

# ULUSLARARASI SOSYAL ARAŐTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research  
Cilt: 13 Sayı: 75 Yıl: 2020 & Volume: 13 Issue: 75 Year: 2020  
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## OKULLARDA TAKIM LİDERLİĞİ VE ÖĞRETMEN MOTİVASYONU\* TEAM LEADERSHIP AND TEACHER MOTIVATION IN SCHOOLS

Fatma ÇOBANOĞLU\*\*  
Ahmet BARUTÇU\*\*\*

### Öz

Eğitim örgütlerinde tüm süreçlerin takım çalışması ile karara bağlanması ve uygulanması, başarı için oldukça önemli görülmektedir. Ancak bu takım çalışmaları, her ne kadar okul personelinin beraber gerçekleştirdiği bir eylem olarak görünse de başarısı, takım lideri rolünü oynayan okul yöneticisinin liderlik özelliklerine ne kadar sahip olduğuna ve bunları takıma ne düzeyde yansıtılabildiğine bağlıdır. Ayrıca, takım lideri yöneticiden takımına liderlik yaparken öğretmenlerin motivasyon düzeylerini de hep yüksekte tutması beklenir. Bu araştırmada, ilkokullarda ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile yöneticileri tarafından sergilenen takım liderliği davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Tarama modelinin işe koşulduğu araştırmanın örneklemini, Denizli İli Çivril ilçesinde görevli 217 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verileri "Takım Liderliği Ölçeği" ve "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular doğrultusunda; öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını sergilediklerini düşündükleri ve yüksek motivasyona sahip oldukları; okul yöneticilerinin takım liderliği davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Takım liderliği, Öğretmen Motivasyonu, Okul yöneticisi, Öğretmen.

### Abstract

In educational organizations, decision-making, and implementation of all school processes through teamwork is considered very important for success. However, although this teamwork is seen as a joint action of school staff, its success depends on the leadership qualities of the school administrator who plays the role of the team leader and to what extent he reflects them to the team. In addition, managers who are the leaders of the team are expected to keep the motivation levels of teachers always high while leading their team. In this study, it was aimed to examine the relationship between school administrators' team leadership behaviors and teachers' motivations according to the perceptions of primary and secondary school teachers. The sample of the study, in which the survey model was employed, consisted of 217 teachers working in Çivril district of Denizli Province. The research data were collected through the "Team Leadership Scale" and "Teacher Motivation Scale". In line with the findings, the following conclusions have been reached: Teachers think that their administrators exhibit team leadership behaviors and have high motivation; There is a relationship between school administrators' team leadership behaviors and teachers' motivation levels.

**Keywords:** Team Leadership, Teacher Motivation, School Administrator, Teacher.

\* Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında yürütölen yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

\*\* Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Faköltesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, ORCID ID 0000-0002-3584-0814, fcobanoglu@pau.edu.tr

\*\*\* Müdür Yardımcısı, Denizli Çardak Merkez İlkokulu, a\_barutcu@hotmail.com



## 1. Giriş

Örgütün etkililiğini arttırmak amacıyla oluşturulan takımlar, birbirleriyle etkileşen, belli bir duygu ve amaçla hareket eden, birbirlerini güdüleyen ve belirli bir hedefe odaklanmış insan topluluğu olarak görülmektedir. Takım kavramına yönelik benzer tanımlar yapılmıştır: “Belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu (Zehir ve Özşahin, 2008, 267)”, “örgüt sınırları içerisindeki ilişkileri yöneten bireyler topluluğu” (Zincirkıran, vd., 2015, 174) ya da “ortak ve değerli bir hedefe / hedefe / misyona doğru enerjik, bağımlı ve uyarlanabilir biçimde etkileşime giren, gerçekleştirmeleri için belirli roller veya işlevler atanmış ve belirli bir süre için üye olan, ikiden daha fazla kişiden oluşan ayırt edilebilir bir dizi” (Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum 1992, akt. Zaccaro vd., 2001) takım olarak tanımlanmıştır.

Diğer örgütlerde olduğu gibi, okullarda da istenilen amaçlarına gerçekleşmesinde okul yöneticisinin ve öğretmenlerin etkin, verimli ve takım ruhu içinde çalışmaları önemlidir ve takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum oluşabilir. Okulun etkililiğini sağlama konusunda en üst düzeyde sorumluluk sahibi olan kişi okul yöneticisidir ve bu konuda en büyük destekçisi de birlikte çalıştığı öğretmenlerdir. Okul yöneticileri, okullarında takımlar halinde çalışmalı ve takımıyla birlikte hedeflerine hızlıca ve etkili şekilde ulaşmak zorundadırlar. Okul yöneticisi, öncelikle kendisi okul takımının lideri olarak okulundaki alt sistemleri takımlara dönüştürebilir. Bunun yanında, gerekli olması durumunda, görevlere dayalı süreli takımlar kurabilir (Tan, 2012, 48). Hali hazırda okulların vazgeçilmez kurulları olan “öğretmenler kurulu”, “zümre öğretmenleri kurulu”, “şube öğretmenleri kurulu”, “sınav ve satın alma komisyonları” şeklinde oluşturulan yapılar da takımların gerekliliğini göstermektedir (Tuna, 2003).

### 1.1. Okullarda Takım Liderliği ve Motivasyon

Zaccaro ve arkadaşları (2001), etkili takım performansının birçok temel özellikten kaynaklandığını belirtmektedir: Birincisi, takım üyelerinin bireysel eylemlerini başarılı bir şekilde bütünleştirmeleri gerekir. Her bireyin performansı, toplu başarıya katkıda bulunur. Bu durum, takımın başarısız olması halinde nedenin sadece üyenin yetersizliğinde değil, aynı zamanda bireysel katkıları koordine etme ve senkronize etme konusundaki toplu başarısızlıktan da kaynaklanabileceği anlamına gelir. Takım süreçleri, takım performansının kritik bir belirleyicisi haline gelir ve çoğu zaman diğer dışsal değişkenlerin çoğunun etkilerine aracılık eder. İkincisi, takımlardan karmaşık ve dinamik ortamlarda giderek daha fazla performans göstermelerinin istenmesidir. Günümüzün örgüt takımları için çalışma ortamı, bazen çatışan gündemlere, yüksek bilgi yüküne, dinamik durumsal olasılıklara ve artan değişim temposuna sahip birden çok paydaş içerir. Dolayısıyla, gerçekleşen büyük değişimler nedeniyle, takım üyelerinin eylemlerini koordine ederken daha uyumlu bir şekilde çalışmaları gerekir. Takım liderliği, etkili takım performansının üçüncü bir özelliğini temsil eder. Çoğu takım, öncelikle takım hedeflerini belirlemekten ve bu görevleri başarmak için takımı geliştirmek ve yapılandırmaktan sorumlu olan belirli kişileri içerir. Bununla birlikte, liderin takım yönlerini tanımlamadaki ve takımı bu yönlerde ilerlemeyi en üst düzeye çıkarmak için örgütlemadaki başarısı, takımın performansına önemli ölçüde katkıda bulunur. Aslında, etkili liderlik süreçlerinin örgüt takımlarının başarısındaki belki de en kritik faktörü temsil ettiği iddia edilmektedir.

Takım çalışması için liderliğin işlevi oldukça önemlidir ve söz konusu takımın performansı da liderin performansına bağlıdır. (Doğru, 2016, 20; Tuna, 2003; Koçel, 2003). Çankaya ve Karakuş’a (2010) göre, liderlerin “etkili iletişim kurabilmesi, yüksek motivasyonlu olması, açık sözlü olması, öz eleştiri yapabilmesi, cesur ve empatik olması ve özgüveninin yüksek olması” gerekir. Aynı zamanda, lider, takım çalışmasında çok önemli olan iletişimi, eşgüdümü, motivasyonu ve etkileşimi sağlayan kişidir. Takımın amaçlarına yönelik takım içinde meydana gelen anlaşmazlıkları çözmek ve motivasyonu yüksek tutmak da önemli görevlerinden birisidir. (Doğru, 2016, 20)

Takımlara liderlik etmeye yönelik Gordon (1999, akt: Yirci ve Demir, 2019) dört farklı liderlik türü tanımlamaktadır: *Yönlendirici Liderlik* (rol belirleyici, dağıtıcı, toplantıları yöneten, takımı yönlendiren, otoriter ama öğretici, itaat edilen); *Destekleyici Liderlik* (takım üyeleriyle sürekli etkileşim kuran, güvenilir, takımını koruyan, olumlu geri dönüt veren ve duygusal olarak destekleyen); *Koçluk Edici Liderlik* (yol gösteren ve rehberlik eden, kararları üyelerle birlikte alan ve takımının güçlü-zayıf yönlerini ortaya koyan) ve *Delege Edici Liderlik* (hedefleri belirleyen ve takımının serbestçe hareket etmesine olanak tanıyan, saygı duyulan ve takım üyelerinin karara katılımını sağlayan, bilgiyi paylaşan). Gerçekte liderlik açısından önemli ve öncelikli olan takım liderlerinin takımın liderinin üyeleri her açıdan tanıyor olması, sahip oldukları becerileri ve uzmanlıklarını bilmesi, takımla çalışmanın gücüne inanması ve çatışmaları önleyerek, iletişime ve demokrasiye dayalı ortam yaratmasıdır (Tan, 2012, 37).



Hedeflere ulaşmada bu kadar önemli olan takım liderliği okullarda da vazgeçilmez bir unsurdur. Yöneticilerin, takımlarına liderlik yapabilmeleri için “iletişim kurabilmede yetenekli, motivasyonu yüksek, sabırlı, duyarlı, kararlı, sorgulayan, açık sözlü, özgüveni yüksek, özeleştiriye açık, cesur ve empatik olmak” gibi özelliklerine sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir (Doğru, 2016, 20)

Takımların performansları, karmaşık ve bir o kadar da çok yönlü insan unsurunun doğru şekilde anlaşılabilmesine ve onlara uygun elverişli ortamların hazırlanmasına bağlıdır. Bir örgütün ya da takımın lideri olmak bazı sorumlulukları gerektirir. Lider, grubunu hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde harekete geçirmek istiyorsa öncelikle üyelerini güdelemelidir. Unutulmaması gereken nokta her ne kadar örgüt gereken niteliklere sahip çalışana sahip olsa da çalışmaya yönelik istekleri, örgüt yönetimi tarafından uyarılmadıkça kendilerinden beklenen performansı sergilemeyecekleridir. Çalışan motivasyonu, “çalışan kişilerin mevcut koşullarda örgüt amaçları doğrultusunda, işlerini daha kaliteli, daha hızlı yapmaları ve içlerinde istek uyanması için tanınan ek haklar ve ödümler (Yeşil, 2016, 176)” şeklinde tanımlanmakla birlikte en az “etkin "liderlik" kadar önemli yere sahiptir. Okullarda etkililiğin sağlanabilmesi ve kalitenin arttırılabilmesi için takım çalışmalarını üyelerin güçlerini birleştirilmesinin yanı sıra işlerine yönelik güdülenmeleri de oldukça önemlidir.

Motivasyon,” bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi dürtüleri ile harekete geçmeleri” (Genç, 2004, 234) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda da sözü edilen ve motivasyonun temelini oluşturan harekete geçmenin iki farklı kaynağı bulunmaktadır: (1) Birey, kendisi istediği için ya da yaptığı işte kendisini kanıtlamak için harekete geçiyorsa *içsel motivasyon* kaynaklıdır ve gücünü yeni bilgiler keşfetmek ve merak güdüsünden alır (Hoy ve Miskel, 2012, 157); için yapmaktadır. (2) Birey, dış kaynaklı ödümlere ulaşmak ya da başarısızlık sonucu hissedeceği suçluluk ya da otorite tarafından onaylanmayacak bir davranıştan kaçınmak, verilecek cezadan kaçmak için harekete geçiyorsa *dışsal motivasyon* kaynaklıdır (Calp, 2013).

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin değişik içsel ya da dışsal etkenlerle artması veya azalması sınıf içindeki davranışlarını da etkileyecektir. Düşük motivasyon ve iş doyumuna sahip olan bir öğretmenin bu durumu öğrencilerinin de derse yönelik tutumlarını ve motivasyonlarını etkileyecektir. Bu nedenle, okullarda öğretmenlerin güdülenmeleri konusunda en büyük sorumluluk yöneticilere aittir (Polat, 2010, 35). Okul yöneticisinin okulundaki öğretmenlerini güdüleyebilmesi sahip olduğu liderlik özellikleri kapsamında okulunda sergilediği takım liderliği davranışlarının tutarlılığına, kalitesine ve sürekliliğine bağlıdır.

Okul yöneticilerinin takım liderliği özelliklerine ilişkin son yıllarda bazı araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda yöneticiler tarafından sergilenen takım liderliği davranışlarını ölçmeye ilişkin aracın geliştirilmesi (Çankaya ve Karakuş, 2010); iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve vatandaşlık ile ilişkisi (Tan, 2012); kadın yöneticilerin sergilediği takım liderliği davranışları (Selçuk, Yalçınkaya ve Uslu, 2013); çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Yirci ve Demir, 2019) konularının ele alındığı görülmektedir. Yöneticilerin sergilediği takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyleri açısından incelendiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. Oysaki yöneticilerin günümüz okulları gibi kompleks yapılar içinde çalışan öğretmenlerinin motivasyonlarını devamlı olarak yüksek olmasını sağlamalıdır. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını ne derecede sergilediği, beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına ve çok farklı değişkenlere bağlı olabilir. Bu nedenle, mevcut çalışmada yöneticiler tarafından sergilenen takım liderliği davranışlarıyla öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konması hedeflenmiştir.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın modeli

Bu çalışmada, ilkököl ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda yöneticiler tarafından sergilenen takım liderliğine ilişkin davranışlar ile okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlandığı için betimsel modellerden *ilişkisel tarama* modeli kullanılmıştır (Karasar, 2011, 81).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019/2020 yıllarında Denizli'nin Çivril ilçesindeki resmi ilkököl ve ortaokullarda görevli 429 öğretmen oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre Çivril ilçesi Denizli'nin merkez iki ilçesinden sonra en fazla nüfusa sahip üçüncü ilçesidir (Denizli Gazetesi, 04 Şubat 2020). Araştırmanın yürütüldüğü evrene yönelik olarak örneklem alma yoluna gidilmemiş ve evrende yer



alan tüm okullara ölçekler ulaştırılmıştır. Ancak yalnızca 217 öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 217 kişi olarak belirlenmiştir.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin motivasyon durumları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada gerekli verilerin toplanması için iki ayrı ölçekten oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için Polat (2010) tarafından geliştirilen ve iki boyutlu (*içsel motivasyon, dışsal motivasyon*) bir yapıda olan 24 maddelik “Öğretmenler Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Yöneticilerinin sergilediği takım liderliği davranışlarını belirlemek için ise Çankaya ve Karakuş (2010) tarafından geliştirilen, üç boyutlu (*uzlaştırma ve işbirliği sağlama, güçlendirme ve motive etme, etkili iletişim*) bir yapıya sahip 20 maddelik “Takım Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır. Güncel araştırma kapsamında, kullanılan bu iki ölçeğe ilişkin hesaplanan ve güvenilir olduğu görülen güvenilirlik katsayıları Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Takım Liderliği ve Öğretmen Motivasyon Ölçeği Güvenirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Boyut	Maddeler	Cronbach's Alpha
Takım liderliği	Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama	1,2,3,4,5,6,7,8	,924
	Güçlendirme ve Motive Etme	9,10,11,12,13,14,15,16	,947
	Etkili İletişim	17,18,19,20	,911
Öğretmen motivasyonu	Dışsal	3,9,10,15,17,18,19,20,21 ,22,24,24	.804
	İçsel	1,2,4,5,6,7,8,11,12,13,14 ,16	.842

\* $p < .05$

### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerinin analizinden önce normallik testleri uygulanmıştır. “Takım Liderliği Ölçeği” ve “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” için çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmış ve  $\pm 1$  aralığındaki değerlere ulaşılmıştır. Bunun yanında, ortalama ve orta değer (medyan) değerlerinin de birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu duruma bağlı olarak verilerin dağılımının normal olduğu kabul edilerek (Büyüköztürk, 2019, 40) analizlerde parametrik testler işe koşulmuştur. Analizlerde anlamlılık düzeyi  $p < .05$  temele alınarak yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, yöneticilerin sergiledikleri takım liderliği davranışlarının ve öğretmen motivasyonunun belirlenmesinde tanımlayıcı istatistiksel değerler belirlenmiş ve ölçek aralıklarına göre hesaplanan puan aralıklarına göre yorumlanmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin düzeyinin ve yönünün belirlenmesinde de Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin takım liderliğine ilişkin algılarının ve motivasyon düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı da uygun parametrik testlerle incelenmiştir. Ulaşılan bulgular, tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

## 3. Bulgular

### 3.1. Yöneticilerin sergilediği takım liderliği davranışları

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarının neler olduğunu belirlemeye yönelik öğretmenlerin takım liderliği ölçeğine verdikleri yanıtların tanımlayıcı puanları Tablo 2 ile sunulmuştur.



Tablo 2. Öğretmen Algıları Doğrultusunda Yöneticilerin Takım Liderliği Davranışları

Davranış Türleri	N	X̄	S	Katılım Düzeyi
Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama	217	30,99	6,05	Katılıyorum
Güçlendirme ve Motive Etme	217	31,82	6,16	Katılıyorum
Etkili İletişim	217	15,28	3,44	Katılıyorum
Takım Liderliği	217	78,09	15,00	Katılıyorum

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin takım liderliğinin alt boyutlarında yer alan davranışlara “Katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri; öğretmenlerin “yöneticilerinin okullarında takım liderliği davranışlarını sergilediklerini” düşündükleri görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin sahip oldukları bu algıların farklı değişkenlere göre karşılaştırılması t-testi ve varyans analiziyle yapılarak ulaşılan bulgular Tablo 3’ de verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin takım liderliği davranışlarına yönelik algılarının değişkenlere göre karşılaştırılması (t-testi ve varyans analizi)

Değişken		N	X̄	S	t/f	p
Cinsiyet	Kadın	115	3,85	,78	1,07(t)	.285
	Erkek	102	3,96	,70		
Kurum	İlkokul	120	4,01	,76	2,45(t)	.015*
	Ortaokul	97	3,76	,70		
Medeni durum	Evli	164	3,93	,73	1,13(t)	.256
	Bekar	53	3,80	,79		
Hizmet yılı	0-5 yıl	33	3,82	,60	1,69(f)	.170
	6-10 yıl	70	3,79	,83		
	11-15 yıl	46	3,90	,74		
	16 yıl +	68	4,06	,71		

\*p<.05

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarına ilişkin algılarının bir takım özelliklere göre karşılaştırılması sonucunda, sergilendiğini düşündükleri takım liderliği davranışları açısından çalıştıkları kurum değişkeni dışında diğer değişkenler açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>.05). Bir başka deyişle ilkokullarda görev yapan öğretmenler yöneticilerinin daha fazla takım liderliği davranışları sergilediği yönünde görüş bildirmelerine rağmen öğretmenlerin sahip oldukları diğer farklı özelliklerin algılarında bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

### 3.2. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik olarak öğretmenlerin motivasyon ölçeğine verdikleri yanıtların tanımlayıcı puanları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmen Motivasyonuna Yönelik Puanlar

	N	X̄	S	Katılım Düzeyi
Öğretmen Motivasyon Ölçeği	217	93,04	13,27	Çoğunlukla
Dışsal	217	44,37	8,38	Çoğunlukla
İçsel	217	48,67	5,93	Çoğunlukla

Tablo 4’te verilen değerlere bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin, motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik ölçekte kendilerine yöneltilen sorulara “Çoğunlukla” düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin işlerini yapmaya yönelik yüksek bir motivasyona sahip olduklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. Bunun yanında, motivasyonlarının kaynağı olarak daha çok içsel güdüleyicileri kabul ettikleri görülmektedir. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, değişkenler açısından t testi ve varyans analiziyle karşılaştırılarak Tablo 5’ de sunulmuştur.



Tablo 5. Öğretmen Motivasyonunun Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (t-testi ve varyans analizi)

Değişken	N	$\bar{X}$	S	t/f	p
Cinsiyet	Kadın	115	,89	381(t)	.704
	Erkek	102	,86		
Kıdem Yılı	0-5 yıl	33	3,88	,648 (f)	.585
	6-10 yıl	70	3,81		
	11-15 yıl	46	3,87		
	16 yıl +	68	3,94		
Medeni Durum	Evli	164	3,91	2,02 (t)	.044*
	Bekar	53	3,74		
Kurum	İlkokul	120	3,94	1,95 (t)	.052*
	Ortaokul	97	3,79		

\*p<.05

### 3.3. Takım liderliği ve motivasyon arasındaki ilişki

Yöneticilerin takım liderliği davranışlarıyla öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin düzey ve yönünü ortaya koymak amacıyla "Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi" kullanılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmen motivasyon düzeyi ve takım liderliği arasındaki ilişki (Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi)

		MOTİVASYON	Dışsal	İçsel
TAKIM LİDERLİĞİ	r	,581**	,558**	,512**
	P	,000	,000	,000
Uzlaştırma ve işbirliğini sağlama	r	,585**	,563**	,513**
	P	,000	,000	,000
Güçlendirme ve Motive Etme	r	,510**	,484**	,457**
	P	,000	,000	,000
Etkili İletişim	r	,592**	,576**	,511**
	P	,000	,000	,000

\*\*p<.001

Tablo 6'da verilen değerler incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile yöneticilerinin sergiledikleri takım liderliği davranışlarının tüm alt boyutları ve toplamaları arasındaki anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki görülmektedir. Buna göre, okul yöneticilerinin takım liderliğine yönelik davranışları artarsa öğretmenlerin de motivasyon düzeylerinin artacağı görülmektedir (Büyüköztürk, 2019, 34).

### 4. Tartışma ve Sonuç

Yöneticilerinin takım liderliği davranışlarıyla öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ulaşılan en önemli sonuçlardan biri, öğretmenlerin yöneticilerinin takım liderliğinin tüm boyutlarındaki davranışları sergilediklerini düşünmeleridir. Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin görevlerini severek yaptıkları; işbirliğine açık oldukları, öğretmenlere okul imkânlarının kullanımında daha fazla kolaylık sağladıkları; öğretmenlere karşı davranışlarında samimi oldukları ve mesleğine karşı özsaygısının yüksek olduğu görülmüştür. Kuyumcu (2007) tarafından yapılan araştırmaya göre de yöneticilerin (lider) takım üyelerini tanıdığı, takımı süreç boyunca bilgilendirdiği, iletişime açık olduğu, takım ruhu oluşturmak için öğretmenler hakkında detaylı bilgiye sahip oldukları, takımın hedeflerinin gerçekleşmesi için takım çalışmalarına katılan öğretmenlere demokratik bir ortam sağladıkları sonucuna varılmıştır. Ancak, Tan (2012) ve Yirci ve Demir (2019) tarafından yapılan çalışmalarda yöneticilerin takım liderliği davranışlarını mevcut sonuçtan daha az düzeyde gösterdikleri sonucu elde edilmiştir.



Takım liderliği davranışlarını sergileyen yöneticilerin okullarında verimin ve başarının daha fazla olduğu söylenebilir. Nitekim, Kocabaş ve Gökbaş (2003) tarafından yapılan araştırmada da takımlar halinde çalışmanın eğitimdeki kaliteyi ve grubun içindeki motivasyonu arttırdığı, boş yere harcanan zaman olmadığı, işleri kolaylaştırdığı ve demokratik bir ortamda kararların alınmasına öğretmenlerin katılımını sağlamak anlamına geldiği sonucu bulunmuştur. Tan (2012) da yöneticilerin "takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlıkları birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini" sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın çok önemli bir diğer sonucu öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğudur. Yüksek motivasyona sahip öğretmenlerin öğrenci başarısının artırılmasında oldukça önemli etken olduğu (Doğan ve Koçak, 2014) düşünüldüğünde, bu sevindirici bir sonuçtur. Aksel ve Elma (2018) tarafından yürütülen çalışmada da benzer bir sonuç elde edilmiştir. Motivasyon, bireyi bir hedef için hareket mekanizması, eylem döngüsü, bireyin istenilen davranışı arttıran, etkin hale getiren ve yönlüten bir kuvvettir (Başaran, 1982). Öğretmenlik mesleği özel ve farklı bir meslek türüdür. Mesleği özel kılan özellikle bu görevi yerine getiren öğretmenler tarafından yüklenen değeridir. Bu değer, öğretmenlerin görevlerini icra etmelerinde içsel bir motivasyon kaynağıdır. Nitekim, bu araştırmada da öğretmenler içsel motivasyon kaynağına ilişkin ifadelerle daha fazla katıldıkları görülmüştür. Her meslek için güdülenmiş olmak önemli görülse de öğretmenlik ayrı bir yere sahiptir. Öğretmenler bu görevi yerine getirirken zaman zaman ailelerinden, sağlıklarından ya da maddi açıdan fedakârlık ederler. Bu nedenle, öğretmenlerin motivasyonlarının sürekli olarak en üst düzeyde olmalıdır. Öğretmen görevini yerine getirirken aklında maddi yönden ulaşım, yemek vb. ihtiyaçlarını düşünerek motivasyon kaybı yaşamamalıdır. İhtiyaçları giderilen öğretmen güdülenir, güdülenen öğretmen mutlu olur, mutlu olan öğretmen üretken olur.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da yöneticilerin sergilediği liderlik ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki pozitif ilişkidir. Yöneticiler tarafından sergilenen takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde arttıracakları görülmüştür. Bingöl (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretimsel liderlikle motivasyon arasında, Aksel ve Elma (2018) tarafından yapılan araştırmada da dönüşümcü liderlikle motivasyon arasında benzer sonuçlara ulaşılmış, okul yöneticilerinin, liderlik özelliği/algıları öğretmenlerin motivasyonunu arttırdığı görülmüştür. Takımlarda ya da herhangi bir grup çalışmalarında liderlerin göstereceği davranışlar istenilen hedeflere ulaşmada belirleyici faktör olacaktır. Lider sahip olduğu takıma hakim olan, takımdaki kişileri en iyi tanıyan, onların istek ve ihtiyaçlarını en iyi bilen kişidir. Liderin göstermiş olduğu davranışlar grup üyelerini güdüleyecek ya da grup üyeleri arasında huzursuzluğa sebep olacaktır. Takım liderliği davranışlarını sergileyen okul yöneticileri, okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır.

Takım liderliği davranışları ile harekete geçirilen işbirliği, uzlaşma ve eşgüdüm çabaları hiç kuşkusuz öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkili olacaktır. Nitekim Tan (2012), yöneticilerin sergiledikleri takım liderliğinin öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlığını ve vatandaşlığını önemli düzeyde yordadığını belirlemiştir. Benzer şekilde takım liderliği ve motivasyon arasında ortaya çıkan ilişkinin gerekçelerinden birisi de yöneticinin öğretmenlerle kurduğu etkili iletişimdir. Maçin (2010), yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerinin çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İletişim tüm ikili veya daha fazla gruplarda motivasyon kaynağı olarak en önemli unsur olmuştur. Karşılıklı yapılan iletişimin farklı sebeplerle sağlıklı olması takımın performansını olumsuz etkileyecek ve grup bireylerinin motivasyonunu düşürecektir. Yönetimden sorumlu okul müdürünün öğretmenlerin her birinin ilgi ve ihtiyaçlarını ve karakter özelliklerini çok iyi bilmesi, okuldaki ve takım içindeki uyumu en üst düzeye çıkaracaktır. Benzer bir sonuç Demir (2018) tarafından yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu araştırma da yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil düzeyi ne kadar artarsa öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Güncel araştırmada öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sergiledikleri takım liderliği davranışları katılımcıların cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve kıdem yıllarına göre karşılaştırıldığında benzer düşüncelere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yirci ve Demir (2019) tarafından yapılan çalışmada farklı; Çankaya ve Karakuş (2010) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak öğretmenlerin çalıştıkları öğretim kademesine göre incelendiğinde; ilkökul öğretmenlerinin yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Yirci ve Demir (2019) tarafından ulaşılan sonuçla tutarlıdır. Bu durum, ilkökul kademesindeki öğretmenlerin çalıştıkları okullarda daha uzun süre görev yapmaları ve ortaokula göre sayıca daha az olmaları sonucu yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini daha fazla tanımaları ve etkileşim kurmaları ile açıklanabilir.



Okullarda bir takımın parçası olarak görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri güncel araştırma sonuçlarına göre cinsiyetlerine ve mesleki kıdem yıllarına göre benzer düzeyde oldukları saptanmıştır. Ünal (2000) tarafından yapılan araştırma ile benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin yanında çalıştıkları kurum türlerine göre ilkokulda görevli öğretmenlerin ortaokul öğretmenlerine kıyasla daha fazla motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Barlı ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İlkokuldaki öğretmen ve yöneticilerin kurum içinde daha sıcak ilişkiler kurması, bu okul türünde görev yapan yöneticiler ile görev yapan öğretmenlerin benzer zorluklardan geçerek karşılıklı empati kurmaları öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Kurt (2013) tarafından yapılan araştırmada da sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarının branş öğretmenlerine göre daha fazla olduğu sonucuna varmıştır. İlkokuldaki okul iklimi ve iletişiminin daha etkili, okuldaki öğretmenlerin birbirleri ve yöneticileriyle daha uzlaşmacı olmaları söylenebilir. Bu araştırmada, ayrıca motivasyonu etkileyen diğer bir değişkenin bireylerin medeni durumları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evli öğretmenlerin bekarlara kıyasla daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Barlı ve diğerleri (2005) tarafından yapılan araştırmada da evli öğretmenlerin bekar öğretmenlerden daha yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları sonucu elde edilmiştir. Evli olan öğretmenlerin yaşam tarzlarının daha düzenli olmasının onların motivasyonlarını olumlu etkilediği söylenebilir.

## 5. Öneriler

Okul örgütlerinin etkililiğini arttırmak, okuldaki bireylerin geliştirilmesi ile mümkündür. Günümüz okulları, daha etkili olabilmek için takımların gücünün farkında olmalı ve bu gücü kullanmalıdır. Bunu temin edecek ise takım lideri rolünü üstlenecek olan okul yöneticisidir. Okullarda görev yapan öğretmenlerin bilgi ve yeteneklerini daha iyi yansıtabilecekleri ortamları yaratmalı ve her bir öğretmenin farklı donanımlarından okulun hedefleri doğrultusunda yararlanabilmelidir. Bu çalışmada elde edilen takım liderliği ve motivasyon arasındaki olumlu ilişki bağlamında, okul yöneticileri, var olan alışılmış takımların yanında hedeflere uyumlu daha fazla takımlar oluşturarak ve liderlik ederek öğretmenleri güdüleyebilir. Ayrıca, bu dinamik ilişkinin kurulabilmesi için ortaokul yöneticilerinin gereken destek eğitimleri de verilerek takım liderliği davranışlarını daha fazla sergilemeleri sağlanabilir.

Yürütülen bu araştırmada elde edilen veriler, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerden nicel veri toplama araçlarıyla toplanan verilerle sınırlıdır. Dolayısıyla, daha farklı bir örnekleme ve nitel veri toplama yöntemleriyle konunun irdelenmesinin konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı ve alana katkı yapacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268. DOI: 10.17240/aibuefd.2018.18.39790-471112
- Barlı, Ö., Bilgili, B., Çelik, S. ve Bayrakçeken, S. (2005). İlköğretim okul öğretmenlerinin motivasyonları: farklılıkların ve sorunların araştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 391-417.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, E. (2014). *İlk ve ortaokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve problem çözme becerilerine olan etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Büyüköztürk,Ş. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi
- Calp, Ş. (2013). *Algılanan Akademik Yeterlik Algılanan Özerklik Desteğinin Özerk Akademik Motivasyon ve Akademik Başarıyla İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çankaya, İ. H. ve Karakuş, M. (2010). Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(2), 167-183.
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- Denizli Gazetesi (4 Şubat 2020). Denizli ve ilçelerinin nüfusu belli oldu, 23.11.2020 tarihinde <https://www.denizligazetesi.com/guncel/denizli-ve-ilcelerinin-nufusu-belli-oldu-h87144.html> adresinden alındı.
- Doğan, S., & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(2), 191-216. DOI: 10.14527/kuey.2014.009
- Doğru, M. (2016). *Meslek Lisesi Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerini*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.





- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hoy, W. ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama (S. Turan, Çev.)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi (22. baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kocabaş, İ. ve Gökbaşı, M. (2003). Eğitimde takım çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 28 (130).
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği (10.Basım)* İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Maçın, E. (2010). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen alguları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Selçuk, Ö. G. G., Yalçınkaya, M. ve Uslu, A. C. (2013). Kadın okul müdürlerinin takım liderliği rollerini sergileme düzeyinin ve bu rollere verilen önem derecesinin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 106-125.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Tuna, B. (2003). *Takım çalışmasına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri:(Afyon ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme | A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3).
- Yirci, R. ve Demir, C. (2019). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*, 5(2), 165-184.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. ve Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zehir, C. ve Özşahin, M. (2008). Takım yönetimi ve takım etkinliğini belirleyen faktörler: savunma sanayinde ar-ge yapan takımlar üzerinde bir saha araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 266-279.
- Zincirkıran, M., Emhan, A. ve Yaşar, M. F. (2015). Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey. *Asian Journal of Business and Management (ISSN: 2321-2802)*, 3(02).