadığı şeklindedir (Çetin, 2016:13). Davranışsal liderlik teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıdaki gibidir:

- *Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:* Bu çalışmaları Ralph Stogdill başlatmış ve yapılan araştırmalar neticesinde 150 maddelik “Lider Davranışını Belirleme Anketi” geliştirilmiştir. Devamında 9 boyutta inceledikleri liderlik davranışlarını insana önem vermek e ve yapıyı işletmek olmak üzere iki boyuta indirgemişlerdir (Başaran 2004).
- *Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:* Bu çalışmalar Ohio Üniversitesinin çalışmalarıyla eş zamanlı yürütülmüştür. Michigan çalışmaları da liderlik davranışlarını iki temel boyuta indirgemıştır (Özden 2005). Bunlar işe yönelik lider ve kişiye yönelik liderdir (Koçel 2015). İşe yönelik lider, çalışanlarının uygun yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını denetler, yetkilerini kullanmaya yatkındır, makam ve ceza gücünü kullanır (Ekici 2013). Kişiyeye yönelik lider ise bireysel farklılıkları gözetir. Kişilerarası ilişkilere, kişisel ihtiyaçlara önem verir ve yetki devri yapmaktan çekinmez (Yılmaz 2014:137-157).
- *Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Teorisi:* Blake ve Mouton üretime ilgi ve insana ilgi boyutlarının kesiştiği bir ölçek geliştirmişler, bu ölçeğe göre beş temel liderlik tarzı üzerinde durmuşlardır. Bunlar; şehir kulübü liderliği, göreve bağlı liderlik, ekip liderliği, uzlaşmacı lider ve zayıf liderliktir (Hoy ve Miskel, 2010).
- *Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi:* Bu teoriye göre yöneticilerin davranış şekillerini onların insan davranışları hakkındaki varsayımları belirler.

McGregor bu varsayımlarını “X ve Y” kuramları şeklinde isimlendirmiştir. X kuramına göre, insanlar çalışmayı ve sorumluluk almayı sevmezler ve fırsatını bulunca işten kaçarlar, bu nedenle eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa yönlendirilmeli, gerekirse tehdit edilmelidir. Y kuramına göre ise insanların iş yaparken çaba sarf etmeleri dinlenme istekleri kadar normaldir. İnsanlarda öğrenme arzusu vardır ve şartlar oluşursa sorumluluk almaktan kaçınmaz. Bireyin amaçları sadece ödüle değil başarıma arzusuna da yöneliktir (Şimşek ve Çelik, 2017).

2.2.2.3.Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımı ile ilgili araştırmacılar, liderliğini içinde bulunan koşullara göre değiştiğini kabul etmişlerdir. Bu yaklaşıma göre liderlik davranışları veya özelliklerine sahip bireyler, her şart altında etkili liderlik yapamazlar, dolayısıyla liderlik duruma ve koşullara göre yeniden şekillenmektedir. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar göre etkili liderliği ortaya çıkaran faktörler izleyicilerin olgunluk düzeyi ve içinde bulunan durumdur (Şentürk, 2010:35-36). Bu bağlamda, izleyicilerin liderin sergilediği davranışlara karşı gösterdiği tutum ve davranışların, önyargıların, lideri tanıma düzeylerinin liderin etkili ve başarılı olması konusunda büyük öneme taşıdığı söylenebilir (Çetin, 2016: 13). Durumsallık kuramlarının en önemlileri şunlardır:

- *House'nin Yol-Amaç Kuramı:* Örgütsel amaca liderin güdülenmesinden çok izleyenlerin güdülenmesinin önemli olduğunu önesüren ve Robert House, Martin Evans'ın geliştirdiği “*Yol Amaç Kuramı*” işten duyulan doyum ve rol belirsizliğine ilişkin ön plana çıkarmıştır. İşten duyulan doyum, yapılan işin ödüllendirme derecesini; rol belirsizliği çalışanların görevine ilişkin belirsizlik derecesini ifade etmektedir. House (1996), “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarını kullanmakta; birincisini rol belirsizliğini azaltan, ikincisini ise, iş doyumunu arttıran araç olarak görmektedir (Korkut, 1992:163).
- *Friedler'in Durumsallık Kuramı:* Fred Fiedler tarafından geliştirilen Durumsallık Yaklaşımı'na ilişkin yapılan araştırmada,

- Çalışanları tarafından sevilen lider, makam gücünü kullanmadan liderliğini kabul ettirebilir.
- Görevde belirsizlik durumu olduğunda lider grubu etkilemekte zorlanır.
- Liderin bulunduğu pozisyona göre iktidar güçlü ise liderlik davranışlarını sergilemesi daha kolay olur (Korkut, 1992:162).
- *Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Kuramı:* Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, uygun liderlik davranışınınotokratik liderlikten demokratik liderliğedoğrugeniş bir çerçevedeoluştugunuönesürer ve uygun liderlik davranışlarını katılımcı yönetim durumuna göredeğerlendirir (Çelik, 2000:17-25).
- *Açık Sistem Liderlik Kuramı:*Katz ve Kahn'ingeliştirdiğiAçık Sistem Yaklaşımıaçısından insan ilişkileriniön planda tutan (demokratik) liderlik, diğer kademelerde alt kademelere göre daha başarılı olmaktadır (Korkut, 1992:162).

2.2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve organizasyonla ilgili yaşanan gelişmeler, liderlik kuramlarında yeni yaklaşımların literatüre kazandırılmasına öncülük etmiştir. İşletme yönetimi biliminde ve çevresel faktörlerde yaşanan değişimler ile birlikte liderlik kavramıda değişime uğramıştır. Bu değişime göre liderlik kavramı, liderler ve çalışanlarınpaylaşılan bir amacı elde etmek için karşılıklı etkileşimlerini bir süreç olarak tanımlamaya yönelikevrilmiştir (Celep, 2004:23). Bu durumun içinde bulunulan koşul ve durumların değişmesi sonucunda, geleneksek liderlik anlayışını ihtiyaçlara cevap vermemesi sonucunda eleştirilmesine dolayısıyla da yeni arayışlarda bulunulmasına yol açtığı söylenebilir. Geleneksel liderlik anlayışının sorgulanmasına neden olan üç temel faktör aşağıdaki gibidir (Celep, 2004:23):

- Liderlik, özü gereği birden çok liderin davranışlarını kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, liderliği örgütün hiyerarşik olarak en üst düzeyinde bulunan bireyin izleyenlere ne yapacağını söylemesi olarak değerlendirmek yanlış olabilir.

- Liderlik, takipçilere yönelik yapılan bir olgu değildir. Dağıtımcılık anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde, takipçiler liderlik sürecinin bir parçasıdır.
- Liderlik, bireylerin salt davranışları sonucu ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirmek doğrudur. Liderlik sürecini lider ve takipçileri arasında meydana gelen etkileşim belirlemektedir.

Ayrıca, 21. yüzyılın yöneticilerinden belli roller beklenmektedir. Bu roller, geleneksel yöneticilik rollerinden farklılıklar göstermektedir. Bu farklılaşma sonucunda 21. yüzyılın yöneticisinin temel rolleri; değişimi yönetebilme, esnek bir yapı kurabilme, sistemi dinamikleştirme, bugün ve gelecekte düzen ve düzensizliği yönetebilme, öğrenen organizasyon kurabilme ve sürdürülebilirliğini sağlama şeklinde tanımlanmaktadır (Çetin 2016:15).

Yukarıda anlatılmış olan yönetici rolleri bağlamında; özellik kuramlarının liderin özelliklerine odaklanması, davranış kuramlarının liderleri diğerlerinden ayıran temel davranış farklılıklarına odaklanması ve durumsallık kuramlarının liderliğin duruma ve şartlara göre değiştiği konusuna odaklanması, liderlik kavramını tanımlamak için yeterli olamamıştır. Bu yüzden araştırmacılar tarafından birçok alternatif olan liderlik türleri ortaya çıkarılmıştır. Bunların başlıkları aşağıdaki gibidir (Yılmaz, Akdemir, 2005):

- Dönüşümcü Liderlik
- Etkileşimci Liderlik
- İşlemci Liderlik
- Demokratik Liderlik
- Otoriter Liderlik
- Kolaylaştırıcı Liderlik
- Vizyoner Liderlik
- Stratejik Liderlik
- Karizmatik Liderlik
- Hizmetkâr Liderlik
- Süper Liderlik
- Öğretimsel Liderlik

- Dağıtımçı Liderlik

2.2.3. Eğitim Kurumlarında Liderlik

Eğitim toplumlar için hayati önem taşımaktadır. Bir toplumun varlığını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi için iyi sistemine ihtiyaç vardır. Bu sebeple, bir ülkedeki eğitim kurumları o ülkenin en önemli kurumlarıdır. Nasıl ki her kurumda bir lidere ihtiyaç varsa, eğitim kurumlarında da liderlere ihtiyaç vardır (Can, 2007: 263-288).

Eğitim yönetimi, bir toplumun eğitim beklenti ve amaçları gözetilerek kurulan eğitim yapısı ve bu yapı içindeki tüm paydaşları kapsayan ve eğitim ile ilgili tüm kurum, kuruluş ve okulların işleyişini düzenleyen bir bilim dalıdır. Eğitim yönetiminin gayesi, eğitim programlarının ve öğretim hizmetlerinin aktif bir biçimde uygulanmasını; personelin beklentileri doğrultusunda ve uyum içinde çalışmasını ve örgütteki parasal kaynak, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır (İlgar, 1996).

Okul yönetiminde liderlik, 1980'li yıllara kadar işletme yönetimi alanında geliştirilen kuramlara dayandırılmıştır. Bu döneme kadar, özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları okul yönetimi alanına öne çıkmıştır. 1980'li yıllarda etkili okul hareketinin ortaya çıkmasıyla birlikte, okul yöneticisinin liderlik davranışları son dönemde geliştirilen yeni liderlik kuramları ile analiz edilmeye çalışılmaktadır (Çelik, 2000:193).

Okul yöneticisinin uzmanlık gücünü kullanması ancak eğitim ile mümkündür. Ayrıca örgüt öğelerinin davranışlarını yönlendirmesi liderlik özelliği ile mümkün olacaktır (Çelik, 2000:194). Okul yöneticisinin etkinliğini belirleyen faktörler öğrenciler ve yöneticinin saygınlığıdır. Öğrencilerin kalitesinde her ne kadar doğrudan katkısı olmasa da dolaylı katkısından söz edilebilmektedir (Balcı, 1993).

Eğitimde, liderliğin daha kurumsal olan yapısı, içinde çeşitli türleri barındırır. Öncelikle öğretmen koçları ve öğretmen mentorları gibi, okullardaki daha resmî liderlik rolleri görülmektedir. Daha sonra, örneğin bir lisede asıl programın oluşturulmasında öğretmenin sorumluluk alması gibi, okulun üyeleri arasında liderlik durumlarının görevlerinin daha geniş çapta yayıldığı görülmektedir. Üçüncü olarak,

resmi ve gayri resmi liderliğinönemli uygulamalarıyla profesyonel toplulukların gelişmesigözlemlenmektedir (Murphy vd., 2006:4).

Hess (2003) özellikle 1980'lerde, eğitimyöneticilerininöneminin daha fazla anlaşıldığıneğitimyöneticisindenöğretimin kalitesini artırma, çalışanların mesleki gelişimini destekleme ve okullarda performans değerlendirmesi yaparken verilere dayalı yapılması gerektiğini belirtmektedir. Ancak Leithwood ve Riehl (2003) okullarda liderlik sorumluluğunbüyük bir kısmının hâlâ okul müdürleri tarafından üstlenildiğini, okul müdürlerinin zamanlarının çoğunuöğrenci ve velilerin günlük ihtiyaçlarınıkarşılamaclaharcadığını ve bu nedenle okulda yapılan öğretimigeliştirmeyeçok fazla zaman bulamadıklarını ileri sürmektedir (Çetin, 2016:26).

Bütün bunların yanında okul, eğitimamaçlarınıgerçekleştirmeyeyönelikkurulmuş olan açık bir sistemdir. Okullar açık bir sistem olmaları sebebiyle etkileşimegeçtikleriörgütlerce etkilenir ya da yönlendirilebilir. Ayrıca okul toplumların kültüreldeğerlerini gelecek nesillere aktaran, sosyal yaşamdaihtiyaç duyulan iyileştirmeleri yapan bir örgüttür (Bursalıoğlu, 2008:33-36). Böylece okulun; yöneticilerine, öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve diğerpaydaşlara toplumun sosyal değerlerini kazandırma ve sürekliliğinisaglama gibi konularda kilit bir role sahip olduğüsöylenbilir. Dolayısıyla eğitim kurumunun bu işlevinigerçekleştirebilmesi için etkili liderlere, motive olmuş öğretmenlere ve öğrencilere, kurumu her yönden destekleyen paydaşlara en önemlisi de etkili okul yöneticilerine ihtiyacı vardır. Ayrıca okul yöneticisi etkili olabilmek için gerekli standartlara sahip olması gerekir (Karslı, 2006:9).

Bir okulun başarısını etkileyen örgütsel yapı, etkinlik ve normlar vardır. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, bir okulda öğrencilerin başarılı olmasında hem kişisel yetenekler hem de örgütsel niteliklerin etkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğinin, okulun başarılı olmasında, kişisel bir yetenek ve örgütsel bir nitelik olarak önem taşımaktadır (Özdemir, Sezgin, 2012:217).

Yöneticilerden eğitim kurumlarında birçok görevi yapması beklenmektedir. Bunların ilki son zamanlarda özellikle okul etkililiği açısından tartışılıp araştırılan öğretim

liderliğidir. Bu alan özgü bir liderlik türü olarak araştırmacıların son otuz yılda öğretim liderliğinin ne olduğu ile ilgili çalışmalar yapmışlardır(Bilgin, 2018:29-30).

Etkin okulun nasıl olması gerektiği ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, etkin bir okulun önemli özelliklerinden biri etkili bir okul yöneticisine sahip olması fikri öne çıkmaktadır. Okul yöneticileri, okul sisteminin içerisinde çalışanların aradıkları öğretim lideri olmak zorundadırlar. Şayet okul yöneticisi, öğretim liderliği rolünü üstlenmezse, okulun etkililiği ile ilgili göstergelerin büyük oranda olumsuz olacağını söylemek mümkündür. Öğrencilerinin yüksek başarı ve okulun etkililiğine liderlik eden okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini dört temel başlıkta toplamak mümkündür (Bilgin, 2018:29-30).

- Maddi kaynakları sağlayan yönetici,
- Öğretimsel kaynakları sağlayan yönetici,
- Kurum içi ve dışı iletişimi sağlayan yönetici,
- Kurum için rol model olarak yönetici.

Sonuç olarak, eğitim kurumları çok boyutlu ve sosyal yapılar oldukları içineğitimyöneticilerinin kurum hedeflerine ulaşabilme amaçlarıdoğrultusunda çalışanlarindesteğine ihtiyaç duydukları, başarılarına etki eden pek çokdeğişkenolduğu ve bu nedenle paydaşlarlaetkileşimli hareket etmeleri gerektiği gibi konular eğitimde liderlik açısındanön plana çıkmaktadır (Çetin,2016:27-28).

2.2.4. Eğitimde Liderliğin Boyutları

Liderliğinöneminin artmaya başlamasıyla liderin daha fazla becerilere sahip olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgütü yönlendiren liderin, diğerörgütöğelerinden daha fazla beceriye ve bilgiyi bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu özellikörgütüçinde lider olarak kabul edilmek için temel şartıoluşturmaktadır. Bu doğrultudadüşünüldüğünde, Gökçe ve Şahin (2001) liderin sahip olması gereken özelliklerişuşekilde sıralamaktadır (Çetin,2016:28).

- Lider, öncelikle yapabileceklerini iyi bilmeli yani kendini tanımalıdır.
- Lider, iletişim kurmasını bilmelidir.

- Lider, işinde iyi olmalıdır.
- Örgütüyelerine iyi tanınmalı, güvenmeli ve bu güvenini hissettirmelidir.
- Lider, elde edilen sonuçları kontrol etmelidir.
- Lider, yönetimi demokratik yollarla yapmalı, örgütüyelerini karar sürecine dahil etmelidir.
- Lider, örgütiçindeki farklı görüşlerideğerlendirmelidir.
- Lider, ileri görüşlü olmalıdır.
- Lider, ödünvermeyeceği kararlarının arkasında durmalı, sabırlı, kararlı olmalıdır.

Dolayısıyla bu özelliklerbağlamındayöneticilerin etkili olmaları büyükönemtaşımaktadır. Yönetimsel etkililik,

- örgütsel düzeylerin her birinde ve genel olarak örgütte, belirlenen amaçlarıgerçekleştirmek, çevreye uyum sağlamak,
- entegrasyonusağlamak,
- örgütsel değerleri yaratmak ve yaşatmak için örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarının optimal kullanımını sağlamaktır (Karslı, 2004).

Okul yöneticisi bir öğretimsel lider olarak okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusuna önem vermelidir. Bu durumda yöneticilik ikinci plandadır. Okul yöneticisinin, esas görevi okulun amaç ve hedeflerini yorumlamak ve diğer paydaşlara doğru ve anlaşılır bir şekilde aktarmaktır (Balcı, 1992). Chell(1995) öğretim liderinin beş temel özelliğinin olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Özdemir, Sezgin, 2012: 271):

- *Bir vizyona sahiptir.* Hedef ve amaçların herkesi tarafından anlaşılmasına çalışırlar, hedeflerin başarılı olması için uğraşmakta, müfredatı, öğretim ve değerlendirmeyi kontrol etmektedir.
- *Vizyonu davranışa dönüştürmektedir.* Takım olarak çalışabilmeli, okulun tamamına yayılan beklenti ve hedefleri vurgulamaktadır.
- *Destekleyici bir ortam oluşturmaktadır.* Akademik becerilerin temel alındığı, amaca uygun ve düzenli bir okul iklimi geliştirmelidir.
- *Okulda işlerin nasıl işlediğini bilmelidir.* Öğretmen ve öğrencilerin neleri, ne derece iyi yaptıklarını görmelidir.

- *Bilgiyi harekete geçirmektedir.* Gerektiği zaman farklı öğretmen stilleri, kişilikleri ve öğretim stratejileri sunup eğitim ve öğretim etkinliklerine katkıda bulunur.

Okuldaki öğretimin geliştirilmesi için öğretimsel liderin bazı özellik ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu beceri ve özellikler (Aksoy, 2006: 32):

- Yönetsel Beceriler
- Kişisel Beceriler
- Mesleki Beceriler

Bir okul yöneticisinin öğretimsel liderlik alanında yeterli olabilmesi, aşağıda belirtilen davranışları göstermesine bağlıdır (Gümüseli, 2001: 10):

- Eğitim kurumundaki tüm paydaşların katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını artırmayı merkezine almış bir okul kültürü oluşturmak,
- Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak,
- Öğrencilerin farklı ihtiyaçlarına ve öğretim tekniklerine cevap verecek özellikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının tedariki ve kurulmasını sağlamak,
- Düşünme ve sorun çözme yeteneklerini geliştiren, öğrenme yaşantılarına uygulayan öğretimi teşvik etmek,
- Başarının ölçülmesinde farklı değerlendirme metodlarını uygulamaya koymak için eğitimcilerle destek olmak,
- Müfredat ve öğretimin geliştirilmesi için başarının değerlendirilmesine yönelik elde edilen verilerden yararlanmak,
- Eğitimle ilgili yeni teknolojileri takip etmek ve okulda kullanılmasını sağlamak,
- Okul vizyon ve misyonu ile uyumlu, sürdürülebilir bir gelişmeye imkan verecek özellikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamak ve uygulamak,
- Yaşam boyu öğrenmeyi özendirme ve bu konuda personele model olmak,

- Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak,
- Öğrenci ve ebeveynlerin beklentilerine cevap verebilecek özellikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamak.

2.2.5. Eğitim Yöneticilerinin Liderliği İle İlişkin Yapılmış Araştırmalar

Eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalara ait bilgiler aşağıdaki gibidir:

Er (2020) “*eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği*” çalışmasında, eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini akademik bilgileri, kıdem, tecrübe ve ikili ilişkileri olumlu etkilerken, cinsiyet faktörünün ise etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin uzmanlık gücünün ve liderlik becerilerinin yeterli olduğu fakat; sorun çözme becerilerinde eksiklikler olduğu ve fazla duygusal davrandıkları belirlenmiştir.

Kâhya (2020) “*eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonunun etkisinin incelendiği*” çalışmada; öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; öğretmenlerin görev yaptıkları okulların türüne göre de iş motivasyonu toplamında ve alt boyutlarında farklılaşma tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği gösterme düzeyleri; öğretmenlerin eğitim yöneticisi ile çalışma süresi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyonu ile öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme seviyeleri arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çağlı (2019) “*eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiyi incelediği*” çalışmasında, elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını sergileyenlerin oranları birbirine yakın olmakla birlikte, dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyenlerin sayısı çoğunlukta olduğu belirtilmiştir. Okul yöneticileri karşılaştıkları çatışma durumları karşısında en çok tümleştirme stratejisini kullandıkları tespit edilen

çalışmada, tümleştirme stilinden sonra yöneticilerce en çok tercih edilen stil ise; uzlaşma ve ödün verme olduğu belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca; okul yöneticilerinin en az kaçınma ve hükmetme çatışma yönetim stratejisini kullandıkları belirtilmiştir. Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyi arttıkça; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanma sıklığının da arttığı, hükmetme stratejisi düzeyi azaldığı görülmüştür. Tümleştirme stratejisinin en güçlü yordayıcısının dönüşümcü liderlik olduğu; ödün verme stratejisine yönelik dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten daha etkili bir yordayıcı olduğu, dönüşümcü liderliğin hükmetme stratejisini negatif yönde etkileşimci liderliğin ise pozitif yönde yordadığı, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre uzlaşma stratejisinin daha etkili bir yordayıcı olduğu araştırmanın bulguları arasındadır.

Sonel (2019) “*eğitim yöneticilerinin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelendiği*” çalışmada, eğitim yöneticilerinin düşünme stilleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlikleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Eğitim yöneticilerinin cinsiyet, görev unvanı, medeni durumu, öğrenim durumu değişkenlerine göre dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliklerinde anlamlı bir fark bulunmadığı, eğitim yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı, eğitim yöneticilerinin kıdemlerine göre dönüşümcü liderlik puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılık göstermekte iken etkileşimci liderlik puanları anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Akbaş (2019) “*öğretmen görüşlerine göre yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının incelendiği*” çalışmada elde edilen bulgulara göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının alt boyutları olan karar vermede eşit ve adil olma, etkili iletişim kurma, çalışanların psikolojisini anlama ve iyi örnek olma durumlarının incelenen kurumların çoğunluğunda istenen durumda olduğu belirlendiği, öğretmen görüşlerine göre yaygın eğitim yöneticilerinin etik liderlikle bağdaşmayan davranışlarıyla ilgili bulgular incelendiğinde ise; daha çok ayrımcılık, kayırmacılık olduğu tespit edilmiştir.

Parlak (2018) “*lise eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkilerinin incelendiği*” çalışmada, katılımcıların çalışanların cinsiyet durumlarına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünde algı düzeyleri anlamlı bir farklılık gösterdiği, özel okullarda görev yapanların, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden algı düzeyleri devlet okullarında görev yapanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Verilere göre, lise eğitim yöneticilerinin liderlik düzeyi ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu çalışmada belirtilmiştir.

Arslanoğlu (2016) “*lise müdürlerinde lidelik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin Konya ili örneğinde incelendiği*” çalışmada liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılanmasında cinsiyet, medeni durum, yaş ve hizmet yılı değişkenleri açısından istatistiksel olarak bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

İzci (2015) “*ilk ve ortaokulda görev yapan eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarının Diyarbakır İli örneğinde incelendiği*” çalışmada, örneklemin genel olarak liderlik algısına bakıldığında 'anlayış gösterme' alt boyutunun ortalaması azda olsa yüksek olduğu, örneklemin yöneticilerini daha insan odaklı algıladıkları, anlayış gösterme ve toplam liderlikte bay ve bayanların liderlik algılarının anlamlı bir şekilde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bayanların yöneticilerini daha az insan odaklı bulurken yöneticiler ise, kendilerini daha fazla insan odaklı gördükleri diğer bir önemli bulgu olduğu belirtilmiştir.

Sertkaya (2015) “*ortaöğretim yöneticilerinin öğretim liderliklerini sınırlayıcı etkenlerin incelendiği*” çalışmada "öğretim liderliği" ve "etkili kurum" üzerinde yapılan araştırmalara göre; bürokratik ve yasal sınırlılıklar ile ortaöğretim müdürlerinin karşılaştıkları farklı beklentiler, zaman kıtlığı, yetişme eksikliği, kararsızlık ve cesaretsizlik, kaynak yetersizliği gibi etkenlerin, öğretim liderliği davranışlarını engellediği belirtilmiştir.

Şahin (2015) “*ilkokullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin okul kültürünün oluşması ve geliştirilmesi konusunda liderlik özelliklerinin incelendiği*” çalışmada,

Bağcılar İlçesi'nde görev yapan ilkököl öğretmenleri; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul kültürü seviyesini anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bu durumda ilkököl öğretmenlerinin eğitim seviyesi arttıkça okullarındaki okul kültür düzeyini yetersiz buldukları görülmüştür. Ayrıca, ilkököl öğretmenlerinin bir sendikaya üye olma durumları ile Örgütsel Güvenin alt boyutları olan Yöneticilere Olan Güven, İletişimsel Ortam ve Yeniliklere Açık Olma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Avcı (2015) “*öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerini, dönüşümcü liderlik ve işbirlikçi liderlik boyutlarında araştırdığı*” çalışmasında, okul müdürlerinin liderlik stillerinin genelde $\bar{x}=3,92$, dönüşümcü liderlik boyutunda $\bar{x}=3,94$, işbirlikçi liderlik boyutunda $\bar{x}=3,77$ ortalama gösterdiği ve öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüş, okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkinin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşmadığı, kıdem bakımından dönüşümcü liderlik ve işbirlikçi liderlik boyutlarında anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2007) “*öğretmenlerin algıları açısından eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarının incelendiği*” çalışmada, katılımcıların yöneticilerinin liderlik davranışlarını yapıyı kurma alt boyutunda daha etkin oldukları şeklinde değerlendirdikleri, katılımcıların cinsiyet ve meslekte çalışma yıllarına göre yöneticilerini değerlendirmede anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Çelik (2006) “*özel ve resmî ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin algılanan liderlik özelliklerinin incelendiği*” çalışmada, özel ilköğretim okulları yöneticilerinin, okulun fiziksel konumu, ekonomik koşulları ve yetkileri nedeniyle yöneticilik ve liderlik özelliklerini resmî ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha etkili bir şekilde sergilediklerinin algılandığı, buna karşın resmî ilköğretim okulları yöneticilerinin çalışanlarıyla iletişim kurma özelliği, ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca ilköğretim okullarındaki eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin hizmet içi eğitimi önemsemedikleri sonucu da çıkmıştır.

2.3. Motivasyon

Latince ‘Movere’ kökünden türetilen motivasyon kelimesi ve hareketlendirmek, hareket etmek anlamındaki motivasyon kavramı için araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır (Karaman, 2010:124).

Motivasyon kavramı, sistemli bir yapı ile örgüt içindeki insanların kurumu amaçlarına ulaştırabilmesi için harekete geçmelerini ve sürekli olarak bu eylemde kalmalarını sağlamayı hedefler. Örgütü oluşturan bireylerin arzu edilen amaçlar doğrultusunda motivasyon sayesinde istedik bir şekilde harekete geçebilmeleri sağlanmaktadır (Mankan,2013:38). Bireylerin ihtiyaçları ortaya çıktıkça motivasyon kavramı da gündeme gelmektedir. Örgütü oluşturan bireylerde farklı ihtiyaçlar ortaya çıkabilmektedir. Yöneticilerin görevi ise bu ihtiyaçları doğru tanımlamak ve bu ihtiyaçların karşılanmasını çalışanların motivasyonlarını artırma yönünde bir araç olarak kullanabilmektir (Erel ve Yalçın, 2014:80).

İnsanların hareket ve davranışlarının altında güdüler yatmaktadır. İnsanı güdülemenin zor olmasının en önemli nedeni, bireyin her hareketini veya davranışını ortaya çıkaran güdülerin açıklanması veya tanımlanmasının gerekliliğidir. Motivasyonu meydana getiren temel kavramları; ihtiyaç, dürtü, davranış ve hedef olmak üzere dört başlıkta incelemek mümkündür (Eren, 2001:319).

İhtiyaç

Kişilerin gereksinimlerini ortaya çıkması ile gereksinimlerini gidermek için insanlar tarafından farklı arzular şeklinde oluşan olgudur (Erçoşkun ve Nalçacı, 2005:355). İhtiyaçlar, motivasyonun bir parçası olarak görölmektedir. Genelde bu ihtiyaçlarımızı üç başlık altında toplayabiliriz (Önen ve Tüzün, 2005:25-26).

- Biyolojik ihtiyaçlar; yemek, içmek.
- Ruhsal ihtiyaçlar; aşk, sevdâ.
- Sosyal ihtiyaçlar; takdir edilme, saygı duyulma.

Dürtü

Dürtü fizyolojik kökenli güdülerdir. Dürtü; açlık, susuzluk, cinsellik, acı veren durumlardan kaçma gibi biyolojik veya fizyolojik kökenli nedenlerdir. İnsanların

yaşayabilmesi için susuzluk ve açlık çekmemeleri bu ihtiyaçlara sevk eden olguya dürtü denir (Tutar, 2012:30). İhtiyaçlar, hangi kategoriden olursa olsun, insanların fiziksel değişime yöneltir, insan vücudunda bir uyanış meydana gelir. Bu durum insanları bir amaca yöneltir. Bu kapsamda dürtü, insan vücudunun ihtiyaçlarını önceden belirlenen bir amaca yönelmesini sağlar (Önen ve Tüzün, 2005:27).

Davranış

Tutum, gidiş ve hareket tarzı, organizmanın belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanabilir (Bedük, 2010:44). İnsanlar hal ve hareketleri bir amaca ulaşmak için araç olarak kullanırlar. Amaca ulaşır ulaşmaz itici güç ortadan kaybolur, böylece davranışlar farklı bir amaca yönelir. İnsan doğumundan başlayarak bulunduğu kültürlerin etkisi nedeniyle kültürüne uygun davranış modellerini öğrenir. Böylece insan davranışlarının verdiği mesaj, çevre tarafından da doğru anlaşılır (Önen ve Tüzün, 2005: 27-28).

Hedef

Şahsın gereksinimine kavuşması gerekliliğini algılaması insan vücudunda oluşan enerji nedeniyle insan davranışlarının yönlendirilmesidir. Kişilerin hal ve hareketlerinin devamında bir sebep ve aklında da hedef vardır. Kişiler amaçsız yaşayamazlar. Şahıslar amaca kavuşamayabilirler ancak hal ve hareketlerini amaca kavuşturabilmek için düzenlerler (Önen ve Tüzün, 2005:28).

Örgütsel davranış alanında sıklıkla karşımıza çıkan motivasyon kavramının literatürde farklı tanımları yapılmıştır. Bu konuda çalışan araştırmacıların çoğunluğu motivasyonu kavramını tanımlamanın güçlüğünden bahsetmektedirler.

Motivasyon kavramı genel anlamı ile “*kişinin davranışlarını uyarıcı zihinsel süreç olarak*” tanımlanabilir. Motivasyon kavramının temelini oluşturan gereksinimler ve beklentiler, bireyin yaşamını devam ettirdiği sosyal ve toplumsal yapının, kültürün, kişinin duygusal ve ruhsal yapısı doğrultusunda şekillenir (Yılmaz, 2015: 4).

Barutçugil (2004) motivasyonu, “*bir amaca ulaşmak için belirli bir davranışın gerçekleşmesini sağlamak amacıyla dışsal ve içsel faktörlerden alınan güç ile davranışlarda devamlılık ve süreklilik göstermek olarak tanımlamaktadır*”. İşletme

açısından motivasyon hem çalışanların hem de işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak ve çalışanların iş doyumunu sağlayacak çalışma ortamı oluşturularak, personelin istendik bir şekilde çalışmasını sağlayan ve harekete geçiren, çalışanların davranışlarına işletmenin beklentileri doğrultusunda yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2015: 4).

Motivasyonu kavramı gereksinimler açısından, bireylerin arzu edilen ve ihtiyaçları karşılayacak bir sonuca ulaşabilmesi için çaba sarfetmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Balçık, 2004:233). Mitchell'e göre motivasyon kavramının tanımı dört temel kritere dayanmaktadır (Genç, 2004; 233).

- Motivasyon kavramının bireylerle alakalı olduğu için, bireysel farklılıklar motivasyon teorilerinin de çeşitlenmesine sebep olmaktadır.
- Motivasyon bir istek veya arzu olarak görülebilir. Birey davranışlarının kontrolü ve beklenen düzeye ulaşmasında en etkili araç motivasyondur.
- Motivasyonu belirleyen faktörlerde zaman içinde değişiklikler olabilir. Bu değişikliklerin izlenmesi ve çevresel şartlara göre uygun motivasyon tekniklerinin seçimi önem taşımaktadır.
- Motivasyon, davranış veya performansı ortaya çıkaran içsel ve dışsal güçlerin birleşimidir.

Motivasyon, günümüz pazar şartlarında yaşanan yoğun rekabetin şartları altında işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için büyük bir önem taşımaktadır. İşletme çalışanlarında istenilen seviyede performans görmek, personelin istekliliği ile yakından alakalıdır (Akyar, 2013: 18).

2.3.1. Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Firmaların işletme amaçlarına ulaşabilmesinde yöneticilere de önemli vazifeler düşmektedir. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını analiz ederek, farklı motivasyon artırıcı teknikleri belirlemek ve kullanmak, işyerindeki verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Genç 2004: 241).

Yöneticiler, firmada çalışan insanların motivasyon seviyelerini yükseltmek için her zaman aynı yöntemleri kullanmaları doğru olmaz. Çevresel ve psiko-sosyal

faktörlerin işletmelere göre değişiklikler göstereceğini göz önüne alarak mutlaka farklı çözümler geliştirmelidirler (Karaman, 2010:126).

Personelin motivasyonunu yükselten faktörlerin analiz edilip personelin etkililiğini yükseltmek bakımından çok önemlidir. Personelin etkililiğinin yükselmesi iş verimini de artıracaktır. Bu verim aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Bleight 2012 akt. Kurtar 2018).

Motivasyon = İstek x Kararlılık

Yetenek = Beceri x Eğitim x Kaynaklar

Performans = Motivasyon x Yetenek

2.3.2 Çalışan Açısında Motivasyonun Önemi

İşletmede çalışanların sıkı takibi ve gözlenmesi ile bireysel özellikleri ve kişisel yeteneklerinin belirlenmesi sağlanabilir. Elde edilen verilere göre de çalışanların motivasyon düzeylerine etki eden faktörler tespit edilebilir (Akyar, 2013:19).

Bireyin arzu, gayret ve iş yapma kabiliyeti motivasyon kavramıyla doğrudan alakalıdır. Çalışanlarda sağlanacak yüksek motivasyon seviyesi, firmaların işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinin yanı sıra çalışan açısından da önemli faydalar sağlayacaktır. Çalışan, kişisel iş yapma motivasyonuna önem verilen işyerlerinde gösterilen yüksek performansın karşılığında ödül sisteminin işleyeceğini bilmekte ve ihtiyaçlarında yüksek tatmin düzeyine ulaşabilmektedir (Koçel, 2005:635).

Çalışanların iş ortamındaki bireysel motivasyon seviyeleri yükseldikçe kişisel olarak kendini gerçekleştirme düzeyleri de artacaktır. İşletmede işlerliği olan bir motivasyon sistemi kurmak için, çalışanlarının beklentilerini tam ve doğru olarak tanımlamak, motivasyon araçlarını bu beklentiler doğrultusunda kurgulamak ve uygulamak gerekmektedir (Ekşi, 2019:46).

2.3.3. Bireyin Motive Olma Süreci

İnsanlar doğdukları andan itibaren birtakım ihtiyaçlara sahiptir. İlerleyen yaşlarda değişen çevre ve sosyal bilinci ile birlikte bu gereksinimlerde değişiklikler olabilir.

İnsanlar yaşamları süresince devamlı olarak bu gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar.

İhtiyaçların, istek ve arzuların ortaya çıkmasıyla birlikte bir motivasyon sürecinin de içine girilmiş olur. İhtiyacın karşılanması, istek ve arzunun gerçekleşmesi ile birlikte motivasyon süreci de sona erer. Böylelikle, gereksinimleri karşılanan birey bundan dolayı mutlu olur (Yılmaz, 2015: 5).

2.3.4. Motivasyon Teorileri

İnsanların kendilerini ve dış dünyayı algılama ve anlama şekilleri motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, insan davranışı üzerinde etkileme gücene sahip olan motivasyonu tanımlayabilmek için kişiler üzerinde etkili olan bilişsel süreçlere ve dış faktörlere de odaklanmak gerekmektedir (Aksoy, 2006:58).

Motivasyon teorileri, araştırmacılar tarafından genel olarak iki ana grupta incelenmektedir. Bazı araştırmacılar, davranışları ve bu davranışları harekete geçiren, yönünü ve süresini belirleyen etmenlerin kişinin içinde bulunduğu faktörler olduğu görüşündedir. Bu fikirler kapsam(içerik) teorileri adı altında incelenmektedir. Diğer bazı araştırmacılar ise güdülemenin nasıl ortaya çıktığı ile ilgilenirler. Bu yaklaşımı yansıtan teoriler ise süreç teorileri adı altında incelenmektedir (Tanrıverdi, 2007:67).

2.3.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam(içerik) teorileri; davranışı başlatan, harekete geçiren faktörleri anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Kapsam teorilerinin temelinde bireyi anlamaya çalışma, bireyin ihtiyaçlarını karşılayarak güdüleme yaklaşımı bulunmaktadır. Bu konuda çalışma yapan araştırmacıların ortak noktaları, odaklandıkları konudur, kişileri çaba göstermeleri için motive eden faktörler nelerdir? Bu konu incelenirken bireyin ihtiyaçlarından yola çıkılır ve bu ihtiyaçların miktarı ve seviyeleri analiz edilir (Aksoy, 2006: 79).

Kapsam teorileri aşağıdaki gibidir (Ay, 2006: 28) :

- Abraham Maslow (1908-1970; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- FrederickIrvingHerzberg (1923-2000); Çift Faktör Teorisi
- David ClarenceMcClelland (1917-1998); Başarma İhtiyacı Teorisi

- Clayton Paul Alderfer (1940 -2015); Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Teorisi

2.3.4.2. Süreç Teorileri

Bu teoriyi savunan araştırmacılar, motivasyonun sürecinin nasıl gerçekleştiği ve nasıl devam ettiği ilgilenmişlerdir. Bu teori kapsamında yapılan çalışmalar ile bilişsel süreçlerin motivasyonu üzerindeki etkisi, kişilerin davranışlarının tekrarının veya nasıl tekrar etmeyeceği hakkında cevaplar aranmıştır (Toker, 2006:29).

Bu teoriyi savunan araştırmacılar bireyin ihtiyaçlarının çeşitleri ve düzeyleri ile ilgili bir çalışma yapmamışlardır. Süreç teorisinde ihtiyaç, bireyi harekete geçiren, motivasyon sağlayan faktörlerden sadece birisi olarak görülmüştür. İçsel faktörlerden daha çok dış çevreye ait faktörlerin etkili olduğunu düşünen süreç teorisyenleri, gözlenen davranışın arzu edilen olması durumunda tekrarının, arzu edilmeyen olması durumunda ise nasıl tekrarlanmayacağı konusuna açıklama yapmaya çalışmışlardır (Eroğlu, 2000: 269).

Süreç teorileri daha çok davranışın nasıl tetiklendiği, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilenmekte, motivasyonun gerçek sürecine dikkat çekmektedir (Mutlu, 2019:32). Bireyler farklı görüş ve değerlere sahiptir, ama yine de hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır. Süreç teorileri aşağıdaki gibidir (Eren, 2008:533):

- BurrhusFredericSkinner (1904 – 1990): Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi
- Victor Vroom (1932-.....): Beklenti Teorisi
- Lyman W. Porter (1930-2015) ve Edward Lawler: Geliştirilmiş Beklenti Teorisi
- John Stacey Adams: Eşitlik Teorisi
- Edwin A. Locke (1938-) Amaç Yönelimi Teorisi

2.3.5. Eğitim Örgütlerinde Motivasyon

Motivasyon kavramı, diğer örgütler için önemli olduğu gibi, eğitim örgütleri içinde büyük önem taşımaktadır. Kurumundan memnun olan, bireysel amaçlarını gerçekleştirmede örgüt tarafından destekleneceğini bilen, kurum içinde saygı

gördüğüne inana ve hak ettiği ölçüde kazancı olduğunu bilen bir eğitimcinin, kurum içinde etkinliği de artar (Öztay, 2006:68-69).

Eğitim kurumlarında motivasyonu önemli olmasının diğer bir nedeni de, işletmelerde çalışanların motivasyonun düşük olması nedeniyle meydana gelen maddi kayıpları bir sonraki gün, hafta veya ay telafi edilebilir, fakat eğitim kurumunda eğitimcinin motivasyonun düşük olması nedeniyle dersi, konuyu iyi anlatamaması ve/veya iyi örnek olamaması nedeniyle öğrencinin ileriki yaşamlarında ortaya çıkabilecek psikolojik zararların telafi edilmesi mümkün olmayabilir (Mutlu, 2019: 35).

Eğitim süreçlerini etkileyen önemli faktörlerden birisi de motivasyondur. Öğrencilerin öğrenme hedeflerinin gerçekleşmesinde motivasyon belirleyici etkiler üstelenmektedir. Öğrencilerin motive olması, eğitim örgütlerinde temel konulardan birisidir. Öğrencilerin motivasyonun etkileyen başlıca faktörler, öğrencinin kendisi, öğretmen, eğitim örgütünün çevresi ve süreç içerisinde izlenen yöntemler şeklinde sıralanmaktadır. Motivasyon öğrenmede belirleyici bir faktördür, çünkü öğrenmek istemeyen öğrenciler eğitimcinin kalitesinden bağımsız olarak hiçbir şey öğrenmeyecektir (Mutlu, 2019: 35).

2.3.6.Çalışanların Motivasyonunu Sağlayan Araçlar

Her örgütte olduğu gibi okul denilen örgütün de kendine has oluşturmuş olduğu bir kültür vardır. Bu kültür, okul topluluğunca paylaşılan ortak inançlar, kurallar, değerler ve semboller çerçevesinde kendini gösterir (Demir, 2019b:).

Okul iklimi, öncelikli olarak okuldaki çalışma koşulları ile bu koşulların okul kadrosu üzerinde yarattığı etki olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, okul personelinin işe güdülenmesi, performansı, morali ve örgütsel bağlılığı üzerinde okul ortamı ve iklimi, kritik bir öneme sahiptir. Söz konusu ortam ve iklimin oluşturulmasında anahtar rol oynayan okul lideri, okul personelinin sorumluluklarını zevkle yerine getirebileceği ve karşılıklı güven ve paylaşımaya dayalı olumlu bir iklimin oluşturmaya ve oluşturulan iklimin devamlılığını sağlamaya özen göstermelidir (Şişman, 2014).

Eğitimcilerin motivasyon seviyelerini yükseltmek için gerekli motivasyon araçları, neredeyse herkes tarafında, yaşamın tüm sahalarında ve çok değişik biçimlerde uygulanabilmektedir. Bu motivasyon araçlarının sınıflandırılması aşağıdaki gibidir (Ugar, 2019: 33):

- Yönetimsel Motive Araçları
- Psiko-Sosyal Motive Araçları
- Maddi Motive Araçları

2.3.6.1.Yönetimsel Motive Araçları

Eğitim kurumundaki gerek öğretmenlerin gerekse öğrencilerin etkili bir öğretme ve öğrenme ortamında başarılı bir eğitim süreci geçirebilmeleri için eğitim kurumunun motivasyonu artırıcı bir yönetim sergilemesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarında öğrencilerin ve eğitim personelinin motivasyonu artırmak için aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir (Ugar, 2019: 33):

- Hedeflerin tespit edilmesi ve herkesle paylaşılması,
- Gelişmeyi sağlayıcı eğitim faaliyetleri,
- Yetki ve sorumluluk paylaşımı,
- Birlikte karar alma,
- Kariyer planlamasının yapılması ve terfi olanaklarının varlığı,
- Esnek bir yönetim sergilenmesi,
- Beklentileri karşılayan fiziksel koşulların var olması,
- Esnek çalışma saatlerinin olması,
- Pozitif yönetim yaklaşımı.

2.3.6.2.Psiko-Sosyal Motive Araçları

Kurumlardaki tüm faaliyetlerin amacı insanların daha rahatlatıcı ve daha kolay şekilde hayatını devam ettirmesine yönelik olmalıdır. Psiko-sosyal motivasyon aracının hedefi, kişilerin içsel durumlarına yönelik gereksinimleri karşılamaktır (Alkış, 2008:83). Psiko-sosyal motivasyon araçları aşağıdaki gibidir (Ugar, 2019: 34):

- Bağımsız çalışma fırsatı,
- Kurumda etkili bir öneri sisteminin varlığı,

- Özel yaşama saygı gösterilmesi,
- Çalışma ortamının beklentileri karşılması,
- Çalışana verilen değer ve uygun statünün varlığı,
- Takdir edilme ve kurum başarısından pay sahibi olması,
- Çalışma ortamında sosyal uğraşların olması.

2.3.6.3. Maddi Motive Araçları

Öğretmenlerin motivasyonun artıran araçlardan biri de ekonomik motivasyon araçlarının varlığıdır. Maddi motivasyon araçları aşağıdaki gibidir (Ugar, 2019:38):

- Yeterli bir ücret
- Ekonomik ödüllendirme sistemi

2.3.7. Öğretmen Motivasyonu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Öğretmenlerin motivasyonunu belirleyen veya etkileyen unsurlar ile ilgili olarak, pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalara ait bilgiler aşağıdaki gibidir:

İşgörür (2020) “*okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik yararlandığı motivasyon araçları*” ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu sağlamasının hem bireye hem kuruma yarar sağlaması, verimliliği artırması, kurumun hedeflerini başarıya ulaştırması açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca bu çalışmada motivasyon araçlarının çeşitliliği incelenmiştir. Okul yöneticilerinin bu çeşitliliği sağlamak için yararlandığı motivasyon araçları; maddi kaynaklı olan ekonomik araçlar, öğretmenlerin bireysel olarak kendilerini iyi hissetmesine dayanan psiko-sosyal araçlar ve çalışma ortamındaki işleyişi etkileyen örgütsel-yönetimsel araçlar şeklinde sınıflandırılarak araştırmada yerini almıştır.

Coşgun (2019) “*kamuya ait okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen koşulların Herzberg’in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde incelendiği*” çalışmada, araştırmanın verileri Herzberg’in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde yorumlanmış ve bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın bulguları katılımcı öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen dokuz temanın ve bu temalara ait 33 alt temanın olduğunu

ortaya koymuştur. Bu alt temaların yirmi beşi hijyen faktörü olarak sekizi ise, motive edici faktör olarak değerlendirilmiştir.

Nokay (2019) “*öğretmen motivasyonunun yordayıcısı olarak yaşam stillerinin incelendiği*” çalışmada, yapılan analizlerin sonucunda elde edilen bulgulara göre; yaşam stillerinin alt boyutlarından olan kontrol, mükemmeliyetçilik ve benlik saygısının öğretmen motivasyonunu anlamlı olarak yordadığı ve bu üç değişkenin birlikte öğretmen motivasyonunun varyansının %13'ünü açıkladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmen motivasyonunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken branş ve görev süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermesi, araştırma kapsamında elde edilen diğer bulgulardır.

Mutlu (2019) “*müzik öğretmenlerinin görev yaptıkları eğitim kurumunun çevresel koşullarının öğretmen motivasyonuna etkilerinin incelendiği*” çalışmada elde edilen verilere göre, müzik öğretmenlerinin çalışma motivasyonlarının sosyal çevre ve fiziksel koşullardan, çalıştıkları kurumlarda müzik donanımlı bir müzik sınıfı, sahneleme ekipmanlarının varlığı, öğretim teknolojilerine yönelik gerekli araçların sınıflarda var olması gibi durumlarda olumlu-olumsuz etkilenebildiği sonuçları tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bir başka sonuca göre okul idaresinin, il yönetiminin müzik öğretmenlerinin hazırlamış oldukları mesleki etkinliklere karşı olumlu-olumsuz tutumlarının, müzik öğretmenlerinin çalışma motivasyonu üzerinde etkili olduğu da görülmektedir. Çalıştıkları ilde düzenlenen kültürel ve sosyal etkinliklerin var olması ve bunlara katılabiliyor olmanın da müzik öğretmenlerinin çalışma motivasyonları üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Müzik öğretmenlerinin çalıştıkları bölgede konser etkinliklerinin sahneleneceği mekânların, müzik mağazalarının bulunmasının da müzik öğretmenlerinin çalışma motivasyonları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2018) “*okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarının öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmasına etki eden faktörlerin aitlik oluşturuvcu, cesaretlendirici ve yönlendirici dil olmak üzere üç dil edimini bir arada ne şeklinde kullanabildikleri ortaya

konulmuştur. Yöneticilerinin motivasyonel dil düzeylerinin yüksek algılandığı okullarda sadece yöneticiden öğretmenlere değil, öğretmenlerden de yöneticilere doğru bir iletişim söz konusu olduğu tespit edilmiştir.

Acun (2017) “*öğretmen kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisinin incelendiği*” çalışmada yapılan analiz neticesinde, örgüt kültürü unsuru ile öğretmen motivasyonu unsuru arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çelik (2015) “*okul idarecilerinin yönetim şekilleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada, tarama modeli yöntemi sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri "orta seviyede" olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin yönetim biçimlerinin her bir alt boyutu için "az düzeyde" katılım göstermektedirler. Öğretmenlerin yönetim biçimlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkilerine bakılmış, motivasyon düzeyinin yetkici yönetim biçimi ve başboş yönetim biçimi ile ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon ölçeği puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Erkek öğretmenlerin yöneticilerini, daha fazla koruyucu ve daha fazla destekçi olarak algılamaktadırlar. Yaş ile algılanan yönetim biçimlerinin ve motivasyon düzeylerinin herhangi bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Kıdem değişkeni ile yönetim biçimleri ve motivasyon düzeyleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Buldukları okullardaki görev süreleri 1-2 yıl arasında olan öğretmenlerin motivasyonu yüksek düzeyde bulunmuştur. Lisansüstü düzeyde öğrenime sahip öğretmenlerin yetkici yönetim anlayışları düşük düzeyde bulunmuştur. Son olarak, mezun olunan fakülteye göre yönetim biçimleri ve motivasyon düzeyleri arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin büyük çoğunluğu erkek olan idarecilerin erkek öğretmenlere yönelik daha koruyucu yaklaşımları görülmüştür.

Sarıca (2013) “*eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonuna etkilerinin incelendiği*” çalışmada, eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonunu yüksek düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Çalış (2012) “*öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının etkilerini ölçmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığına bağlı liselerde çalışan öğretmenler arasında yapılan bu araştırmada*” öğretmen motivasyonunun cinsiyet, yaş, kıdem, branş, medeni durum ve lise türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı öğretmen motivasyon ölçeği uygulanarak, öğretmen motivasyonunda yöneticilerin etkisi de, yönetici tutum ölçeği uygulanarak tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, lise görev yapan eğitimcilerin motivasyon düzeyleri arasında cinsiyete, yaşa, kıdeme, branşa, medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yönetici tutumlarında da ise cinsiyete, yaşa, kıdeme, branşa, medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğretmen motivasyonu ile yönetici tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Deniz (2009) “*kariyer basamakları uygulamasının öğretmen motivasyonuna etkilerinin incelendiği*” çalışmada öğretmenlerin çoğu kariyer basamakları uygulamasının, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinde faydalı olacağını düşünmektedirler. Yine öğretmenlerin yarısından fazlası, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenler arasındaki iletişimi ve çalışma motivasyonunu olumsuz etkileyeceği görüşündedirler. Cinsiyete, mezuniyet durumuna, branşa, yönetici olup olmamaya göre, öğretmenlerin kariyer basamaklarına ilişkin görüşleri arasında fark bulunmamaktadır. İleri yaşlardaki öğretmenler, uygulamanın öğretmenler arasında iletişim problemlerine yol açacağı görüşündedirler. Özel okullarda çalışan öğretmenler, devlet okullarında çalışanlara göre daha fazla, uygulamanın öğretmenleri geliştireceği görüşündedirler.

Karaboğa (2007) “*ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin motivasyonlarının öğretmen motivasyonuna etkilerinin İstanbul’un Avcılar İlçesi örneğinde incelendiği*” bu çalışmada tespit edilen sonuçlara göre öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyi üzerinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu; işin dışındaki unsurlardan kaynaklına motivasyon seviyesine ise sadece okul yöneticisinin işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğudur.

Koçak (2002) “*ilköğretim okullarında öğretmen motivasyonunun incelendiği*” çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitimcileri motive etmek için daha çok yönetsel araçları kullanmakla birlikte, eğitim kurumunda iş verimliliği artırmak için okul içinde informal ilişkilere de önem verdikleri tespit edilmiştir. Eğitimcilerin ise; daha çok psiko-sosyal araçlarla motive oldukları. Bu araçların ise takdir edilmek, güven duyulan ortamlarda çalışmak, karara katılmak, iletişim ve öğrencilerine faydalı olmak olarak ortaya çıkmıştır.

2.3.8. Liderlik ve Motivasyon İlişkisinin İncelenmesi İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Yöneticilerin liderlik özellikleri ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalara ait bilgiler aşağıdaki gibidir:

Marakçı (2020) “*ilkokulda görev yapan yöneticilerin hizmetkar liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleri ile eğitimcilerin motivasyon seviyeleri arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analiz sonuçları yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonunu anlamlı düzeyde yordadığı sonucu belirlenmiştir.

Kaçmaz (2020) “*okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışı sergilemelerine yönelik algılarının ve motivasyon algılarının "iyi" düzeyde olduğu görülmüştür. Vizyoner liderlikte en yüksek ortalamanın "değişime açık olma" alt boyutunda, motivasyonda "iç motivasyon" alt boyutunda olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin vizyoner liderlik algıları, cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılaşmaz iken; yaş, kıdem ve yönetici ile çalışma süresine göre farklılaştığı görülmüştür. Öğretmen motivasyonunun ise cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı farklar görülmez iken; kıdemine göre farklılaştığı görülmüştür. Vizyoner liderlik algısı ile öğretmen motivasyonu arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki

saptanmış ve vizyoner liderlik algısının öğretmen motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2019) “*ilköğretim okullarında yöneticilerin liderlik tipleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin Şanlıurfa İli Örneği’nde incelendiği*” çalışmada yöneticilerin otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı fakat demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde, orta derece kuvvetli anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerdeki demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışlarının artması öğretmenlerin motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyini arttıracığı belirtilmiştir.

Demir (2019b) “*okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna ve iş doyumuna etkilerinin incelendiği*” çalışmada “*Motivasyon ve İş Doyumu Ölçeği*”ne ilişkin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlere Yönelik Motivasyon ve İş Doyumu Ölçeğinin genelinde devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ortalaması ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamaları arasında devlet okullarında çalışan öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Hem alt boyutlar açısından hem de genel ortalama açısından devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, öznel algıları açısından yöneticilerin davranışlarının kendilerinin motivasyonlarına etkisini daha olumsuz algıladıkları belirlenmiştir.

Çakır (2019) “*liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelendiği*” çalışmada katılımcıların liderlik algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; mevcut okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu, iş motivasyonu düzeylerinin ise, bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik tarzları ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi sonucunda; katılımcıların

paternalist ve demokratik liderlik algıları ile iş motivasyonları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken, serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algıları ile iş motivasyonları arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algılarının motivasyon üzerinde anlamlı etkileri olmamasına karşılık paternalist ve demokratik liderlik algılarının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Ugar (2019) “*okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik uygulamaları düşük düzeyde, öğretmenlerin motivasyonları orta düzeydedir. Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Özerten (2018) “*okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkilerinin incelendiği*” çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları otantik liderlik ile mesleki motivasyonları arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmış olup okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde güçlü bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Emirbey (2017) “*okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının ne derece sergilediklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin "Katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken, öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyinin "Kısmen memnunum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken, mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık

göstermektedir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları göstermeleri ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak pozitif, doğru orantılı, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Özmen (2017) “*okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada lise öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bedir (2017) “*özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada korelasyon analizi sonucunda, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında direkt olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aksel (2016) “*ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin motivasyon algıları ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği sergileme düzeyi; okul müdürüyle çalışma süresi ve okul büyüklüğüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmen motivasyon algıları; okul müdürüyle çalışma süresi, branş ve okul büyüklüğüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Dönüşümcü liderlik faktörünün öğretmen motivasyonunu açıklama oranı % 20.8 olarak hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Işık (2016) “*ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin ile öğretmenlerin motivasyonlarına etkilerinin incelendiği*” çalışmada, ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda, cinsiyet ve karizmatik liderlik ilişkisi incelendiğinde; öğretmenlerin algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi,

vizyon belirleme, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranış ve karizmatik liderlik genel düzeyi erkeklerin lehine farklılık göstermektedir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, müdürlerinde algıladıkları statükoyu sürdürmeme düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir. Diğer bağımlı değişken motivasyon ve cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde sadece, kaçınma alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olmadığı dikkat çekmiştir. Fark edilme ve katılım alt boyutları erkeklerin, diğer tüm alt boyutlar kadınların lehine farklılaştığı tespit edilmiştir. Diğer önemli bir bağımsız değişken eğitim durumu ile motivasyon ve algılanan karizmatik liderlik düzeyleri incelendiğinde; sadece algılanan karizmatik liderlik üzerinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Ayrıca karizmatik liderlik niteliklerinin iç tatmini etkilediği ve motivasyonu arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Vural (2016) “*okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerinin Rize İli örneğinde incelendiği*” çalışmada okul yöneticilerinde bulunan dönüşümcü liderlik stili ve alt boyutları, öğretmen algılamalarına göre etkileşimci liderlikten daha yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen algılamalarında, demografik özelliklere göre değişmediği, motivasyonlarında ise; cinsiyet faktörü dışında farklılaşma olmadığı, erkek öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline her ikisinin de motivasyonu artırdığı görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri öğretmenlerin bulunduğu ilin ilçelerine göre farklılık göstermektedir.

Ak (2015) “*okul müdürlerinin liderlik türleri ile öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkilerinin incelendiği*” çalışmada otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türlerinin motivasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu beş liderlik türü içerisinde motivasyon üzerinde en etkili olan liderlik türünün de, demokratik liderlik olduğu sonucuna varılmıştır.

Yılmaz (2015) “*halk eğitim merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Yönetici davranışı ölçeğine göre yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenleri

arasından anlamlı düzeyde fark görülürken, diğer değişkenler arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Motivasyon ölçeğinde ise; medeni durum ve eğitim değişkenlerinde anlamlı fark görülmüştür.

Tozal (2015) “*okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelendiği*” çalışmada, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ile öğretmenlerin motivasyon seviyeleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tüm liderlik tarzları; ekonomik faktörler ile düşük düzeyde ilişkili, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler ile orta düzeyde ilişkilidir. Ayrıca serbestlik tanıyan liderlik stilinin yöneticilerin motivasyonları ile ters yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik stilleri alt boyutlarına bakıldığında, çalışanların algılamalarına göre yöneticiler en düşük düzeyde serbestlik tanıyan liderlik stilini benimsemektedirler. Buna karşın yöneticiler en fazla dönüşümcü liderlik stilini, daha sonra da sürdürümcü liderlik stilini benimsedikleri tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümde araştırma yöntemi ele alınmaktadır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan yöntemler ve verilerin çözümlenmesiyle ilgili bilgiler ele alınmaktadır.

3.1.Araştırma Modeli

İstanbul İli'nde faaliyet gösteren bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerine yönelik algıları ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere planlanan bu çalışma, ilişkiel tarama modelindedir. Bu modelde amaç, iki veya daha fazla değişken arasındaki değişimin ve etkileşimin varlığını belirlemektir (Karasar, 2006).

Tez çalışmasında öncelikle bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerini nasıl algıladıkları belirlendikten sonra, algılanan bu liderlik özelliklerinin, onların çalışma motivasyonları ile ilişkisi incelenmiştir.

3.2.Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim ve öğretim döneminde İstanbul İli'nde faaliyet gösteren toplam 174 bilgievinde çalışmakta olan 993 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu kolayda örneklem yöntemiyle ulaşılan 228 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem güvenilirliği ve yeterliliği açısından güven seviyesi %90 ve kabul edilebilir hata miktarı +/-%5 olarak kabul edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Bu kritere göre, örneklem grubun güvenilir büyüklüğü alt sınırı 213 olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya 228 öğretmen katılımı sağlandığı için çalışma grubu, evrenin tamamını temsil etmektedir. Bu nedenle, araştırmanın çalışma grubunun yeterli ve güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5.1: Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Erkek	80	35,1
Kadın	148	64,9
Medeni Durum		
Evli	149	65,4
Bekar	79	34,6
Eğitim		
Ön Lisans	30	13,2
Lisans	170	74,6
Lisansüstü	28	12,3

Mesleki Kıdem		
1-5 Yıl Arası	96	42,1
6-10 Yıl Arası	92	40,4
11-15 Yıl Arası	30	13,2
16 Yıl ve Üzeri	10	4,4
Bilgievinde Toplam Çalışma Süresi		
0-2 Yıl Arası	39	17,1
3-5 Yıl Arası	88	38,6
6 Yıl ve Üzeri	101	44,3
Toplam	228	100,0

Tablo 3.5.1'e göre Bilgievinde çalışan öğretmenlerin %664,9'u (n=148) kadın, %35,1'si (n=80) erkektir. Öğretmenlerin %65,4'ü (n=149) evli ve %34,6'sı (n=79) bekar. Öğretmenlerin %13,2'si (n=30) ön lisans, %74,6'sı (n=170) lisans ve %12,3'ü (n=28) ise lisansüstü mezundur. Öğretmenlerin %42,1'i (n= 96) 1-5 yıl arası, %40,4'ü (n=92) 6-10 yıl arası ve %13,2'si (n=30) 11-15 yıl arası ve %4,4'ü (n=10) ise 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %17,1'i (n=39) 0-2 yıl arası, %38,6'sı (n=88) 3-5 yıl arası ve %44,3'ü ise (n=101) 6 yıl ve üzeri Bilgi evinde çalışma süresine sahiptir.

3.3.Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından örnekleme bulunan İstanbul İli'nin yedi ilçesinde bulunan 63 bilgievinde araştırma yapmak amacıyla ilgili kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra her bir bilgievine ziyaretler yapılmıştır. Anket uygulaması yapılan ilçelerin listesi aşağıdaki gibidir:

- Bağcılar
- Güngören
- Esenler
- Küçükçekmece
- Ümraniye
- Tuzla
- Zeytinburnu

Çalışmada kullanılacak olan anket çalışanlara anlatılmış ve objektif bir şekilde cevaplamaları sağlanmıştır. Anketin uygulanmasında gönüllülük esas alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamanın hızlı gerçekleştirilebilmesi, soyut kavramların sayısal değerler verilerek incelenebilmesi ve aynı konu hakkında yapılmış olan araştırmalar ile kıyaslama yapılabilmesi için anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, “Okul Müdürlerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisi Anketi” kullanılmıştır.

Anket 45 sorudan ve iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde 5 sorudan oluşan demografik özellikler ölçülmüştür. Demografik bilgiler olarak; cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, hizmet yılı ve kurumda çalıştığı hizmet yılı bilgileri incelenmiştir.

İkinci bölüm ise; 40 maddeden oluşturulmuş 5’li likert tipi ölçekten meydana gelmektedir. Ölçekte 1’den 24’e kadar olan maddeler motivasyon, 25’den 40’a kadar olan 16 madde ise, yöneticilerin liderlik davranışları ile alakalıdır (Parlak, 2018;45-46).

Araştırmada kullanılan ölçeğin eşit aralıklı olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5= 4/5 =0.80. Buna göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı şöyledir: 1.00-1.80 arası “çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek”, 4.21-5.00 “çok yüksek”.

Bilgievinde çalışan öğretmenlere yönelik hazırlanan anket için yapılan güvenilirlik testlerin de liderlik algısı boyutunun Cronbach’s alfa değerinin 0,967 ve motivasyon boyutunun Cronbach’s alfa değerinin 0,854 olduğu saptanmıştır. Buna göre ölçeğin araştırmada kullanılabileceği belirlenmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS programı kullanılmıştır. Bilgievi öğretmenlerinden toplanan anketler, araştırmacı tarafından puanlanmış ve istatistik paket programa aktarılmıştır.

Araştırmada kullanılan retmenlerin liderlik ve motivasyon anketlerinin normallik testi aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.5.2: Liderlik ve Motivasyon leğinin Normallik Dağılımı

Boyutlar	Kolmogorov-Smimov	Shapiro-Wilk	arpıklık	Basıklık
Liderlik Algısı	,001	,001	-,713	,313
Motivasyon	,046	,000	-,575	1,829

Tablo 3.5.2'ye göre liderlik ve motivasyon leği verilerin normal dağılımının kabul edilebilmesi için alt boyutların basıklık (Skewness) ve arpıklık (Kurtosis) değerlerinin -2,0 ile +2,0 arasında olması yeterlidir (George ve Mallery, 2010). Araştırmada verilerin çözümlenmesinde, betimsel frekans analizleri, bağımsız örneklem t - testi, tek yönlü varyans (ANOVA), Post Hoc testleri, Pearson korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulguların analizlerine yer verilmektedir.

4.1. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Analizi

Araştırmanın birinci alt amacına yönelik olarak “Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri hangi düzeydedir?” sorusuna yönelik olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.1.1: Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Düzeyi

	\bar{x}	SS
Liderlik Algısı Düzeyi	3,65	,969

Tablo 4.1.1. incelendiğinde öğretmenlerin liderlik algısı ve motivasyon düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar 5’li likert ölçeğine göre hazırlanması nedeniyle aşağıdaki aralıklar referans olarak alınmıştır.

1. 1,00-1,80 çok düşük
2. 1,81-2,60 düşük
3. 2,61-3,40 orta
4. 3,41-4,20 yüksek
5. 4,21-5,00 çok yüksek

Öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri düzeyi yüksek ($\bar{x}=3,65$ ss=,969) olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özelliklerine ilişkin maddelerin tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.1.2: Öğretmenlerin Liderlik Algısı Boyutu Tanımlayıcı İstatistikleri

Liderlik Algısı							Ortalama	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum		
Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır	Fi %	12 5,3	18 7,9	26 11,4	80 35,1	92 40,4	3,97	1,145
Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.	Fi %	16 7,0	13 5,7	28 12,3	90 39,5	81 35,5	3,91	1,155
Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.	Fi %	16 7,0	18 7,9	32 14,0	99 43,4	63 27,6	3,77	1,147
Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.	Fi %	11 4,8	23 10,1	36 15,8	96 42,1	62 27,2	3,77	1,104
Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir	Fi %	12 5,3	14 6,1	53 23,2	85 37,3	64 28,1	3,77	1,088
Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.	Fi %	17 7,5	16 7,0	32 14,0	102 44,7	61 26,8	3,76	1,144
Yöneticim kurum içi çalışmalarını çözümlenmede yeterlidir.	Fi %	14 6,1	17 7,5	52 22,8	81 35,5	64 28,1	3,72	1,134
Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabilirim.	Fi %	18 7,9	24 10,5	32 14,0	87 38,2	67 29,4	3,71	1,219
Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	Fi %	13 5,7	25 11,0	32 14,0	105 46,1	53 23,2	3,70	1,114
Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	Fi %	14 6,1	26 11,4	39 17,1	86 37,7	63 27,6	3,69	1,170
Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.	Fi %	19 8,3	20 8,8	62 27,2	63 27,6	64 28,1	3,58	1,219
Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.	Fi %	24 10,5	26 11,4	43 18,9	79 34,6	56 24,6	3,51	1,288
Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	Fi %	17 7,5	32 14,0	64 28,1	60 26,3	55 24,1	3,46	1,210
Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanırır.	Fi %	23 10,1	30 13,2	54 23,7	64 28,1	57 25,0	3,45	1,274
Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	Fi %	27 11,8	41 18,0	27 11,8	82 36,0	51 22,4	3,39	1,328
Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	Fi %	21 9,2	22 9,6	83 36,4	55 24,1	47 20,6	3,37	1,182

Tablo 4.1.2'ye göre; öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özelliklerine yönelik en yüksek ortalama “Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır” ifadesidir ($\bar{x}=3,97$; $ss=1,145$), İkinci en yüksek ortalamaya sahip ifade “Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder” ($\bar{x}=3,91$; $ss=1,155$) ifadesi ve üçüncü en yüksek ortalamaya sahip ifade ise “Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir” ($\bar{x}=3,77$; $ss=1,147$) ifadesidir.

Öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özelliklerine yönelik en düşük ortalama “Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür” ($\bar{x}=3,37$; $ss=1,182$) ifadesidir, ikinci en düşük ortalamaya sahip ifade “Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır” ($\bar{x}=3,39$; $ss=1,328$) ve üçüncü en düşük ifade ise “Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır” ($\bar{x}=3,45$; $ss=1,274$) ifadesidir.

4.2. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Motivasyon Düzeylerinin Analizi

Araştırmanın ikinci alt amacına yönelik olarak “Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin motivasyonları hangi düzeydedir?” sorusuna yönelik olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.2.1: Öğretmenlerin Algısına Göre Motivasyon Düzeyi

	\bar{x}	SS
Motivasyon Düzeyi	3,75	,511

Tablo 4.2.1. incelendiğinde öğretmenlerin liderlik algısı ve motivasyon düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapmalar 5’li likert ölçeğine göre hazırlanması nedeniyle aşağıdaki aralıklar referans olarak alınmıştır.

6. 1,00-1,80 çok düşük
7. 1,81-2,60 düşük
8. 2,61-3,40 orta
9. 3,41-4,20 yüksek
10. 4,21-5,00 çok yüksek

Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin motivasyonları düzeyi yüksek ($\bar{x}=3,75$ $ss=,511$) olarak belirlenmiştir.

Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin maddelerin tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.2.2: Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Tanımlayıcı İstatistikleri

Motivasyon		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma			
									Fi	%	Fi
Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.	Fi	0	0	3	52	173	4,75	,466			
	%	0,0	0,0	1,3	22,8	75,9					
İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	Fi	0	0,	3	50	175	4,75	,461			
	%	0,0	0,0	1,3	21,9	76,8					
İşimin için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.	Fi	1	2	3	57	165	4,68	,592			
	%	0,4	0,9	1,3	25,0	72,4					
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	Fi	2	2	5	79	140	4,55	,672			
	%	0,9	0,9	2,2	34,6	61,4					
Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.	Fi	9	4	6	62	147	4,46	,940			
	%	3,9	1,8	2,6	27,2	64,5					
Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.	Fi	7	1	19	61	140	4,43	,900			
	%	3,1	0,4	8,3	26,8	61,4					
Zamanımı iyi yönetebiliyorum.	Fi	3	6	11	106	102	4,31	,792			
	%	1,3	2,6	4,8	46,5	44,7					
Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.	Fi	5	7	22	113	81	4,13	,871			
	%	2,2	3,1	9,6	49,6	35,5					
Bu okulda öğretmen olarak çalışmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	Fi	4	10	23	116	75	4,09	,871			
	%	1,8	4,4	10,1	50,9	32,9					
Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.	Fi	4	17	21	106	80	4,06	,949			
	%	1,8	7,5	9,2	46,5	35,1					
Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.	Fi	9	18	31	96	74	3,91	1,062			
	%	3,9	7,9	13,6	42,1	32,5					
Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.	Fi	21	15	48	54	90	3,78	1,286			
	%	9,2	6,6	21,1	23,7	39,5					
Okulun fiziki yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.	Fi	11	28	32	93	64	3,75	1,136			
	%	4,8	12,3	14,0	40,8	28,1					
İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.	Fi	10	24	47	87	60	3,71	1,100			
	%	4,4	10,5	20,6	38,2	26,3					
Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.	Fi	21	38	24	60	85	3,66	1,366			
	%	9,2	16,7	10,5	26,3	37,3					
Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	Fi	20	33	38	77	60	3,54	1,264			
	%	8,8	14,5	16,7	33,8	26,3					
Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	Fi	20	27	38	95	48	3,54	1,199			
	%	8,8	11,8	16,7	41,7	21,1					
Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.	Fi	16	24	46	104	38	3,54	1,104			
	%	7,0	10,5	20,2	45,6	16,7					
İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	Fi	27	61	31	51	58	3,23	1,392			
	%	11,8	26,8	13,6	22,4	25,4					
Okulda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır	Fi	28	68	39	40	53	3,10	1,376			
	%	12,3	29,8	17,1	17,5	23,2					
İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterdim.	Fi	30	72	56	30	40	2,90	1,294			
	%	13,2	31,6	24,6	13,2	17,5					
İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle	Fi	40	47	68	49	24	2,87	1,238			

bakabiliyorum.	%	17,5	20,6	29,8	21,5	10,5		
Kurumda terfi imkânı bulunmaktadır.	Fi %	71 31,1	43 18,9	45 19,7	39 17,1	30 13,2	2,62	1,414
Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.	Fi %	114 50,0	85 37,3	10 4,4	10 4,4	9 3,9	1,75	1,008

Tablo 4.2.2'ye göre; öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin ifadelerde en yüksek ortalamaya sahip ifade “Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” ($\bar{x}=4,75$; $ss=0,466$) ifadesidir. En yüksek ortalamaya sahip ikinci ifade “İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum” ($\bar{x}=4,75$; $ss=0,461$) ve üçüncü ifade ise “İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum” ($\bar{x}=4,68$; $ss=0,592$) olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin ifadelerde en düşük ortalamaya sahip ifade “Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum” ($\bar{x}=1,75$; $ss=1,008$) ifadesi, ikinci sırada “Kurumda terfi imkânı bulunmaktadır” ($\bar{x}=2,62$; $ss=1,414$) ifadesi ve üçüncü sırada “İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum” ($\bar{x}=2,87$; $ss=1,238$) ifadesi belirlenmiştir.

4.3. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizi

Araştırmanın üçüncü alt amacına yönelik olarak “Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri; cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mesleki kıdem ve hizmet yılı değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.3.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algılarına Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Liderlik Algısı	Erkek	80	3,39	1,093	226	-2,879	,005
	Kadın	148	3,80	,865			

$p < 0,05$.

Tablo 4.3.1'e göre; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık

tespit edilmiştir. ($t_{(226)}=-2,879$; $p<0,05$). Bilgievlerinde görev yapan kadın öğretmenlerin yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalaması erkek öğretmenlerden yüksektir ($\bar{X}=3,80 > \bar{X}=3,39$). Bilgievinde görev yapan öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ortalama puanlarına göre; Bağımsız Gruplar t-Testi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.3.2: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algularına Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Liderlik	Evli	149	3,50	1,009	226	-3,535	,001
Algısı	Bekar	79	3,94	,827			

$p<0,05$.

Tablo 4.3.2'ye göre; öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t_{(226)}=-3,535$; $p<0,05$).

Bilgievlerinde görev yapan bekar öğretmenlerin yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalaması evli öğretmenlerden yüksektir ($\bar{X}=3,94 > \bar{X}=3,50$). Bilgievinde görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ortalama puanlarına göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.3.3: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algularına Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Eğitim	N	\bar{X}	SS	Sd	F	p
Liderlik Algısı	A. Y. Okul	30	4,00	,782	225	2,867	,059
	B. Lisans	170	3,63	,948			
	C. Lisansüstü	28	3,41	,1185			
	Toplam	228	3,65	,969			

$p>0,05$.

Tablo 4.3.3'e göre; öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Bilgievinde görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem

durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ortalama puanlarına göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.3.4: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Sd	F	p	Fark
Liderlik Algısı	A. 1-5 Yıl	96	3,99	,872	224 3	8,724	,000	A>B A>C
	B. 6-10 Yıl	92	3,47	,867				
	C. 11 ve 15 Yıl	30	3,13	1,030				
	D. 16 Yıl +	10	3,60	1,466				
	Toplam	228	3,65	,969				

$p > 0,05$.

Tablo 4.3.4'e göre; öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F_{(224-3)} = 8,724$; $p < 0,05$). Mesleki kıdem durumuna göre öğretmenlerinin yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algılarının hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Tukey Testi sonuçlarında gösterilmektedir.

Tablo 4.3.5: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumuna Göre Post-Hoc Testi

	Kıdem (I)	Kıdem (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD	1-5 Yıl	6-10 Yıl*	,521	,13473	,002
		11-15 Yıl*	,861	,19316	,000
		16 Yıl +	,399	,30686	,639
	6-10 Yıl	1-5 Yıl*	-,521	,13473	,002
		11-15 Yıl	,340	,19416	,382
		16 Yıl +	-,121	,30749	,984
	11-15 Yıl	1-5 Yıl*	-,861	,19316	,000
		6-10 Yıl	-,340	,19416	,382
		16 Yıl +	-,462	,33720	,598

* $p < 0,05$.

Tablo 4.3.5'e göre; 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algılarının ortalama puanları ($\bar{x} = 3,99$), 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,47$) ve 11-15 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,13$) yüksektir. Bilgievinde görev yapan

öğretmenlerin hizmet süresi durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ortalama puanlarına göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.3.6: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Durumlarına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	Sd	F	p	Fark
Liderlik Algısı	A. 0-2 Yıl	39	4,22	,820	225	10,05	,000	A>B
	B. 3-5 Yıl	88	3,65	,841				
	C. 6 ve +	101	3,44	1,042				
	Toplam	228	3,65	,969				

* $p < 0,05$.

Tablo 4.3.6'ya göre; öğretmenlerin hizmet süresi durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F_{(225-2)} = 10,051$; $p < 0,00$).

Hizmet süresi durumuna göre öğretmenlerinin yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algılarının hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Tukey Testi sonuçlarında gösterilmektedir.

Tablo 4.3.7: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Durumuna Göre Post-Hoc Testi

	Süre (I)	Süre (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD	0-2 Yıl	3-5 Yıl*	,57434	,17947	,004
		6-10 Yıl*	,78857	,17589	,000
	3-5 Yıl	0-2 Yıl*	-,57434	,17947	,004
		6-10 Yıl	,21424	,13605	,259
	6-10 Yıl	1-5 Yıl*	-,78857	,17589	,000
		3-5 Yıl	-,21424	,13605	,259

* $p < 0,05$.

Tablo 4.3.7'ye göre; 0-2 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algılarının ortalama puanları ($\bar{x} = 4,22$), 3-5 yıl

arası hizmet süresi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,65$) ve 6-10 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,44$) yüksektir.

4.4. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizi

Araştırmanın dördüncü alt amacına yönelik olarak “Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri; cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mesleki kıdem ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.4.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Motivasyon	Erkek	80	3,61	,592	226	-2,779	,006
	Kadın	148	3,82	,447			

$p < 0,05$.

Tablo 4.4.1’e göre; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. ($t_{(226)} = -2,779$; $p < 0,05$).

Bilgievlerinde görev yapan kadın öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalaması erkek öğretmenlerden yüksektir ($\bar{X} = 3,82 > \bar{X} = 3,61$).

Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin medeni durumlarına göre liderlik algısı ve motivasyonlarının ortalama puanlarına göre Bağımsız Gruplar t-Testi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.4.2: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	Sd	t	P
Motivasyon	Evli	149	3,67	,491	226	-	,002
	Bekar	79	3,89	,523			

$p < 0,05$.

Tablo 4.4.2’ye göre; öğretmenlerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t_{(226)} = -3,041$;

$p < 0,05$). Bilgievlerinde görev yapan bekar öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalaması evli öğretmenlerden yüksektir ($\bar{X}=3,89 > \bar{X}=3,67$).

Bilgievinde görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre motivasyonlarının ortalama puanlarına göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.4.3: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Eğitim	N	\bar{X}	SS	Sd	F	p
Motivasyon	A. Y. Okul	30	3,92	,521	2	2,341	,099
	B. Lisans	170	3,74	,497			
	C. Lisansüstü	28	3,64	,563			
	Toplam	228	3,75	,511			

$p > 0,05$.

Tablo 4.4.3'e göre; öğretmenlerin eğitim durumlarına göre motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Bilgievinde görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre motivasyonlarının ortalama puanlarına göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.4.4: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Kıdem	N	\bar{X}	SS	Sd	F	p	Fark
Motivasyon	A. 1-5 Yıl	96	3,88	,540	3	4,084	,008	A>B A>C
	B. 6-10 Yıl	92	3,68	,382				
	C. 11 ve 15 Yıl	30	3,59	,628				
	D. 16 Yıl +	10	3,58	,652				
	Toplam	228	3,75	,511				

$p < 0,05$.

Tablo 4.4.4.'e göre; öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F_{(224-3)}=4,084$; ($p < 0,05$).

Mesleki kıdem durumuna göre öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Tukey Testi sonuçlarında gösterilmektedir.

Tablo 4.4.5: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumuna Göre Post-Hoc Testi

	Kıdem(I)	Kıdem (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD		6-10 Yıl*	,196	,07320	,039
	1-5 Yıl	11-15 Yıl*	,290	,10494	,030
		16 Yıl +	,297	,16671	,282
		1-5 Yıl*	-,196	,07320	,039
	6-10 Yıl	11-11Yıl	,094	,10548	,805
		16 Yıl +	,101	,16705	,929
		1-5 Yıl*	-,290	,10494	,030
	11-15 Yıl	6-10 Yıl	-,094	,10548	,805
		16 Yıl +	,006	,18319	1,000

* $p < 0,05$.

Tablo 4.4.5'e göre; 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalama puanları ($\bar{x} = 3,88$), 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,68$) ve 11-15 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,59$) yüksektir.

Bilgievinde görev yapan öğretmenlerin hizmet süresi durumlarına göre motivasyonlarının ortalama puanlarına göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.4.6: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Durumlarına Göre Motivasyon Düzeylerine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	Sd	F	p	Fark
Motivasyon	A. 0-2 Yıl	39	4,13	,416	225	14,150	,000	A>B
	B. 3-5 Yıl	88	3,66	,506				
	C. 6 ve +	101	3,68	,489	2			
	Toplam	228	3,75	,511				

$P < 0,05$.

Tablo 4.4.6'ya göre; öğretmenlerin hizmet süresi durumlarına motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. ($F_{(225-2)} = 14,150$; $p < 0,00$).

Hizmet süresi durumuna göre öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin hangi ikili gruplar arasında farklılık oluşturduğu aşağıdaki Tukey Testi sonuçlarında gösterilmektedir.

Tablo 4.4.7: Öğretmenlerin Hizmet Süresi Durumuna Göre Post-Hoc Testi

	Süre (I)	Süre (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tukey-HSD	0-2 Yıl	3-5 Yıl*	,46178	,09321	,000
		6-10 Yıl*	,44511	,09134	,000
	3-5 Yıl	0-2 Yıl*	-,46178	,09321	,000
		6-10 Yıl	-,01667	,07065	,970
	6-10 Yıl	1-5 Yıl*	-,44511	,09134	,000
		3-5 Yıl	,01667	,07065	,970

* $p < 0,05$.

Tablo 4.4.7'e göre; 0-2 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalama puanları ($\bar{x} = 4,13$), 3-5 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,66$) ve 6-10 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,68$) yüksektir.

4.5. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırmanın beşinci alt amacına yönelik olarak “Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.5.1: Liderlik Algı Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonları İle İlişkisi

		Motivasyon
Öğretmenlerin Liderlik Algısı	Pearson Korelasyon	,624**
	Sig.(2-tailed)	,000
	N	228

**Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2-tailed).

Tablo 4.5.1'e göre öğretmenlerin liderlik algı düzeyleri ile motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p = ,000 < ,05$; $r = ,624$). Buna göre

eğitim yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri arttıka bilgievinde çalışan öğretmenlerin motivasyonu artmaktadır.

4.6. Bilgievlerinde alışan ğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik zelliklerinin ğretmenlerin Motivasyonuna Olan Etkinin Analizi

Araştırmanın altıncı alt amacına yönelik olarak “Bilgievlerinde alışan öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri öğretmenlerin motivasyonlarını anlamlı olarak etkilemekte midir?” sorusuna yönelik olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Bilgievlerinde görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri bağımsız değişken ve öğretmenlerin motivasyonu ise bağımlı değişken olarak modelde yer almaktadır.

Tablo 4.6.1: Öğretmenlerin Liderlik Alđı Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi

	B	Std. Hata	β	t	p
Öğretmenlerin Liderlik Algısı	1,181	,373	,624	-2,083	,038
Sabit	-,778	,098		11,994	,000

A. Bağımlı Değişken: Motivasyon

** $p < ,05$

$R^2 = ,389$;

Düzeltilmiş $R^2 = ,386$

$F_{(1-226)} = 143,860$;

Tablo 4.6.1’e göre regresyon sonucu $F_{(1-225)} = 143,860$; $p < 0,05$ olmak üzere istatistiksel olarak anlamlıdır. Düzeltilmiş R^2 değeri ,38,6’dır. Bu sonuç, bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin liderlik algılarının motivasyonlarını %38,6 oranında varyansın açıkladığı belirlenmiştir.

Buna göre öğretmenlerin motivasyonlarını %38,6'lık varyansın öğretmenlerin yöneticilerin liderlik algılarının açıkladığını göstermekte ve geri kalan kısmı ise başka değişkenler tarafından etkilendiğini göstermektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulguları ile ilgili sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1.Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algısına göre yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri ile kurumda çalışan öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Aşağıda araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan alt problemler için yapılan analizlere ait bulguların sonuçları sırasıyla açıklanmıştır.

5.1.1. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri düzeyi yüksek ($\bar{x}=3,65$ $ss=,969$) olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuca göre bilgievinde çalışan öğretmenler, yöneticilerinin liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğunu beyan etmişlerdir. Yapılan anket çalışmasına katılan öğretmenler, “*Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür*” ifadesine katılımcılar, en düşük puanı vermişlerdir. Liderlerin en önemli özelliklerinden birisi, ekip üyelerinin kendilerini geliştirmelerine katkı sağlamak ve sistemli bir şekilde kişisel gelişim için olanak sağlamaktır.

Yapılan anket çalışmasına katılan öğretmenler, “*Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır*” ifadesine en yüksek puanı vermişlerdir. Elde edilen başarının getirmiş olduğu ödüllerin çalışanlar ile paylaşılması liderlerin önemli görevlerinden birisidir.

Er(2020) çalışması sonucunda; okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin yeterli olduğu fakat sorun çözme becerilerinde eksiklikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kahya(2020) çalışması sonucunda; eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarını

gösterme düzeyleri yüksek olduğu sonucu çıkmıştır, bu sonuç araştırmamız ile örtüşmektedir. Parlak (2018) çalışması sonucunda; lise eğitimi veren devlet ve özel okul yöneticilerinin liderlik özellikleri bakımından farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır. Eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri yönünden algı düzeyleri devlet okullarında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Avcı(2015) çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuç çalışmamız ile örtüşmektedir.

5.1.2. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin motivasyonları düzeyi yüksek ($\bar{x}=3,75$ $ss=,511$) olarak belirlenmiştir.

Yapılan anket çalışmasına katılan öğretmenler, “Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” ifadesine en yüksek puanı vermişlerdir. En düşük puanı ise, “Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum” ifadesine vermişlerdir. Bu durum öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olmasının içsel sebeplerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin motivasyonuna kurumdan kaynaklanan olumlu etkinin düzeyi düşük seviyede kalmıştır. Yapılan anket çalışmasına öğretmenlerin, “Kurumda terfi imkânı bulunmaktadır” ifadesine ikinci en düşük puanı vermiş olmaları da bu durumu desteklemektedir.

Coşgun(2019) çalışmasında Herzberg’in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen 33 temayı tespit etmiştir. Bu temaların yirmibeşi hijyen faktörü olarak, sekizi ise motive edici faktör olarak değerlendirmiştir. Bu bulgular bizim çalışmamız ile örtüşmektedir. Çalışmamızda öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olmasının sebepleri içerisinde kurum kaynaklarının düşük seviyede olması bilgievlerindeki hijyen faktörlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Mutlu(2019) çalışmasında müzik öğretmenlerinin çalışma motivasyonlarının sosyal çevre ve fiziksel koşullardan olumlu-olumsuz etkilendiği sonucu çıkmıştır. Acun(2017) çalışmasında örgüt kültürü unsuru ile öğretmen motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin

pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışmamız ile örtüşmektedir. Çelik(2015) çalışmasında öğretmenlerin motivasyon düzeyleri orta seviyede olarak bulunmuştur. Sarıca(2015) çalışmasında eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin öğretmen motivasyonunu yüksek düzeyde etkilediği sonucuna varmıştır. Bu çalışmamız ile örtüşmektedir. Karaboğa(2007) çalışmasında okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmen motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucunda varmıştır. Koçak(2002) çalışmasında öğretmenlerin psiko-sosyal araçlar ile motive oldukları sonucuna varmıştır. Çalışmada psiko-sosyal araçlar olarak; takdir edilmek, güven duyulan ortamlarda çalışmak, karara katılmak, iletişim ve öğrencilere faydalı olmak şeklinde tanımlamıştır. Bu bulgular bizim çalışmamız ile örtüşmektedir.

Elde edilen tüm bulgulara göre, öğretmenlerin beklentileri tespit edilir ve dikkatlice yerine getirilirse öğretmenleri en üst seviyede motive etmek mümkündür. Bu nedenle, bilgievi yöneticileri çalıştıkları kurumlarda görev yapan öğretmenleri çok daha iyi tanımaya çalışmalı ve onların kurumdan beklentilerini karşılayacak önlemleri alabilmelidirler.

5.1.3. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Demografik değişkenlere göre sonuçlar:

- Bilgievlerinde görev yapan kadın öğretmenlerin, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalaması erkek öğretmenlerden yüksektir,
- Bilgievlerinde görev yapan bekar öğretmenlerin, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalaması, evli öğretmenlerden yüksektir,
- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, eğitim durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p>0,05$).

- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, mesleki kıdem durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F_{(224-3)} = 8,724$; $p < 0,05$).
- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algılarının ortalama puanları ($\bar{x} = 3,99$), 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,47$) ve 11-15 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,13$) yüksektir.
- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, hizmet süresi durumlarına göre yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algıları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F_{(225-2)} = 10,051$; $p < 0,00$).
- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, 0-2 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri algılarının ortalama puanları ($\bar{x} = 4,22$), 3-5 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,65$) ve 6-10 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerden ($\bar{x} = 3,44$) yüksektir.

Parlak(2018) çalışmasında; öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ile algı düzeyleri anlamlı farklılık gösterdiği sonucu çıkmıştır. Bu sonuç çalışmamız ile örtüşmektedir. İzci(2015) çalışmasında; ilk ve ortaokullardaki eğitim yöneticilerinin liderlik algılarının bay ve bayan öğretmenler tarafından anlamlı bir şekilde farklı olduğu sonucuna varmıştır. Avcı(2015) çalışmasında; okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşmadığı, kıdem bakımından ise farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu sonuçlar; demografik özelliklerin öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerini algılamada etkili olduğunu göstermektedir.

5.1.4. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Analizine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Demografik değişkenlere göre sonuçlar:

- Bilgievlerinde görev yapan kadın öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalaması erkek öğretmenlerden yüksektir ($\bar{X}=3,82 > \bar{X}=3,61$).
- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t_{(226)}=-3,041$; $p<0,05$). Bilgievlerinde görev yapan bekar öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalaması evli öğretmenlerden yüksektir ($\bar{X}=3,89 > \bar{X}=3,67$).
- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, eğitim durumlarına göre motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).
- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, mesleki kıdem durumlarına göre motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F_{(224-3)}=4,084$; ($p<0,05$). 1-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalama puanları ($\bar{x} =3,88$), 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerden ($\bar{x} =3,68$) ve 11-15 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerden ($\bar{x} =3,59$) yüksektir.
- Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin, hizmet süresi durumlarına motivasyon düzeyleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. ($F_{(225-2)}= 14,150$; $p<0,00$). 0-2 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalama puanları ($\bar{x} =4,13$), 3-5 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerden ($\bar{x} =3,66$) ve 6-10 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenlerden ($\bar{x} =3,68$) yüksektir.

Kaçmaz(2020) çalışmasında; öğretmen motivasyonunun cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı, fakat kıdeme göre farklılaştığı sonucuna varmıştır. Nokay(2019) çalışmasında; öğretmen motivasyonunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği fakat branş ve görev süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucu çıkmıştır. Görev süresi değişkeni boyutunda elde edilen sonuç, çalışmamız ile örtüşmektedir. Emirbey(2017) çalışmasında; öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemekte, fakat mesleki kıdem ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir sonucuna varmıştır. Çelik(2015) çalışmasında; öğretmenlerin motivasyon ölçeği

puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, fakat görev süresi, eğitim seviyesi değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu çıkmıştır. Çalış(2012) çalışmasında; lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasında cinsiyete, yaşa, kıdeme, bransa, medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıdaki bütün sonuçlar gözünüdebulundurulduğundakısmende olsa demografik özelliklerin öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

5.1.5. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin Analizine Ait Sonuç ve Tartışma

Bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik algı düzeyleri ile motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($p=,000<,05$; $r= ,624$). Buna göre eğitim yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri arttıkça bilgievinde çalışan öğretmenlerin motivasyonu da artmaktadır.

Marakçı(2020) çalışmasında; okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında yüksek bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Yıldırım(2019) çalışmasında; yöneticilerin otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı fakat demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde orta dereceli bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Çakır(2019) çalışmasında; katılımcıların paternalist ve demokratik liderlik algıları ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki olduğu fakat serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algıları ile iş motivasyonu arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ugar(2019) çalışmasında; okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Özerten(2018) çalışmasında; öğretmenlerin algıladıkları otantik liderlik ile mesleki motivasyonları arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Emirbey(2017) çalışmasında; yöneticilerin etik liderlik davranışları göstermeleri ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında pozitif, doğru orantılı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Aksel(2016) çalışmasında; dönüşücü liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Yukarıdaki tüm sonuçlar gözününde bulundurulduğunda, eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasında düzeyi farklı olsa da pozitif bir yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

5.1.6. Bilgievlerinde Çalışan Öğretmenlerin Algısına Göre Yöneticilerin Sergilemiş Oldukları Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Olan Etkinin Analizine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Yapılan analizlere göre regresyon sonucu $F_{(1-225)}=143,860$; $p<0,05$ olmak üzere istatistiksel olarak anlamlıdır. Düzeltilmiş R^2 değeri ,38,6'dır. Bu sonuç, bilgievlerinde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin liderlik algılarının motivasyonlarını %38,6 oranında varyansın açıkladığı belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin motivasyonlarını %38,6'lık varyansın öğretmenlerin yöneticilerin liderlik algılarının açıkladığını göstermekte ve geri kalan kısmı ise; başka değişkenler tarafından etkilendiğini göstermektedir.

Marakçı(2020) çalışmasında; yaptığı regresyon analizi sonuçlarına göre yöneticilerin hizmetkar liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonunu anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna varmıştır. Çakır(2019) çalışmasında; yapılan regresyon analizine göre serbest bırakıcı ve otoriter liderlik algılarının motivasyon üzerinde anlamlı etkileri olmamasına karşılık paternalist ve demokratik liderlik algılarının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna varmıştır. Özerten(2018) çalışmasında; okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde güçlü bir yordayıcı olduğu sonucuna varmıştır. Aksel(2016) çalışmasında; dönüşücü liderlik faktörünün öğretmen motivasyonu açıklama oranının %20.8 olduğu sonucuna varmıştır.

Eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin eğitimcilerin iş motivasyon üzerinde düşük seviyede de olsa etkisinin olduğu, yukarıdaki çalışmaların ortak sonucu olduğu söylenebilir.

5.2. Öneriler

5.2.1.Uygulamacılara Yönelik Öneriler

- Özellikle maddi imkansızlıklar içinde yaşayan semtlerdeki çocuk ve gençlerin güvenli bir şekilde bilgiye ulaşabilme, derslerindeki başarılarının artırılmasına destek sağlanması amacıyla hizmetlerin sunulduğu, çocuk ve gençlerin sosyalleşmesine yönelik faaliyetlerin yürütüldüğü bilgievlerindeki öğretmenlerin iş motivasyonlarının yüksek olması, toplumsal geleceğimiz açısından önemlidir. Öğretmenlik, idealist duyguların baskın olduğu bir meslektir. Bu yüzden öğretmenin öğretme şevkini hiçbir şartta kaybetmemesi gerekir. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi katılımcılar “Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum” ifadesine en yüksek puanı vermişlerdir.
- Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi “Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir”, “Bu okulda öğretmen olarak çalışmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır” ifadelerine yüksek puan vermişlerdir. Bu sonuç,bilgievinde çalışan öğretmenlerin kuruma aidiyet duygusuna önem verdiklerini göstermektedir. Bu nedenle de bilgievi yöneticilerine düşen en önemli görevlerden birisi de,bilgievinde görev yapan öğretmenlerin kuruma karşı aidiyet duygusunun geliştirmesine yönelik faaliyetlere ağırlık vermeleridir.
- Bilgievlerinde çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin sürekli (kadrolu) çalışma garantileri bulunmamaktadır. Bu nedenle de motivasyonlarının yüksek olmasının daha fazla önemli olduğu söylenebilir.
- Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının artırılabilmesi için öneri olarak; yönetici ve çalışanların arasında karşılıklı güvene dayalı bir iletişim ortamının oluşturulması sağlanmalıdır.
- Bilgievleri bir devlet kurumu olmadığı için; çalışan yönetici ve öğretmenlerin kariyerlerinin gelişmesinde herhangi terfi durumu söz konusu değildir. Bu durum, çalışanların gelecek planlarını yapmada güvensizlik ve belirsizlik olarak kendini göstermektedir. Belirsizliğin ortadan kaldırılabilmesi için bilgievlerinde bir terfi sisteminin kurulması çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

- Bilgievlerinde çalışan öğretmenlerin içsel motivasyonlarının sağlanabilmesi için başarıları takdir edilmeli, kurumda alınacak kararlara katılımları sağlanmalı, sevgi, saygı gösterilmeli ve çeşitli sosyal programlar yapılmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma sonuçları; bilgievi yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bilgievi yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik tarzlarının incelendiği bir çalışma yapılabilir.
- İstanbul'un yedi ilçesinde faaliyet gösteren bilgievlerindeki eğitimcilere yönelik yapılan bu çalışmanın kapsamı genişletilerek Türkiye'nin farklı illeri için de yapılabilir.
- Literatür incelemesi sonucunda; bilgievlerinden faydalanan çocuk ve gençlerin ebeveynlerine yönelik sadece bir çalışmaya rastlanılmıştır. Benzer bir çalışma İstanbul'daki bilgievleri içinde yapılabilir. Bilgievlerinden faydalanan çocuk ve gençlerin ebeveynlere yönelik çalışma ile velilerin bilgievlerinde sunulan hizmetlerden memnuniyet seviyeleri, çocuklarının gelişim durumları, demografik değişkenlere göre incelenmesi araştırmacılara önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acun, K.(2017) *Örgüt Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi: Bahçelievler'deki Liselerde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi: İstanbul.
- Açıklan, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık
- Ak, F. (2015). *Okul Müdürlerinin Liderlik Türleri ve Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerine Etkileri*,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi; İstanbul.
- Akbaş, M. (2019). *Öğretmen Görüşlerine Göre Yaygın Eğitim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi; Urfa.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki (Samsun İli Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi; Samsun
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Aydın İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi: Çanakkale.
- Aksu, A. (2003). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Eğitim ve Bilim*, 34 (153).
- Akyar, A. (2013). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik-II*. İzmir: İlyas Yayınevi.
- Argüden, Y. (2018). *Vatandaş Bakışıyla İstanbul İlçelerinin Belediye Yönetişim Karnesi*. İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, No:12.
- Arslan, Y. (2013). *Yerel Yönetimler ve Eğitim İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Aydın Üniversitesi: İstanbul.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). *Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karatay Üniversitesi: Konya.
- Artan, T. (2012). *Yerel Yönetimlerde Sosyal Hizmetler, (1.Baskı)*. Ankara: Sabev.

- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.
- Avcı, N. (2000). İslam Dünyasında Kütüphaneciliğin Doğuşu ve İlk Örnekleri: Beytü'lHikme'den Daru'lHikme'ye. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1).
- Ay, F. A. (2006). *İşletmelerde Çalışan Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi: Sivas.
- Ayhan, U. (2008). Amerika Birleşik Devletleri'nde Yerel Yönetimler. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 70.
- Bağcılar Belediyesi (2020). Bilgievleri Tarihçesi, (<http://www.bagcilar.bel.tr/icerik/864/106/bilgi-evleri-tarihcesi.aspx>, erişim tarihi 25.02.2020).
- Bağcılar Belediyesi, (<http://www.bagcilar.bel.tr/icerik/863/103/projenin-amaci.aspx>, erişim tarihi 25.02.2020).
- Bahçelievler Belediyesi, (<https://www.bahcelievler.istanbul/Content.aspx?CategoryID=457&ContentID=1262>, erişim tarihi 25.02.2020).
- Bakkal, M. (2019). *Okul Müdürlerinin Eğitimsel Liderlik Standartlarını Karşılama Düzeyleri ile Öğretmenlerin Okul İklimi Alguları ve Motivasyonları Arasındaki İlişki: Sultanbeyli İlçesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi: İstanbul.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (1992). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Ankara: Erek Ofset.
- Balçık, B. (2004). *İşletme Yönetimi*, Konya: Atlas Kitabevi Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Konya: Selçuklu Üniversitesi Basımevi.
- Başakşehir Belediyesi, (<https://basaksehirbilgievleri.tr.gg/>, erişim tarihi 25.02.2020)
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bedir, G. (2017). *Özel Okullardaki Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Kurum Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ile İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sebhattin Zaim Üniversitesi; İstanbul.

- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Kocaeli.
- Bilgin, H. (2018). *Özel Eğitim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi İstanbul Esenyurt Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Ortak Program: İstanbul.
- Bolman, L.G., Deal, T.E.(2013). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 12.baskı Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, (3.Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2007). Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirime Düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22(1).
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1).
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Coşgun, A. (2019). *Kamuya Ait Okullarda Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Koşulların Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi: Konya
- Cömert, I., Kayıran, S.M. (2010). Çocuk ve Ergenlerde İnternet Kullanımı. *Çocuk Dergisi*, 10(4).
- Çağlı, M. (2019). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gazi Üniversitesi; Ankara.
- Çakır, S.E. (2019). *Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ankara ili Altındağ İlçesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi; Ankara.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi: Kocaeli ili Gölcük İlçesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi; İstanbul.

- Çelik, B. (2006). *Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi; İstanbul.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Çelik, M. (2015). *Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi; Gaziantep.
- Çetin, Y.E. (2016). *Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi: Gaziantep.
- Çiçek, E. (2010). *Türkiye'de Belediyelerin Sosyal Hizmet Ve Sosyal Yardım Politikaları: Batı Akdeniz Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi: Isparta.
- Çolak, H. (2012). Türk Toplumunda Demokrasi ve Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi Bağlamında 1580 Sayılı Belediye Kanunu Yasama Müzakereleri. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*. Sayı 49.
- Demir, E. (2019a). *Yönetim Süreçleri Bağlamında Bilgievlerinin İncelenmesi-Küçükçekmece Belediyesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi: İstanbul.
- Demir, İ. (2019b). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doyumu Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi: İstanbul.
- Demir, S. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi: Gaziantep.
- Deniz, B. (2009). *Kariyer Basamakları Uygulamasının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi; İstanbul.
- Dizdar, A. (2009). *Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Kamuyla İlgili Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Ekici, K.M. (2013). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Yargı Yayınevi.

- Ekşi, D. (2019). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi: Edirne.
- Emirbey, A.R.(2017). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi; Uşak.
- Er, N. (2020). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi: Antalya.
- Erçoşkun, M.H., Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı 11*.
- Erdem, İ. (2015). *Yerel Siyaset ve Belediyecilik*, (3.Baskı). İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Erel, G. Ö., Yalçın, M. (2014). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erzurum, K. (2007). *Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Fatih Belediyesi, (<http://www.fatih.bel.tr/bpi.asp?caid=645&cid=3397>; erişim tarihi 25.02.2020).
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson Ltd.
- Göktepe, N. (2001). *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Gümüşeli, A.I.(2001). *İstanbul'daki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*, Doçentlik Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi: İstanbul
- Günday, M. (1998). *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj Yayıncılık.

Güngören Belediyesi,

(<https://www.gungorenbilgievleri.com/sayfa.php?id=hakkimizda>, erişim tarihi 25.02.2020).

Gürbey, S. (2012). *Eğitim Hizmetlerinin Sunumunda Yerel Yönetimlerin Rolü-İstanbul Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi: İstanbul.

Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Işık, B. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle ve Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi; Van.

İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi. Okul Yönetimi. Sınıf Yönetimi. 1. Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları.

İşgörür, N. (2020). *Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Yararlandığı Motivasyon Araçları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi; İstanbul.

İzci, S. (2015). *İlk ve Ortaokulda Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İncelenmesi (Diyarbakır İl Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi: Gaziantep.

Kaçmaz, S. (2020). *Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi; Siirt.

Kahya, S. (2020). *Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi: Antalya.

Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi; İstanbul.

Karadeniz, Ş. (2017). Yeni Bir Bilgi ve Öğrenme Merkezi Olarak Bilgievleri. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt 31, Sayı 1*.

Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*, İstanbul: Etap Yayınevi
Mankan, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, İzmir: İlya Yayınevi.

Karşlı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem A Yayınları

- Karlı, M.D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. Morpa Yayınları.
- Kavi, E., Koçak, O.(2010).*İstanbul'daki Bilgievlerinin Sosyal İçerme Boyutu Açısından Değerlendirilmesi*, 8.Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 28-31 Ekim, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi.
- Kaya, E., Şentürk, H., Daniş, O., Şimşek, S. (2007). *Modern Kent Yönetimi 1*, (1.Baskı). İstanbul: Okutan Yayınları
- Kırık, Ö. (2007). *İnternet Kafeler ve Ortaya Çıkan Sorunlar: İlköğretim Öğrencileri, Öğretmenleri ve İnternet Kafe İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi: Aydın.
- Kocabaş, İ., Karaköse, T., (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği), *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, (1), 79-91.
- Koçak, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu (Keçiören İlçesi Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi; Ankara
- Koçel, T. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kocaeli Belediyesi, (<http://kilavuzgenclik.kocaeli.bel.tr/BilgiEvleri/Nedir.aspx>, erişim tarihi 25.02.2020).
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1).
- Kurtar, K. (2108). *İlkokul Öğretmenlerinin Yöneticilerine Yönelik Denetim Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki (Edirne İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi: Edirne.
- Kuzu, A. (2011) İnternet ve Aile, *Aile ve Toplum Dergisi*, 7(27).
- Küçükçekmece Belediyesi,
(http://www.kucukcekmecebilgievleri.com/index.php?option=com_content&view=article&id=179&Itemid=137, erişim tarihi 25.02.2020).
- Kültür, Y.Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Marakçı, D.B. (2020), *İlkokulda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi; Siirt.
- M.E.B. Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği,

- <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/936.pdf>, erişim tarihi 24.02.2020).
- Mevzuat Bilgi Sistemi, T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi,
(<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>, erişim tarihi 23.02.2020).
- Murphy, J., Elliott, S.N., Goldring, E. ve Porter, A. (2006). *Learning-Centered Leadership: A Conceptual Foundation*. Nashville, TN: Learning Sciences Institute, Vanderbilt University.
- Mutlu, F.B.(2019). *Müzik Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Eğitim Kurumunun Çevresel Koşullarının Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Osmaniye ili Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi: Malatya.
- Mutlu, C. (2019). *Eğitim Örgütlerinde Liderlik Algıları Yöneltil Etik ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi: İstanbul.
- Nokay, N. (2019). *Öğretmen Motivasyonunun Yordayıcısı Olarak Yaşam Stili*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi: Muğla.
- Oğurlu, Ü. (2012). *Liderlik Becerilerini Geliştirme Programının Üstün Zekâlı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi*. (Yayınlanmamış, Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Ortaylı, İ. (1985). *Tanzimattan Cumhuriyete Yerel Yönetim Geleneği*. İstanbul: Hil Yayınları.
- Öner, Ş. (2006). *Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi*, 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, S., Sezgin, F. (2012). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Özden, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özerten, K.N. (2018). *Okul Yöneticilerinin Algılanan Otantik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonuna Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi; İstanbul.
- Özmen, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi; İstanbul.

- Öztay, F.E.(2006). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi; İstanbul.
- Parlak, M., (2018), *Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Esenyurt İlçesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008) *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Sarıca, Y. (2013). *Eğitim Ortamlarının İyileştirilmesinin Yönetici ve Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi; İstanbul.
- Satmaz Uçak, N. (2018). *Yerel Yönetimlerin Hayat Boyu Öğrenmeye Katkısı (Samek Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi: Sakarya.
- Sertkaya, İ. (2015). *Ortaöğretim Eğitim Yöneticilerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayıcı Etkenler*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi: İstanbul.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*, İstanbul, Etap Yayıncılık.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Sonel, Z. (2019). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Düşünme Stilleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi: Konya.
- Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Şahin, Y. (2015). *İlkokul Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşması ve Geliştirilmesi Konusunda Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi; İstanbul.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İkliminin Karşılaştırılması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi: Niğde.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel.

- Şirin, E.(2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- TDK, (2020). <https://sozluk.gov.tr/?kelime=>, erişim tarihi 05.02.2020.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İş Gören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri- İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- Tozal, B. (2015). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Zirve Üniversitesi; Gaziantep.
- Tutar, H. (2012). *Davranış Bilimleri-Güdülenme ve Güdülenme Kuramları*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- T.C. Anayasası, Türk Anayasası Hukuk Sitesi,
(<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm> erişim tarihi 09.02.2020)
- Ugar, Y. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi: İstanbul.
- Ulaş, O. (2008). *Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Etkisi ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya.
- Uzun, Ş. (2006). *Federal Almanya Yönetim Sistemi. Dünya Kamu Yönetimi Araştırması Projesi*, İçişleri Bakanlığı Araştırma ve Etütler Merkezi. Ankara.
- Vural, G. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Rize İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi; Trabzon
- Yavuz, İ. (2013). *Sosyal Belediyecilik Bağlamında Çocuk ve Gençlik Hizmetleri: Adapazarı Belediyesi Bilgievi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi: Yalova.
- Yaygın Eğitim Amaçlı Kurslar Yönergesi,
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/04/20180411-13.htm>, erişim tarihi 24.02.2020).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yıldırım, D. (2007). *Öğretmenlerin Algıları Açısından Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi; İstanbul.
- Yıldırım, H. (2019). *Şanlıurfa'daki İlköğretim Okullarının Yöneticilerinin Liderlik Tipleri ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi; Şanlıurfa.
- Yılmaz, B. (2013). *Türkiye de Köycülük ve Köy Enstitüleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Yılmaz, Ş. (2015). *Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi: İstanbul.
- Yılmaz, A., Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, E.(2014). *Yönetim Teorileri ve Yeni Yönetim Yaklaşımları*, Çelikten. M., Özbaş, M. (Ed.) Eğitim Yönetimi. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Zeytinburnu Belediyesi,
(http://www.bilgievi.org.tr/Document/DocumentGalery/Bilgi_Evi_Projesi.pdf,
erişim tarihî 25.02.2020)

EKLER

EK-1 ÖLÇEK

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE BİLGİEVİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMEN MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Değerli Öğretmenim,

Bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere, öğretmen algılarına göre bilgievi yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki düzeyinin tespit edilmesi amacıyla sizlerin görüşüne ihtiyaç duyulmuştur. Bu çalışmanın amacına ulaşması için sizlerden aşağıdaki sorulara içtenlikle cevap vermeniz beklenmektedir. Elde edilen veriler gizlilik çerçevesinde değerlendirilecek olup başka hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır.

Göstereceğiniz özenden ve sunacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder, hayat boyu başarılar dilerim.

Zehra Görgülü

DEMOGRAFİK BİLGİLER					
1. Cinsiyet	Erkek	Kadın	2. Medeni Durum	Evli	Bekar
3. Eğitim Durumu	Yüksek Okul	Fakülte	Yüksek Lisans	Doktora	
4. Mesleki Kıdem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve

üzeri

5. Bilgievinde Toplam Çalışma Süresi 0-2 yıl 3-5 yıl 6 ve daha fazla

Anket Soruları

AŞAĞIDAKİ SORULARI DİKKATLİCE OKUDUKTAN SONRA SİZE UYGUN DÜŞÜNCEYİ İŞARETLEYİNİZ.		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Bu okulda öğretmen olarak çalışmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	5				
2	Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.	5				
3	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	5				
4	Kurumda terfi imkânı bulunmaktadır.	5				
5	İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterdim.					5
6	Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.					5
7	Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.	5				
8	Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	5				
9	İşimin için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.	5				
10	Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.	5				
11	İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.	5				
12	Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.	5				
13	İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.					5
14	Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.	5				
15	İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	5				
16	Zamanımı iyi yönetebiliyorum.	5				
17	Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	5				
18	Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.	5				
19	Okulda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.					5
20	Okulun fiziki yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.	5				
21	Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.	5				
22	Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.	5				
23	Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.	5				
24	İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	5				
25	Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.	5				
26	Yöneticim kurum içindeki bilgi akışımı kolaylaştırır.	5				
27	Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	5				

28	Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	5				
29	Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.	5				
30	Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	5				
31	Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	5				
32	Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	5				
33	Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabilirim.	5				
34	Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.	5				
35	Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.	5				
36	Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.	5				
37	Yöneticim kurum içi çalışmalarını çözümlemeye yeterlidir.	5				
38	Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir	5				
39	Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.	5				
40	Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır.	5				

EK-2 İZİN DİLEKÇESİ



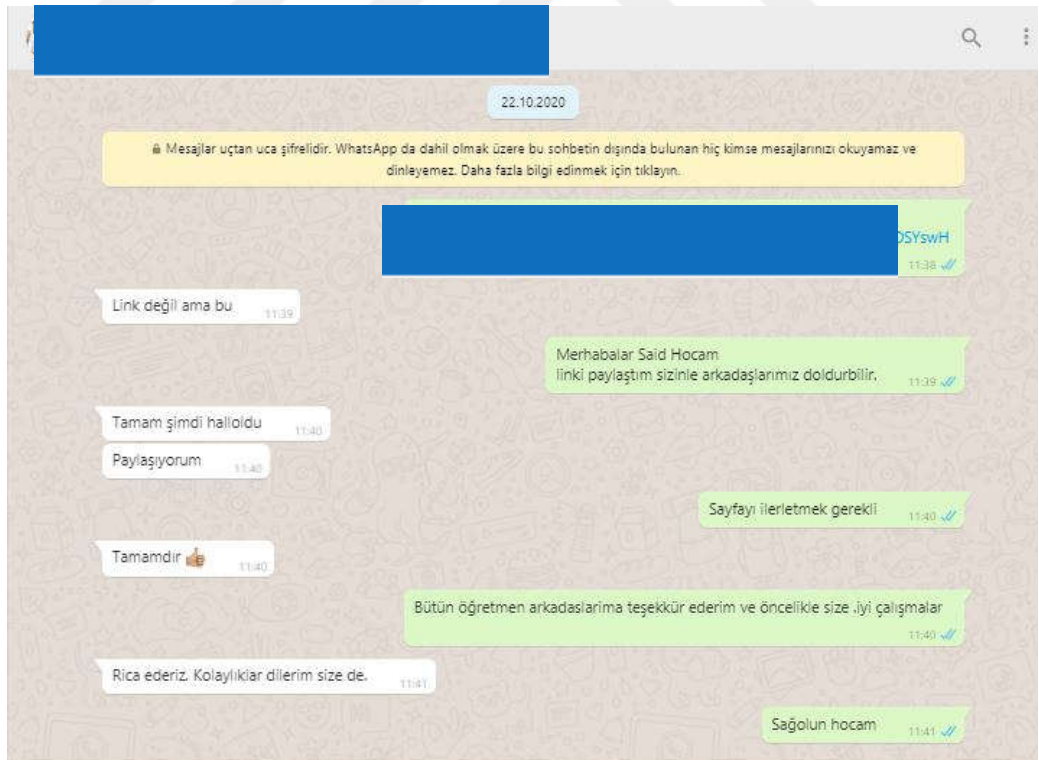
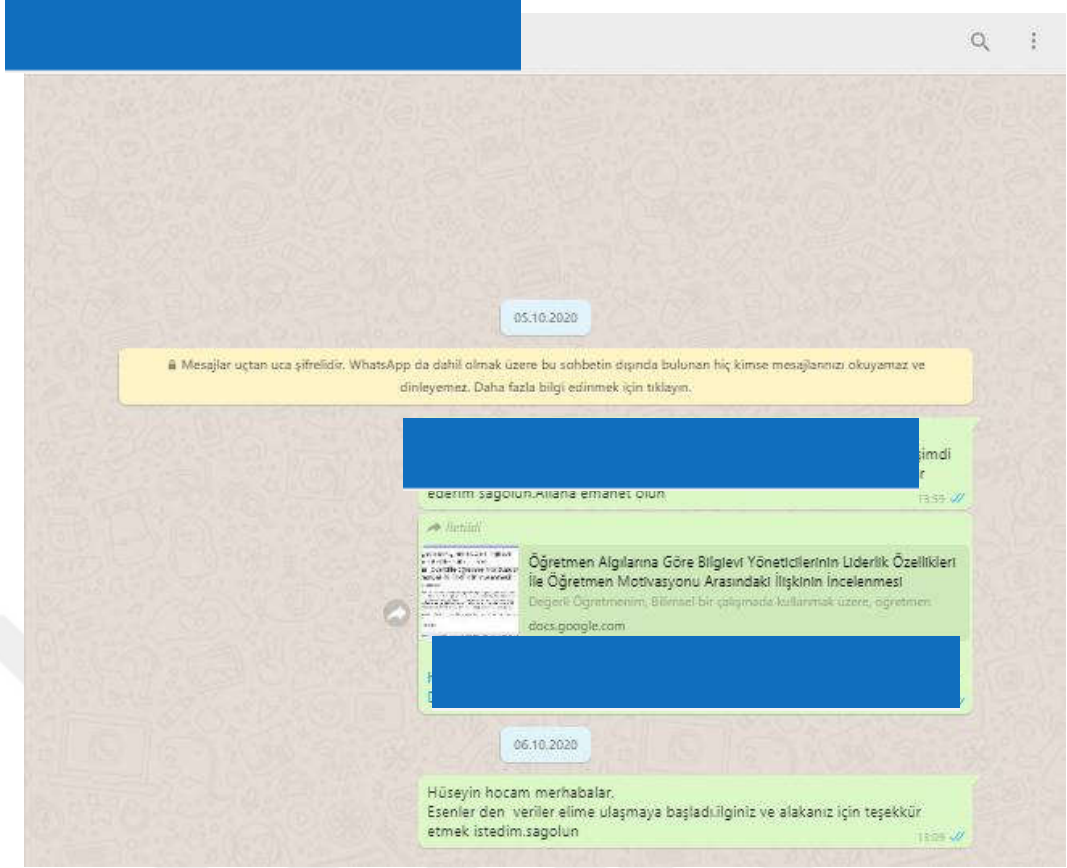
15.01.2020

KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Zehra GÖRGÜLÜ'nün “**Öğretmen Algularına Göre Bilgievi Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Öğretmen Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” isimli tez araştırması isteği, Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü, Bilgievleri Koordinatörlüğü tarafından değerlendirilmiş, kurum bünyesinde çalışan öğretmenlere anket yapılmasına ve araştırma faaliyetleri yürütmesine onay verilmiştir.

Mücahit UYGUN

Koordinatör



EK-3 ÖLÇEK İZİN DİLEKÇESİ

mail.google.com/mail/u/0?ik=9e3be75a368view=pt&search=all&permthid=thread-a%3A-561003238613399302&siml=msg-a%3A-5608379905396715174&siml=msg... ☆

M Gmail Zeyy y cyoruk.zehra@gmail.com

15 Ocak 2020 16:54

Merhabalar Turgut Karaköse Bey
Öncelikle nasılsınız? İsimim Zehra Gorgülü Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim.Yüksek Lisans Tezimde (Bilgi Evi Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkilerinin İncelenmesi-Küçükçekircece Örneği)sizin tarafınızdan hazırlanmış olan Motivasyon Ölçeğini izniniz doğrultusunda kullanmak istiyorum. Tarafıma gerekli izni vermenizi rica eder. İyi çalışmalar dilerim.
Not: Değerli Hocam daha önceki bir vakitte e posta ve Kutahya Dumlupınar Üniversitesi üzerinden size ulaşmaya çalıştımama rağmen bir türlü size ulaşamadım Mesajıma dönüşünüzü acil olarak beklemekteyim.
Saygılarımla
Kolay gelsin...
Zehra GÖRGÜLÜ

16 Ocak 2020 15:00

16 Ocak 2020 19:19



ÖZGEÇMİŞ

Zehra GÖRGÜLÜ, 1988, Yozgat

EĞİTİM BİLGİLERİ

2002-2006: Boğazlıyan Yabancı Dil Ağırlıklı Lise

2007-2011: Kırıkkale Üniversitesi, Türk Dili Edebiyatı Bölümü

2014-2020: Anadolu Üniversitesi, İlahiyat Bölümü (Önlisans)

2017-2019: Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İŞ BİLGİLERİ

2015-2020: Küçükçekmece Belediyesi, Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü,
Küçükçekmece Bilgiçleri: Türkçe Öğretmeni

SERTİFİKALAR

2011: Kırıkkale Üniversitesi, Pedagojik Formasyon

2015-2019: Hayrat Vakfı, Osmanlıca Eğitimi, Seviye 1/2/3

2019: Özel Işığım Meslek Edindirme Kursu, Yaratıcı Drama Eğitmenliği/Liderliği
(320 Saat)