

## LİSE YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

### THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES OF HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS AND JOB SATISFACTION OF TEACHERS

Günel AZİMLİ<sup>2</sup> Şükrü ADA<sup>3</sup>

Başvuru Tarihi:24.08.2021 Yayına Kabul Tarihi: 10.03.2022 DOI: 10.21764/maeuefd.986749

*Araştırma Makalesi*

**Özet:** Bu çalışmada, lise düzeyinde eğitim veren okullarda görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda araştırmada öğretmenlerin işten aldıkları doyum düzeylerinin ne kadarının okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile açıklanabileceğinin gösterilmesi amaçlanmıştır. Betimsel araştırma modelinde yürütülen çalışma, 2018-2019 öğretim yılında Bursa ili Nilüfer ilçesinde lise düzeyinde eğitim veren resmi ve özel okullarında görev yapan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öğretmenlerden elde edilen veriler için betimsel ve kanıtlamasal istatistikler yani bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmış ve elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı analiz yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin iş doyumlarının ve dönüşümcü liderliğe olan bakış açılarının birçok değişkenden eş zamanlı olarak etkilendiği saptanmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin iş doyum seviyeleri ile dönüşümcü liderliğe yaklaşımları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarından daha fazla benimsedikleri ve öğretmenlerin daha verimli olmalarının kültürel farklılıklardan çok profesyonel yaklaşımlara bağlı olduğu söylenebilir.

**Anahtar Sözcükler:** *Dönüşümcü liderlik, liderlik tarzı, iş doyumunu, yönetici, öğretmen.*

**Abstract:** This study aimed to determine the relationship between the transformational leadership styles of administrators working in high school education and the job satisfaction of teachers. At the same time, it was aimed to show how much of teachers' of satisfaction can be explained by the leadership styles of school administrators. The study, conducted in the descriptive research model, was carried out with teachers working in high school public and private schools in Nilüfer district of Bursa province in the 2018-2019 academic year. In the study, descriptive and evidential statistics, namely independent sample t-test, one way ANOVA were used for the data obtained from teachers, and the results obtained were analyzed with the comparative analysis method. As a result of the study, it was determined that teachers' job satisfaction and their perspective towards transformational leadership were simultaneously affected by many variables. At the same time, it was determined that there is a positive and significant relationship between teachers' jobsatisfaction levels and their approach to transformational leadership. It can be said that teachers adopt the transformational leadership style more than other leadership styles and that teachers' being more efficient depends on professional approaches rather than cultural differences.

**Keywords:** *Transformational leadership, leadership style, job satisfaction, administrator, teacher.*

<sup>1</sup>İlgili araştırma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Sınıf öğretmeni, [günel.azimli@list.ru](mailto:günel.azimli@list.ru), OrcID: 0000-0003-0173-0040

<sup>3</sup> Prof. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi, [sukruada@uludag.edu.tr](mailto:sukruada@uludag.edu.tr), OrcID: 0000-0003-3329-9494

## GİRİŞ

Öğretmen, bilginin çocuklara aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Brackett, Palomera, Mojsa--Kaja, Reyes & Salovey, 2010) ve bu meslek içerisinde birçok zorluk barındırmaktadır. Öğretmenlik mesleğini diğer mesleklerden ayıran en önemli zorluk öğretmenlere yüklenen misyondur. Öğretmenlerin öğrencileri geleceğe hazırlama, gelişen değişimlere uyum sağlama ve kendilerini geliştirme gibi birçok sorumlulukları vardır. Bununla birlikte, bu sorumlulukları yerine getirmeye çalışan öğretmenler, bazen uygunsuz koşullarda çalışırlar, mesleki gelişim fırsatlarından yararlanamayabilirler ve arzu edilen ücreti kazanamazlar.Çoğu ülkede bu durum kısmen öğrenci başarısı için yüksek beklentilerden, katı devlet anlayışı ve ulusal standartlardan kaynaklanmaktadır (Skaalvik & Skaalvik, 2011).

Öğretmenler, sürekli değişen ve zorlu bir ortamda öğrencileri başarıya taşımak için her zaman motivasyonlu ve hazırlıklı olmalıdırlar.Macneil, Prater & Busch (2009) yüksek motivasyonlu öğretmenlerin öğrenci performansı açısından daha başarılı olduklarını belirtirler. Öğretmenlerin motivasyonlarının en üst düzeyde olması için de mesleklerini sevmeleri, diğer bir ifadeyle iş doyumuna sahip olmaları gereklidir. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin çok yüksek olması, eğitim hedeflerinin gerçekleşmesine olumlu yönde etki etmektedir. Yüksek düzeyde iş doyumuna sahip öğretmenleri olan bir okulun kaliteli bir eğitim vermesi ve başarılı öğrencileri yetiştirmesi beklenir. İşinden ve iş yerinden memnun olan öğretmenler işlerinde daha fazla çaba gösterir ve özveriyle çalışırlar. Bu da öğrencinin başarısını artırmak ve standart testlerde daha yüksek puanlar elde etmek için oldukça etkili öğretim stratejilerini kullanmalarına yol açar. Öte yandan öğretmenler işlerinden memnun değilse sınıf ortamında gerekli motivasyonu ve enerjiyi bulmaları oldukça zor olmaktadır (Sarros & Sarros, 2007).

### **Kuramsal çerçeve**

Araştırmanın bu kısmında iş doyum ve dönüşümcü liderlik konusunda açıklamalara yer verilmiştir:

## Öğretmenlerin iş doyumunu

Öğretmenler ilk göreve başladıklarında sınıfa heyecan ve beklentiyle girer ancak uygun destek verilmezse ilk beş yıl içinde başarısızlıklarla karşılaşabilirler (Delgado, 1999).Çoğu öğretmen çalışmaya başladıktan sonra mesleğine, öğrencilerine ve hatta kendilerine karşı olumsuz bir tutum geliştirir. Bu nedenle, öğretmenlerin iş doyumunu azalır ve mesleklerinden soğurlar (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu 2001). Birçok öğretmen daha mesleğin ilk yıllarında yetersizlik, tecrit ve başarısızlık duygularıyla, aynı zamanda düşük iş doyumunu belirterek öğretmenlik alanından ayrılmakta ve başka mesleklere geçmektedirler (Ingersoll, 2001).

Wagner ve French (2010) iş doyumunun yüksek olmasının öğretmenlerin bağlılık ve motivasyon içeren iş performanslarıyla; iş doyumunun eksikliğinin ise öğretmenlerin devamsızlığı ve başka mesleklere geçmesi ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Larkin, Brantley-Dias ve Lokey-Vega (2016) iş doyumunu seviyesinin daha yüksek olduğu öğretmenlerin mesleğe daha fazla bağlı olduklarını ve başka bir mesleğe geçme ihtimallerinin daha az olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle düşük iş doyumunu ve yüksek yıpranma seviyesine sahip öğretmenlerin meslekten ayrılmaları, eğitimin kalitesini de düşürmektedir (Abbey & Esposito, 2001).

Araştırmalara göre öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen başlıca faktörlerin maaş yetersizliği, kaynak yetersizliği, okul ortamının ve okul içi ilişkilerin bozuk olması, öğrenci davranışlarındaki bozukluklar vb. nedenler olduğu belirtilmektedir. (Abu-Taleb, 2013). Birçok araştırmacı öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden birinin okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve öğretmen-müdür ilişkilerinin niteliği olduğunu belirtmiştir (Bogler, 2001; Howell & Avolio, 1993; Hutabarat, 2015; Ross & Gray, 2006). Bir okul yöneticisinin öğretmene sağladığı destek seviyesi, öğretmenin etkililiğini ve iş memnuniyetini etkiler (Ingersoll, 2001). Öğretmenler, okul ortamında kendilerinin değerli bir şeyin bir parçası olduklarını ve eğitim sistemine önemli katkıda bulduklarını düşündüklerinde, daha fazla motivasyon ve iş doyumunu duygusuna sahip olurlar. Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından desteklendiklerinde mesleklerini daha çok sevdikleri ve bırakmayı düşünmedikleri görülmüştür (Koh, Steers & Terborg, 1995).Mackenzie (2007) öğretmenlerin müdürleri tarafından desteklediklerini ve beğenildiklerini hissettiklerinde, öğrencilere bağlılık seviyelerinin arttığını ve morallerinin yükseldiğini kanıtlamıştır.Gonzalez, Brown ve Slate (2008) tarafından bir yıllık meslek deneyimi ardından öğretmenliği bırakan kişilerle yüz yüze görüşülerek yapılan çalışmada,

öğretmenlerin görevlerinden ayrılmalarına neden olan üç önemli faktörün okul müdüründen yeterli desteği görmemeleri, öğrenci disiplini ile ilgili zorluklar ve düşük maaş olduğu tespit edilmiştir.

### **Okul yöneticileri**

Sarros ve Sarros (2007) öğrencilerin başarısının ilk başta öğretmenlerin performansına ve çabasına bağlı olduğu gibi, öğretmenlerin başarısının da önemli ölçüde okul yöneticilerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bir okulun etkili olması için okul müdürünün öğretmenler üzerinde bir güven duygusu yaratması gerektiğini belirtir. Öğretmenler okul müdürlerine güven duymuyorsa moral ve motivasyonları da azalmaktadır (Sarros & Sarros, 2007).

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilgili sorumluluklarının yanında başka sorumlulukları da bulunmaktadır. Aydın (2005) okul yöneticilerini, okuldaki eğitimin en iyi şekilde yerine getirilmesi, aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, eğitim politikalarıyla uygulama arasında köprü olması, okul bütçesinin yerinde kullanılması gibi temel sorumlulukları olduğunu belirtmektedir. Okul müdürlerinin ayrıca okul başarısını artırma, öğrencilere disiplin sağlama, ebeveynlerle ve paydaşlarla birlikte çalışma gibi farklı birçok görevi bulunmaktadır. Kendilerinden beklenen bütün bu görev ve sorumlulukların yanında dünyada ve çevrede meydana gelen hızlı gelişmeler, çevreden gelen yüksek beklentiler ve artan talepler okul yöneticilerinin işlerini daha da zorlaştırmıştır (Hoy & Miskel, 2010).

### **Dönüşümcü liderlik**

Okul yöneticileri klasik eğitim liderliğinin ötesinde, hem öğretmenlerin iş doyumunu düzeyini ve motivasyonlarını yükseltecek, gelişimlerini sağlayacak ve sınıflarında daha etkili olmalarına yol açacağı için destekleyici bir liderlik tarzı göstermelidirler (Akçay, 2003). Ayrıca diğer sorumluluklarını da yerine getirebilecek bir yönetim sergilemeleri gerekmektedir. 20.yüzyıl boyunca organizasyonlarda etkin liderlik/yöneticilik tarzları ve davranışları ile ilgili olarak birçok teori geliştirilmiştir. İlk olarak Bass (1985) tarafından ortaya atılan, bir süre sonra ise Bass ve Avolio (2004) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik teorisi son yıllarda en çok araştırılan ve tartışılan teorilerin başında yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik değişime ayak uyduran, çalışanlara vizyon kazandıran, onların temel değer yargılarını, kişisel hedeflerini ve güdülerini

değiştiren ve organizasyonun kültüründe değişimler yaparak onlara potansiyel olarak yaptıklarından daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik temelde dört liderlik davranışını içerir: (a) idealleştirilmiş etki (b) ilham verici güdüleme (c) zihinsel uyarma ve (d) bireysel ilgilenme (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderlik teorisi eğitim alanında örgütsel yenilik açısından kritik bir yaklaşım olarak oldukça ilgi görmüş ve araştırılmıştır. Uluslararası araştırma verilerine göre dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarına etkin bir şekilde uygulandığında, eğitim koşullarının yanı sıra öğretmenlerin iç durumları ve davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve ayrıca iş doyumuna katkıda bulunduğu anlaşılmıştır (Leithwood & Sun, 2012). Dönüşümcü liderlik davranışlarında bulunan okul yöneticileri öğretmenlerine örnek olan, yol gösteren, ilham vererek güdüleyen, zihinsel uyarımda bulunan ve bireysel olarak ilgilenen daha olumlu bir çalışma ortamı yaratabilir, öğretmenleri daha kolay motive edebilir ve tüm öğretmenlerin okulda aynı hedef ve vizyona ulaşmak için çaba harcadıkları etkili bir ortam yaratabilirler (Amin, Shah & Tatlah, 2013).

### **Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları**

Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermesinin öğretmenler üzerinde birçok açıdan etkileri olduğu belirlenmiştir (Bogler, 2001). Dönüşümcü liderlik becerisine sahip okul müdürleri çok geniş bir vizyon sahibidirler. Northouse'un da (2004) belirttiği üzere gelecekle ilgili net bir vizyona sahip olan lider, içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkili bir şekilde dönüşümünü sağlar. Vizyon sahibi yöneticiler vizyonlarını öğretmenlerle paylaşırlar ve o vizyon doğrultusunda çaba göstermeleri için öğretmenlere ilham kaynağı olurlar (Silins & Mulford, 2002). Vizyon, ilişkiler ve öğretmen motivasyonu konusundaki çalışmalarında, Barnett ve McCormick (2003) vizyon paylaşımının, öğretmenleri işlerine daha fazla bağlı olmalarına ve motive edilmelerine neden olabilecek dönüşümcü liderliğin en önemli boyutlarından biri olduğunu ortaya koymuştur. Bogler (2001) dönüşümcü liderlik davranışlarını gösteren okul müdürlerinin öğretmenlere örnek olduklarını, benliklerine saygı duyduklarını ve bireysel olarak ilgilendiklerini ve zihinsel olarak gelişimleri için çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Bogler'e göre dönüşümcü liderlerle çalışan öğretmenler daha yaratıcı ve yeniliğe açık olurlar. Stone, Russell ve Patterson, (2004) dönüşümcü liderlerin, takipçilerin varsayımları sorgulayarak, soruları çözerek ve esnekliği kabul ederek yenilik ve yaratıcılık çabalarını teşvik ettiğini belirtirler. Stone ve diğerlerine (2004) göre, liderlik tarzında dönüşümcü olan yöneticiler,

öğretmenin fikirlerini alırlar ve sorunlara yaratıcı çözümler talep ederler, yani öğretmenlerin mesleki gelişimini gerektiren zorlu ortamlar yaratırlar. Öğretmenlere bireysel çabalarını geliştirme ve güçlendirme ile sonuçlanabilecek alternatifleri keşfetmeleri ve test etmeleri için kendi çabalarını yönlendirme fırsatı verirler. Böyle zorlu bir ortam öğretmenlerin işlerini daha çok sevmelerini ve çaba göstermelerini sağlar.

### **Okul yöneticilerinin iş doyumunu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında ilişki**

Birçok çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmaların çoğu okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde oldukça etkili olduğunu ortaya koymuştur (Bogler, 2001; Ejimofor, 2007; Griffith, 2004; Hukpati, 2009, Nzioka, 2013; Silins & Mulford, 2002). Bogler (2001) öğretmenlerin, müdürlerini başkalarıyla bilgi paylaşan, sorumlulukları paylaştıran ve iletişim kanallarını açık tutan birisi olarak algıladıklarında, daha yüksek iş doyumuna sahip olacakları belirtmiştir. Çünkü böyle bir ortamda öğretmenler takımın bir parçası olduklarını düşünür ve fikirlerinin değerli olduklarını hissederler. Bogler, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını algılayan öğretmenlerin hem yüksek iş doyumuna sahip olduklarını hem de mesleklerine daha bağlı olduklarını belirtmektedir. Blase ve Blase'e (2000) göre dönüşümcü liderlik tarzı gösteren okul yöneticileri öğretmenlere destek verir, daha yakından ilgilenir ve her imkânda onlara koçluk yaparlar. Bu da öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu artırır.

Yapılan literatür taramasında okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumunu seviyelerini belirlemeye yönelik birçok araştırma olmasına karşın bu konuların beraber incelendiği çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu amaçla yapılan bu çalışma, Bursa ili Nilüfer ilçesinde resmi ve özel okullarda görev yapan lise yöneticilerinin liderlik tarzlarını saptamak ve yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek hedeflenmiştir. Bu çalışmanın yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik tarzları ve davranışları için ne gibi önlemler alınması gerektiği ve de öğretmenlerin iş doyumunu düzeyine nasıl etki edeceği konusunda yetkililere yol göstermesi beklenmektedir. Bu nedenle, hangi liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde olumlu ya da olumsuz bir yansımalarının olduğunun tespit edilmesi, bir lise örneğinde en etkili liderlik tarzların algılanmasına imkân sağlayacaktır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin işten aldıkları doyum düzeylerinin ne kadarının okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile açıklanabileceğinin gösterilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda okuldaki yöneticilerin gösterdikleri liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş doyumuna ve onların eğitim-öğretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde ne kadar etkili olacağını incelenmek ve bu konuda öneriler sunarak uygulayıcılara katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin iş doyum ile dönüşümcü liderlik davranışlarını bazı değişkenler bakımından karşılaştırmak ve iş doyumunu ile dönüşümcü liderlik arasında ilişkiye ortaya koymaktır. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin iş doyumunu yaş, kıdem ve mesleki devam tercihi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
2. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları kıdem ve mesleki devam tercihi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, lise yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın amacına uygun olarak tarama modellerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır (Karasar, 2005: 77-79).

### Araştırma Grubu

Araştırmanın evreni 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Bursa ili Nilüfer ilçesinde lise düzeyindeki okullarda görev yapan öğretmenlerdir. Bu araştırmanın evrenini Bursa ili Nilüfer ilçesindeki 613 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılacak öğretmenler, random örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örnekleme yönteminde kişilerin araştırmaya katılma şansı (Arıkan, 2004) basit tesadüf örnekleme (simple random sample) modeli ile belirlenmiştir. Örnekleme yer alan öğretmen sayısını yeterli olduğu görülmektedir.  $\alpha$  değerinin 0,05 alındığı söz konusu tabloda 0,05

örnekleme hatasında dahi 750 kişiden az bir evren için örneklem sayısı 250 kişiden daha az olarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004: 50). Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim seviyesi ile ilgilidemografik değişkenlere ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

*Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları*

Değişken	Değişken Düzeyi	n	%
Yaş	25 yaş ve altı	42	16,8
	26-30 yaş	73	29,2
	31-35 yaş	52	20,8
	36-40 yaş	28	11,2
	41-45 yaş	26	10,43
	46-50 yaş	13	5,2
	51 ve üzeri	16	6,4
Medeni hâl	Evli	153	61,2
	Bekâr	86	34,4
	Boşanmış	11	4,4
Öğrenim durumu	Lisans	202	80,8
	Yüksek lisans	47	18,8
	Doktora	1	0,4

Katılımcıların genel olarak evli oldukları görülmektedir. Katılımcılardan 153 kişi (% 61,2) evli iken 86 kişinin (% 34,4) bekâr olduğu görülmüştür. Boşanmış olanların sayısı ise 11 olarak (% 4,4) belirlenmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin meslekteki kıdemi ve branşları ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

*Katılımcıların Mesleki Kıdem Yılı ve Branşlarına Göre Dağılımları*

Değişken	Değişken Düzeyi	N	(%)
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	30	12,0
	6-10 yıl	134	53,6
	11-15 yıl	24	9,6
	16-20 yıl	26	10,4



	21-25 yıl	21	8,4
	26 yıl ve üzeri	15	6,0
	Sayısal	71	28,4
Fırsatınız olsaydı görev yeri ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu?	Aynı yerde mesleğime devam ederdim.	99	39,6
	Başka bir meslek seçerdim.	57	22,8
	Görev yerimi değiştirir mesleğime devam ederdim.	92	36,8
	Diğer	2	0,8

Öğretmenlerin çalışma hayatları mercek altına alınmış ve genelinin mesleki kıdemlerinin 10 yıldan aşağı olduğu rastlamıştır. 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin sayısının 30 (% 12,0), 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin sayısının 134 (% 53,6), 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerinin sayısının 24 (% 9,6), 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sayısının 26 (% 10,4), 21-25 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sayısının 21 (% 8,4) ve 26 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip çalışan öğretmen sayısının ise 15 (% 6,0) olduğu tespit edilmiştir.

Anket soruları her branşta görev yapan öğretmenlere yöneltilerek genel algı ölçülmeye çalışılmıştır. 71 öğretmenin (% 28,4) sayısal branşında eğitim verdikleri görülmektedir.

“Fırsatınız olsaydı görev yeri ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu?” şeklinde yönetilen soruya ise 99 öğretmenin (% 39,6) aynı yerde mesleğime devam ederdim, 57 öğretmenin (% 22,8) başka bir meslek seçerdim, 92 öğretmenin (% 36,8) görev yerimi değiştirir mesleğime devam ederdim seçeneğini işaretledikleri, 2 öğretmenin (% 0,8) ise bunlar dışında bir seçeneği işaretlediği görülmüştür.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmanın kişisel bilgi formunda öğretmenlerin yaş, kıdem ve mesleki devam tercihi durumlarına yer verilmiştir. Bundan başka öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için Gündüz (2008) tarafından geliştirilen beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış 19 maddelik “İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmacı ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini ölçmüş ve 19

maddenin, maddeler arasındaki tutarlığın, benzeşikliğin ölçüsü olan cronbach-alpha katsayısı 0,93 olarak hesaplamıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik çalışmaları bir bütün halinde ele alındığında ölçeğin üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm (1, 2, 3, 4, 5, 7, 12, 15, 17): Bireysel Faktörler (9, 10, 11, 13, 18, 19): Örgütsel İletişim (6, 8, 14,16) maddelerden oluşmaktadır. ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları, örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm .863; bireysel faktörler .870 ve örgütsel iletişim .819 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarına ilişkin algılarını ölçmek için de Çetiner (2008) tarafından geliştirilen beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış 29 maddelik “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmacı ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini ölçmüş ve 29 maddenin, maddeler arasındaki tutarlığın, benzeşikliğin ölçüsü olan cronbach- alpha katsayısı 0,97 olarak hesaplamıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik çalışmaları bir bütün halinde ele alındığında ölçeğin bir boyuttan oluştuğu saptanmıştır.

## **Verilerin Analizi**

Bu amaçla çalışmada elde edilen bulguların betimsel bir şekilde analiz edildiği ve değişkenler ile sonuçlar arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının incelendiği bir modele dayanmaktadır (Karasar, 2005: 77-79).Betimsel analizler mevcut durumu belirli yönleri ile anlamaya ve önceki şartlar ile kıyaslamaya imkân tanımaktadır (Kaptan, 1998: 59). Veriler SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans (f), aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), bağımsız örneklem grupları için t-testi, ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Momentler Çarpımı korelasyon ( r ) tekniğinden istifade edilmiştir. Anlamlılık 0.05 düzeyinde incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilere yer verilmiştir.

**Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Öğretmenlerin iş doyumunu ölçüğünün alt boyutlarının yaş değişkenine ANOVA sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

*İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Değişkeninde ANOVA Sonuçları*

Boyut	Yaş	n	F	Df	Sig
Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm	25 yaş ve altı	42			
	26-30 yaş	73			
	31-35 yaş	52		6	
	36-40 yaş	28	2,452	243	0,025*
	41-45 yaş	26		249	
	46-50 yaş	13			
	51 yaş ve üstü	16			
Bireysel faktörler	25 yaş ve altı	42			
	26-30 yaş	73		6	
	31-35 yaş	52		949	0,012*
	36-40 yaş	28	2,804	955	
	41-45 yaş	26			
	46-50 yaş	13			
	51 yaş ve üstü	16			
Örgütsel iletişim	25 yaş ve altı	42			
	26-30 yaş	73			
	31-35 yaş	52		6	
	36-40 yaş	28	1,115	949	0,354
	41-45 yaş	26		955	
	46-50 yaş	13			

\* $p < .05$

Tablo 3'te görüldüğü gibi “tek yönlü varyans” analizi sonucu incelendiğinde iş doyumunun 1. ve 2. boyutları yaş değişkenine göre ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir farklılık gösterirken ( $p > 0,05$ ) 3.boyut açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yapılan post hoc testlerinden özellikle 46-50 yaş ve 51 yaş ve üzeri öğretmenlere göre okul iklimi, çalışma koşulları ve okuldaki sosyal ilişkilerle ilgili olarak iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu, okullarına bağlılık hislerinin, okulun kendilerine kazandırdığını düşündükleri başarı ve saygınlık hissini daha baskın olduğu söylenebilir.

### Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin iş doyumunu ölçeğinin alt boyutlarının kıdem değişkenine ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

*İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları*

Boyut	Kıdem	n	F	Df	Sig
Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm	1-5 yıl	30	3,901	244	0,002*
	6-10 yıl	134			
	11-15 yıl	24			
	16-20 yıl	26			
	21-25 yıl	21			
	26 yıl ve üzeri	15			
Bireysel faktörler	1-5yıl	30	3,075	244	0,010*
	6-10 yıl	134			
	11-15 yıl	24			
	16-20 yıl	26			

	21-25 yıl	21		249	
	26 yıl ve üzeri	15			
	1-5 yıl	30			
	6-10 yıl	134			
	11-15 yıl	24		5	
Örgütsel iletişim	16-20 yıl	26	3,007	244	0,012*
	21-25 yıl	21		249	
	26 yıl ve üzeri	15			

\*p<.05

Tablo 4'te görüldüğü üzere yapılan “tek yönlü varyans” analizi sonucunda (p) değerleri iş doyumunun örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm boyutunda 0,02, bireysel faktörler boyutunda 0,01 ve örgütsel iletişim boyutunda 0,01 olarak saptamıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda iş doyum ölçeğinin bütün boyutlarının kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (p<0,05). Yapılan Tukey testlerinden elde edilen bulgulara dayanarak 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre okullarına bağlılık hislerinin, okulun kendilerine kazandırdığını düşündükleri başarı ve saygınlık hissini ve insanlara faydalı olma düşüncesinin daha baskın olduğu söylenebilir.

### Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Alt Boyutlarının Meslek Devam Tercihi Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin iş doyum ölçeğinin alt boyutlarının meslek devam tercihi değişkenine ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

*İş Doyumu Ölçeğinin Alt Boyutlarının Meslek Devam Tercihi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları*

Boyut	Tercih	n	F	Df	Sig
	Devam	99		3	
Örgüt iklimi, çalışma	Meslek Değ.	57	14,540	246	0,000*

koşulları ve sosyal görünüm	Görev Yeri Değ.	92		249	
	Devam	99		3	
Bireysel faktörler	Meslek Değ.	57	20,077	246	0,000*
	Görev Yeri Değ.	92		249	
	Devam	99		3	
	Meslek Değ.	57	13,917	246	0,000*
Örgütsel iletişim	Görev Yeri Değ.	92		249	

\*p<.05

Tablo 5’te görüldüğü gibiyapılan “tek yönlü varyans” analiz sonuçlarına göre meslek devam tercihi değişkeninin iş doyum ölçeğinin örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm, bireysel faktörler ve örgütsel iletişim boyutları arasında (p) değerleri 0,00 olarak belirlenmiş ve (p<0,05) anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Yapılan post hoc testlerinden aynı yerde mesleğime devam ederdim seçeneğini tercih eden öğretmenlerin okullarına bağlılık hislerinin, okulun kendilerine kazandırdığını düşündükleri başarı ve saygınlık hissini yüksek olduğu ve bütün boyutlarda daha fazla iş doyumunu yaşadıkları söylenebilir.

### **Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular**

Kıdem değişkenine dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

*Kıdem Değişkeninin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları*

Ölçek	Kıdem	n	F	Df	Sig
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	30	2,481	5	0,032*

6-10 Yıl	134	244
11-15 Yıl	24	249
16-20 Yıl	26	
21-25 Yıl	21	
26-Yıl üzeri	ve 15	

\*p<.05

Tablo 6’da görüldüğü üzere yapılan “tek yönlü varyans” analiz sonucuna göre (p) değeri 0,03 olarak tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunu baz alarak kıdemin öğretmenlerin dönüşümcü liderlik yaklaşımı üzerinde (p<0,05) düzeyinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Yapılan post hoc testlerinden özellikle 6-10 ve 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe daha düşük puan verdikleri görülmektedir. 16 yıl ve daha fazla öğretmenlik yapan kişilerin ortalamalarında ki yükseklik, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla algıladıklarını göstermektedir.

### **Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Meslek Devam Tercih Değişkenine İlişkin Bulgular**

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin meslek devam tercihi değişkenine ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

*Meslek Devam Tercihinin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları*

Boyut	Tercih	n	F	Df	Sig
Dönüşümcü Liderlik	Devam	99	9,158	3	0,000*
	Meslek Değ.	57		246	
	Görev Yeri Değ.	92		249	

\*p<.05

Tablo 7’de görüldüğü gibi yapılan “tek yönlü varyans” analiz sonuçları (p) değeri 0,00 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçları esas alarak meslek devam tercihinin dönüşümcü liderlik yaklaşımı arasında (p<0,05)düzeyinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Yapılan post-hoc testlerinden aynı yerde mesleğime devam ederdim seçeneğini tercih eden öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe daha fazla puan verdikleri görülmektedir.

### Ölçekler ve Boyutlar Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

İş doyumunu ölçeğinin boyutları ve dönüşümcü liderlik ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını anlamak için Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır.

Tablo 8

*İş Doyum Ölçeği Boyutları ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları*

	İş Doyumu (Örgüt İklimi)	İş Doyumu (Bireysel Faktörler)	İş Doyumu (Örgüt İletişimi)	Dönüşümcü Liderlik
İş Doyumu (Örgüt İklimi)	1	0,786**	0,673**	0,650**
İş Doyumu (Bireysel Faktörler)	0,786**	1	0,690**	0,671**
İş Doyumu (Örgüt İletişimi)	0,673**	0,690**	1	0,735**
Dönüşümcü Liderlik	0,650**	0,671**	0,735**	1

Tablo 8 bir bütün halinde incelendiğinde hem iş doyumunu ölçeğinin boyutlarının kendi arasında hem de dönüşümcü liderlik ölçeğinin iş doyumunu ölçeğinin boyutları arasında, dönüşümcü liderlik



ile iş doyumunun örgüt iklimi ve örgüt iletişimi alt boyutları arasında yüksek, dönüşümcü liderlik ile iş doyumunun diğer alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p>0.05$ )-Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2004). Bu ilişki çalışanların okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinden ve yöneticinin varlığını hissetmekten memnun olduğu şeklinde yorumlanabilir

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Araştırmada Bursa ili Nilüfer ilçesinde lise düzeyinde eğitim veren resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik tarzları ile iş doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Diğer taraftan öğretmenlerin bazı demografik özelliklerinin ve iş hayatına ilişkin değişkenlerin dönüşümcü liderlik tarzları ve iş doyum seviyeleri üzerinde anlamlı bir ilişkisi olup olmadığı sorgulanmıştır.

Çalışmaya ilişkin bulgularda, yaşın öğretmenlerin iş doyum ölçeğinin örgüt iklimi ve bireysel faktörler boyutları arasında anlamlı bir ilişkisi varken örgütsel iletişim boyutu üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olmadığı saptanmıştır. Gündüz de (2008) çalışmasında yaşın bütün boyutlar üzerinde anlamlı bir ilişkisinin bulunduğunu tespit etmiştir. Literatürün bütününe göre ise yaşın öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin ilişkisi farklılık göstermektedir. Bazı çalışmalardan elde edilen bulgular ortaya konulan araştırma ile benzerlik göstermektedir. Shead (2010) tarafından yapılan bir çalışmada yaşın öğretmen iş doyumunu etkileyen tek değişken olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada iş doyumunu ile ters orantılı bir ilişkisi olduğu; yani genç öğretmenlerin işlerinde daha yüksek doyuma sahip oldukları tespit edilmiştir. Kumaş ve Deniz (2010) tarafından yapılan bir çalışmada 20-25 yaş aralığında yer alan öğretmenlerin iş doyum seviyelerinin diğer yaş gruplarında (26-30; 31-40 ve 41 ve üzeri) yer alan öğretmenlere göre anlamlı seviyede daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışmaya ilişkin bulgularda, kıdemin iş doyum ölçeğinin bütün boyutlarına ilişkin anlamlı ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır. Yapılan post hoc testlerinden özellikle 26 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin bütün boyutlarda daha fazla iş doyumunu yaşadıkları görülmektedir. Gündüz (2008) de çalışmasında benzer şekilde kıdemin bütün boyutları arasında anlamlı bir

ilişkinin olduğunu ve meslek yılı arttıkça iş doyumunun arttığını belirlemiştir. Gençtürk ve Memiş (2010) 11 yıl ve daha fazla tecrübesi olan öğretmenlerin, 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerden anlamlı ve yüksek seviyede genel ve içsel iş doyumuna sahip olduklarını bulmuştur. Ilgan, Parylo ve Sungu (2015) benzer şekilde bir öğretmenin eğitim alanında kalmayı ne kadar uzun süre seçtiyse kariyerini değiştirmeden öğretmenlikten emekli olacağını eklemiştir. Gaziel' e (2004) göre öğretmenlerin iş doyumunu ve hizmet süreleri arasındaki ilişkiye göre çeşitli bulguların olası bir nedeni, öğretmenlerin bu hedeflere ulaştıklarında hedefe yönelik ve tatmin olmalarıdır.

Çalışmada meslek devam tercihinin iş doyum ölçeğinin bütün boyutları arasında anlamlı bir ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Yapılan post hoc testlerinden “aynı yerde mesleğime devam ederdim” seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin bütün boyutlarda daha fazla iş doyumunu yaşadıkları ve en yakın takipçisinin “görev yerimi değiştirir mesleğime devam ederdim” seçeneğini işaretleyenlerin geldiği anlaşılmaktadır. Gündüz (2008) çalışmasında bu değişkeni sorgulamamış ancak aynı okulda uzun süre kalmanın öğretmen iş doyumuna pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Literatür de benzer şekilde aynı okulda bir öğretmenin uzun süre kalmasının iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Crossman & Harris, 2006; Miller, Brownell & Smith, 1999). Crossman ve Harris (2006) aynı okulda uzun süre geçiren öğretmenlerin sonuçta öğretmenlik işlerinden daha memnun olduklarını belirtmiştir. Harris'e göre bunun bir nedeni belirli bir okuldaki yıl sayısı arttıkça, öğretmenlerin okul ortamındaki zorluklarla başa çıkma becerilerini kazanmaları olabilir. Bu, aynı okulda uzun yıllar çalışmış öğretmenlerin, çevrelerinin zorluklarıyla başa çıkma becerilerini geliştirmek için yeterli fırsat bulduklarını açıklayabilir. Öğretmenler uzun süre aynı okulda görev yaptıklarında okul müdürleri ile birlikte çalışmakta ve ayrıca öğrenciler ve meslektaşlarla samimi olarak ilişki kurmaktadır. Çalışmada bulgulardan elde edilen sonuçlara istinaden yaş, kıdem ve meslek devam tercihinin iş doyumunu boyutlarında neden farklılık oluşturduğuna ilişkin derinlemesine araştırmalar yapılması öngörülebilir.

Çalışmaya ilişkin bulgularda, öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin bazı değişkenlerinin dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Özellikle kıdemli öğretmenlerin dönüşümcü liderlik yaklaşımı arasında olumlu bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Yapılan post hoc testlerinden özellikle 6 ve 15 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe daha düşük puan verdikleri görülmektedir. Aynı

paralelde meslek devam tercihinin de dönüşümcü liderlik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Yapılan post hoc testlerinden “aynı yerde mesleğime devam ederdim” seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe daha fazla puan verdikleri görülmektedir. Çetiner (2008) de araştırmasında kıdemin dönüşümcü liderlik algısına ilişkin benzer bir şekilde anlamlı bir ilişkisinin olduğunu saptamıştır. Ancak literatürde bazı çalışmalar kıdemin dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Örneğin Eryılmaz (2006) ve Çobanoğlu (2003) kıdemin anlamlı bir farkının olmadığını saptamıştır. Benzer şekilde Kouni ve diğerleri (2018) dönüşümcü liderliğin iş doyumuna ilişkin ilişkisinin öğretmenlerin hizmet süresine göre değişmediğini saptamışlardır. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin mesleğe yeni başlayan ve genç öğretmenlerin dönüşümcü, değişimci niteliklere sahip olmaları ve mesleklerinde doyum sağlayıp yüksek performans göstermeleri için onlara uygun bir model olması gerektiği sonucuna varılabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olması için yöneticilerin öğretmenlerin her birinin farklı bir kişiliğe sahip olduklarını, onların kişisel amaçları ile kurum amaçlarının uyumu konusunda yardımcı olduklarını ve öğretmenlerin önemli olduklarını hissettirmeleri gerektiği söylenilebilir.

Çalışmaya ilişkin bulgularda, hem iş doyumunu ölçeğinin boyutlarının kendi arasında hem de dönüşümcü liderlik ölçeğinin iş doyumunu ölçeğinin boyutları arasında kuvvetli, anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin her hangi bir boyuttaki iş doyumunu artmasının diğer boyutlarda da iş doyumunun artmasına neden olduğu görülmektedir. Yine dönüşümcü liderliğe olan inanç arttıkça iş doyumunun da bütün boyutlarda da arttığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran literatür sonuçlarının farklılık gösterdiği söylenebilir. Tok ve Bacak (2013) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasından pozitif, doğru orantılı fakat düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Benzer bir çalışmada (Bogler, 2001) müdürlerin dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenlerin memnuniyetlerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak pozitif; etkileşimci liderlik tarzının ise negatif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Yine Griffith (2004) ABD’de 117 ilköğretim okulunda yapmış olduğu çalışmada okul müdürünün dönüşümcü liderlik davranışının, okul personelinin iş bırakma ve öğrenci başarısındaki ilerleme ile doğrudan ilişkili olmadığı anlaşılmıştır. Öte yandan dönüşümcü liderliğin personelin iş doyumunu üzerinde doğrudan etkisi olduğunu; iş doyumunu aracılığıyla da personelin iş bırakması (negatif) ve öğrenci başarısı (pozitif) üzerinde dolaylı bir etki gösterdiği anlaşılmıştır. Ejumofor (2009) yapmış olduğu

çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur. Hui ve diğerleri (2013) tarafından elde edilen bulgulara göre müdürün hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzının öğretmen iş doyumunu üzerinde ilişkisi bulunmuştur. Koutouzis ve Malliara (2017) müdürlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Korelasyon analizine göre ise, öğretmenlerin müdürün liderlik tarzını benimseme algısı ile öğretmenin iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptamıştır. Kouni ve diğerleri (2018) çalışmalarında okul müdürünün dönüşümcü bir lider görevi gördüğü zaman öğretmenlerin büyük memnuniyet duyduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, okul müdürlerinin öğretmenleri sınırlayıcı davranışlar sergilemek yerine onları desteklemeli, yapıcı eleştirilerde bulunmalı ve gerektiğinde takdir etmekten kaçınmaması gerektiği söylenilebilir.

### Kaynakça

- Abbey, D. E. & Esposito, J.P. (1985). Social support and principal leadership style: a means to reduce teacher stress. *Education, 105* (3).327-332.
- Abu-Taleb, T. (2013). Job satisfaction among Jordan's kindergarten teachers: Effects of workplace conditions and demographic characteristics. *Early Childhood Education Journal, 41* (2), 143-152.
- Akçamete, G., Kaner, S. & Sucuoğlu, B. (2001).*Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 157*, [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr).
- Amin, M., Shah, S.& Tatlah, I. A. (2013). Impact of principals, directors' leadership styles on job satisfaction of the faculty members: Perceptions of the faculty members in a Public University of Punjab, Pakistan. *Journal of Research, 7*(2), 97-112.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2003). Visions, relationships and teacher motivation: A case study. *Journal of Educational Administration, 41*, 55 – 73.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis, Br. J. Psychol. *Statistical Sections, 3*, 77–85.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Blase, J. & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: teachers' perspectives on how principals promote teaching. *Journal of Educational Administration*, 38, 130-141.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Brackett, M. A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M. R., & Salovey, P. (2010). Emotion-regulation ability, burnout and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 47(4), 406-417.
- Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34, 29 - 46.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Delgado, M. (1999). Lifesaving 101: How a veteran teacher can help a beginner. *Educational Leadership*, 56(8), 27-29.
- Demirtaş, Z. (2010). Teachers' Job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073.
- Ejimofo, F. O. (2007). *Principals' transformational leadership skills and their teachers' job satisfaction in Nigeria* (Doctoral dissertation). Cleveland State University, USA.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gaziel, H. (2004). Predictors of absenteeism among primary school teachers. *Social Psychology of Education*, 7, 421-434.
- Gençtürk, A. & Memiş, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları ve iş doyumlarının demografik faktörler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 9 (3), 1037-1054.
- Gonzalez, L., Brown, M. & Slate, J. (2008). Teachers who left the teaching profession: a qualitative understanding. *The Qualitative Report*, 13(1), 1-11.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.

- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Gaziantep ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Hoy W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (çeviren: Selahattin Turan) Ankara: Nobel Yayınları.
- Howell, J. M.& Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hui, H., Jenatabadi, H. S., İsmail, N. A.& Che, J. (2013). Principal's leadership style and teacher job satisfaction: A case study in China. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4),175-184.
- Hukpati, C. A. (2009). *Transformational leadership and job satisfaction: A comparative study of private and public tertiary instructions in Ghana*. Unpublished M.Ed. Script. The Netherlands: University of Twente.
- Hutabarat, W. (2015). Investigation of teacher job-performance model: organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Asian Social Science*, 11(18), 295-304.
- İlhan, A., Parylo, O.& Sungu, H. (2015). Predicting teacher job satisfaction based on principals' instructional supervision behaviours: A study of Turkish teachers. *Irish Educational Studies*, 34, 69-88.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. (11.Baskı), Ankara: Tekışık WebOfset Tesisleri.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (14.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koh, W., Steers, R.& Terborg, J. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M.& Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, (6)10, 158-168.
- Koutouzis, M. & Malliara, K. (2017). Teachers' job satisfaction: The effect of principal's leadership and decision- making style. *International Journal of Education*, 9(4), 71-89.
- Kumaş, V. & Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi, M.Ü. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 123 – 139.

- Larkin, I. M., Brantley-Dias, L.& Lokey-Vega, A. (2016). Job satisfaction, organizational commitment and turnover intention of online teachers in the k-12 setting. *Online Learning*, 20(3), 26 – 51.
- Leithwood, K.& Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Mackenzie, N. (2007). Teacher morale: More complex than we think. *Australian Educational Researcher*, 34(1), 89-104.
- Macneil, A. J., Prater, D. L.& Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Miller, M., Brownell, M. & Stephen, W. (1999). Factors that predict teachers staying in, leaving or transferring from the special education classroom. *Exceptional children*. 65, 201-218.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. California, CA: Sage Publications, Inc.
- Nzioka, E. K. (2013). *Influence of principals' leadership styles on secondary school teachers' job satisfaction in Kangundo District, Kenya* (Doctoral dissertation). University of Nairobi, Kenya.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pett, M.A., Lackey, N.R.& Sullivan, J.J. (2003). *Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in Health Care Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Ross, J.& Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education*, 29(3), 798-822.
- Sarros, A. M. & Sarros, J. C. (2007). The first 100 days. *Educational Management Administration ve Leadership*, 35(3), 349-371.
- Silins, H. & Mulford, B. (2002). Schools as learning organizations: the case for system, teacher and student learning. *Journal of Educational Administration*, 40, 425– 446.
- Shed, L. M. (2010). *An investigation of the relationship between teachers' rating of their principals' leadership style and teachers' job satisfaction in public education* (Doctoral dissertation). Retrieved from proquest dissertations and theses. (3421740)
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: relations with school context, feeling of belonging and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038.

Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349 – 361.

Tok, T. N. & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Science*, 10(1), 1135-1166.

Wagner, B. D. & French, L. (2010). Motivation, work satisfaction and teacher change among early childhood teachers. *Journal of Research in Childhood Education*, 24(2), 152-171.

Yazıcıoğlu, Y.&Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*.Ankara: Detay Yayıncılık.

### EXTENDED ABSTRACT

**Purpose:** The teacher plays an important role in the transmission of knowledge to children (Brackett, Palomera, Mojsa--Kaja, Reyes and Salovey, 2010). Teachers should always be motivated and prepared to lead students to success in a constantly changing and challenging environment. The fact that teachers' job satisfaction levels are very high has a positive effect on the realization of educational goals. Many researchers stated that one of the most important factors affecting teachers' job satisfaction is the leadership styles of school principals and the quality of teacher-principal relationships (Bogler, 2001; Howell & Avolio, 1993; Hutabarat, 2015; Ross & Gray, 2006).

During the 20th century, many theories have been developed regarding effective leadership/management styles and behaviors in organizations. Transformational leadership theory, which was first put forward by Bass (1985) and later developed by Bass and Avolio (2004), is one of the most researched and discussed theories in recent years. Transformational leadership basically includes four leadership behaviors: (a) idealized influence (b) inspirational motivation (c) mental stimulation and (d) individual attention (Bass, 1985).

School administrators with transformational leadership behaviors can create a more positive working environment that sets an example for their teachers, guides them, motivates them by inspiring, stimulates them mentally and takes care of them individually and can motivate teachers more easily and they can create an effective environment where all teachers strive to achieve the same goal and vision at school (Amin, Shah & Tatlah, 2013).



**Method:** The universe of the research consists of 613 teachers working in 7 public and 9 private schools at high school level in Nilüfer district of Bursa province in the 2018-2019 academic year. The data were collected from 250 people forming the sample. Since these individuals had an equal chance of participating in the study (Arıkan, 2004), they were determined with the simple random sample model. Two different data collection tools were used in the study, in which demographic questions about the participants were asked, including age, marital status, educational status, seniority and branch.

A 19-item "Job Satisfaction Scale" prepared according to a five-point Likert scale developed by Gündüz (2008) was used to measure teachers' job satisfaction levels. The researcher measured the validity and reliability of the scale and calculated the Cronbach-alpha coefficient, which is the measure of consistency and homogeneity between 19 items, as 0.93. The suitability of the data for factor analysis was tested and it was found that the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient was 0.77 and the Bartlett Sphericity test was 0.00.

A 29-item "Transformational Leadership Questionnaire" prepared according to the five-point Likert scale developed by Çetiner (2008) was used to measure the perceptions of the principals regarding transformational leadership styles in the institutions where the teachers work. The researcher measured the validity and reliability of the questionnaire and calculated the Cronbach-alpha coefficient, which is the measure of consistency and homogeneity between 29 items, as 0.97. The suitability of the data for factor analysis was tested and the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient was found to be 0.97 and the Bartlett Sphericity test to be 0.00.

Descriptive and evidential statistics are given along with frequency, percentage ratio, mean and standard deviation values when analyzing data with normal distribution. In the study, independent group t-test, one-way analysis of variance, Pearson correlation analysis was used to examine the relationships between the variables and the results of both studies to measure the effect of the variables on the expressions. SPSS 22.0 package program was used in the study and p values less than 0.05 were considered statistically significant.

**Results, Discussion, Conclusion:** The findings of the study revealed that while age had a significant relationship between organizational climate and individual factors dimensions of teachers' job satisfaction scale, it did not have a significant relationship on organizational

communication dimension. Gündüz (2008) also found that age has a significant relationship with all dimensions in her study.

Findings related to the study determined that there is a significant relationship between seniority and all dimensions of the job satisfaction scale. Gündüz (2008) also determined in her study that there is a significant relationship between all dimensions of seniority and that job satisfaction increases as the professional year increases.

In the study, it was determined that there is a significant relationship between the choice of continuing the profession and all the dimensions of the job satisfaction scale. Gündüz (2008) did not question this variable in her study, but determined that staying in the same school for a long time had a positive effect on teacher job satisfaction.

In the results of the study, it was found that there is a positive relationship between seniority and teachers' transformational leadership approach. In the same parallel, there is a significant relationship between the choice of continuing the profession and the transformational leadership approach. Çetiner (2008) also found in her research that seniority has a similarly significant relationship with the perception of transformational leadership.

The findings of the study show that there is a strong, meaningful and positive relationship between both the dimensions of the job satisfaction scale and the dimensions of the job satisfaction scale of the transformational leadership scale. It seems that increasing teacher job satisfaction in any dimension also leads to increasing job satisfaction in other dimensions. According to the correlation analysis, a significant and positive relationship was found between the teachers' perception of adopting the principal's leadership style and the teacher's job satisfaction. In line with the findings, it can be said that school principals should support teachers, make constructive criticisms and not avoid praising them when necessary, instead of displaying restrictive behaviors.

**Etik Beyan:** “Lise Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır ve veriler toplanmadan önce Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Girişimsel Olmayan Klinik araştırmalar Etik Kurulu’ndan 09.07.2019 tarih ve 06 sayılı etik izin alınmıştır. Karşılacak tüm etik ihlallerde “Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yayın Kurulunun” hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi bir başka akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim. Katkılarınız için teşekkür ederim.