



International Refereed Journal / Uluslararası Hakemli Dergi

Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi Karaelmas Journal of Educational Sciences

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kebd>



The Effect Of The Transformational Leadership Characteristics Of School Principals According To Teachers' Perceptions On The Levels Of Teachers' Job Satisfaction

Orkun Osman BİLGİVAR¹, Adem ASMAZ²

Received: 05 March 2022, Accepted: 15 December 2022

ABSTRACT

Abstract: This study was performed to examine the effect of school principals' transformational leadership characteristics on teachers' job satisfaction levels, according to teachers' perceptions. The relational survey model, one of the general survey models, was used in the research and data were collected from 328 teachers with the help of Transformational Leadership and Minnesota Job Satisfaction Scale. The data obtained from the research were analyzed by t test, ANOVA, regression and correlation. It was seen that the transformational leadership characteristics of school principals effected teachers' internal and external satisfactions in terms of their gender, age, type of school and seniority at a significant difference. There was no significant difference according to the graduation status variable. It was seen that there was a positive and moderately significant relationship between the transformational leadership characteristics of the school principals and the job satisfaction of the teachers. It was concluded that the transformational leadership characteristics of the school principals significantly predicted the job satisfaction of the teachers and positively affected them.

Keywords: *School principle, transformational leadership, teacher, job satisfaction*

Ethical Committee Date / Number : 05.08.2021 - 2021/07

EXTENDED ABSTRACT

Purpose and Significance

The aim of the study is to investigate the effect of the transformational leadership characteristics of school principals perceived by teachers on teachers' job satisfaction levels. Research questions are as follows;

What is the level of transformational leadership characteristics of school principals and job satisfaction of teachers?

Do transformational leadership characteristics of school principals and job satisfaction of teachers make a significant difference in terms of teachers' gender, graduation level, school level, age and professional seniority?

Is there a significant relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and teachers' job satisfactions?

Do the transformational leadership characteristics of school principals predict teachers' job satisfactions?

¹Dr. Instructor Member of Orkun Osman BİLGİVAR, İstanbul Sabahattin Zaim University, Institute of Education Sciences ,

osman.bilgivar@izu.edu.tr 0000-0001-7002-6191

² Adem ASMAZ, , İstanbul Sabahattin Zaim University, Educational Administration PhD Student, ademasmaz46@hotmail.com 0000-0003-4123-7488

Literature Research

When the national literature was examined, it was seen that the concept of transformational leadership and its sub-dimensions were studied by (Edizler and Akbulut, 2011; Eraslan, 2004; Göksoy, Torlak and Uğuz, 2019; Özgözü and Altunay, 2016; Taş and Çetiner, 2011). In addition, it was also seen that studies were carried out on the effect of school principals' transformational leadership styles on teachers' organizational cynicism (Basaran, 2020), work motivation (Aksel & Elma, 2018) and professional self-perception (Kiriş & Aslan, 2019). Ferik (1997) stated in his study that while leaders who value and communicate closely with their followers in small-scale organizations (relation-oriented) see more value, leaders who focus on work and efficiency (task-oriented) in large-scale work environments are valued more. Sercan (2010) stated in his study that when followers of the organization are encouraged and their demands considered important by the leaders, the individual's job satisfaction increases and the change that the leader plans for the organization occurs. Güney (2012) emphasized that if people's individual differences, passions and feelings are respected by the leader, this situation affects their performance in the school environment positively.

Method

In this study, it was aimed to determine the relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and the job satisfaction of teachers. This research was carried out with the relational survey model, which is one of the general survey models. The population of the research consists of 4564 teachers working in public and private schools in the Sancaktepe district of Istanbul in the 2020-2021 academic year. The sample participants were determined by using the convenience sampling method.

Conclusion and Discussion

When the data related to the research results was examined, it was revealed that the "High Performance" dimension, which is one of the sub-dimensions of transformational leadership characteristics, was perceived at the highest level by the teachers. In the study, when the transformational leadership perceptions of the teachers working at different school levels were examined, it was concluded that the transformational leadership perceptions of the teachers working in high schools were at a higher level. According to the gender variable, it was concluded that there was a significant difference in favor of males in the transformational leadership perceptions of teachers.

It was concluded that the transformational leadership characteristics of school principals affect teachers' internal and external satisfaction at a high level and create a significant difference. Similarly, Graves, Sarkis, and Zhu (2013) revealed in their study that there was a significant difference and a positive relationship between transformational leadership and followers' job satisfaction. In the study, it was concluded that teachers aged 41 and over had higher internal and external satisfaction levels than teachers in other age groups. According to the school type variable, it was observed that teachers working at secondary school level had a higher level of internal satisfaction than teachers working in other school types.

According to seniority, it was concluded that the transformational leadership characteristics of school principals affected the internal satisfaction of teachers with a seniority of 0-5 years at a higher level than teachers at other levels. According to the gender variable, it was revealed that the transformational leadership characteristics of school principals affected male teachers' internal and external satisfaction at a higher level than female teachers.

In the context of the data obtained from the research, it is seen that the transformational leadership characteristics of school principals are generally at a low level. Considering that many problems are encountered in education, it is necessary for school principals to encourage teachers to produce different solutions to these problems. In order to achieve this, school principals need to ensure that teachers develop their intellectual knowledge and skills. Teachers' job satisfaction is an important factor in increasing success in education. For this reason, school principals should develop their transformational leadership characteristics in order to increase teachers' internal and external satisfaction, assign duties and responsibilities at school in line with teachers' interests and abilities, respect teachers' differences, create environments where teachers can increase their intellectual knowledge and skills, establish good relations with the environment and improve working conditions. As a result, various seminars or in-service trainings can be organized by experts to develop the transformational leadership characteristics of school principals. This study is limited to Sancaktepe district of Istanbul province. In order to examine the effects of transformational leadership on teachers more comprehensively, a regional or Turkey-wide study can be conducted.

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi

Orkun Osman BİLGİVAR¹, Adem ASMAZ²

Başvuru Tarihi: 05 Mart 2022, Kabul Tarihi: 15 Aralık 2022

ÖZET

Bu araştırma, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyum düzeylerine etkisini öğretmen algılarına göre incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmış ve Dönüşümcü Liderlik ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği yardımıyla 328 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler t testi, ANOVA, regresyon ve korelasyon ile analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin cinsiyet, yaş, okul türü ve kıdemlerine göre öğretmenlerin iç ve dış doyumlarını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı düzeyde yordadığı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.


Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Dönüşümcü Liderlik, Öğretmen, İş Doyum

Etik Kurul İzni Tarih / Sayı : 05.08.2021 - 2021/07

1. Giriş

Liderlik, sosyal oluşumların olduğu her yerde hayat bulmuş ve insanlığın tarihi kadar geçmişi olan bir kavramdır (Başaran, 1994). Teknolojinin hızlı gelişim ve değişimi, küresel rekabet, esnek çalışma koşulları, insanların ilgi ve ihtiyaçlarındaki değişimler, yöneticiliğin ve liderliğin geçmişten günümüze gelen klasik görüşlerin de sorgulanmasına ve yeni bakış açıları geliştirilmesine ortam sağlamıştır (Hoy ve Miskel, 2020). Liderlik özellikle 21. Yüzyılda siyasetten, ekonomiye, spora vb. birçok alana etki eden önemli konulardan biri haline gelmiştir. Toplumların ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli değişen bir yapıda olması, toplumun alışkanlıklarını ve yapısını değiştirmekle birlikte sosyal yapının değişimini sağlayan en önemli unsurlarından biri olan okulları ve okulların yöneticilerini de bu değişime ayak uydurmaya mecbur bırakmıştır (Gürses ve Helvacı, 2011). Günümüzde okullarda geleneksel eğitim metotları yerine öğrencinin, velinin ve toplumun ilgi, ihtiyaçlarını ön plana alan ulusal ve uluslararası gelişmeleri yakından takip eden okul liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda bu liderlerin sosyal ilişkilerinin, iletişim becerilerinin gelişmiş olması ve okulun çevreye uyumunu kolaylaştıracak bir yönünün de olması gerekmektedir (Burns, 2003). Bu anlamda okullarda dönüşümcü liderlerin olması öğretmenlerin iş doyumlarının arttırmasının yanında öğrenci velileri ve diğer paydaşların da okula, eğitime daha fazla ilgi duymasına olanak sağlayacaktır.

Örgütler, lider, çalışanlar ve diğer paydaşların bilgi birikimi ve deneyimlerinin ortak bir ürünü olan kurumlardır. Örgütleri bir araya getiren bu unsurların en önemli öğelerinden biri de liderin özellikleridir. Liderin örgütte takipçiler için heyecan verici bir tutumunun olması, takipçileri motive etmesi, kendisinden resmi olarak asgaride beklenenin üstünde sonuçlara ulaşabilmesi, takipçilerin örgüte olan bağlılığını olumlu yönlü etkilemektedir (Kozlu, 2009: 93-94). Geleneksel liderlik anlayışlarında okul müdürlerine atfedilen en önemli yönlerden birisi de öğretimsel liderliktir. Ancak toplumun ve bireylerin değişen ilgi ve ihtiyaçları okul müdürlerinin de öğretimsel liderlikten toplumun sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel ihtiyaçlarının bir arada değerlendirildiği dönüşümsel (transformasyonel) liderliğe yönelmelerini sağlamıştır (Şişman, 2012: 152). Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda okul yönetiminde liderlerin dönüşümcü bir kimlik kazanmaları önemli hale gelmiştir (Hoy ve Miskel, 2020). Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı eserinde dile getirilmiş daha sonra ise James McGregor Burns tarafından 1978 yılında sistematik hale getirilmiştir (Eraslan, 2004: 2-3). Dönüşümcü liderler, çağın gereklerinin sürekli değiştiği günümüzde örgüt takipçilerine değişimin sürekli bir ihtiyaç

¹ Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, osman.bilgivar@izu.edu.tr  0000-0001-7002-6191

² A dem ASMAZ, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Doktora Öğrencisi, ademasmaz46@gmail.com  0000-0003-4123-7488

olduğunu, bu bağlamda daima örgüt için yeni vizyonların oluşturulması ve sorumluklar alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Göksoy, Torlak ve Uğuz, 2019: 210). Dönüşümcü liderlerin, gelişimi ve değişimi örgütün merkezine alması takipçilerin entelektüel bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlamasının yanında, örgütün canlı ve dinamik bir yapıda kalmasını sağlamaktadır (Bass, 1999). Bu anlamda okullarda dönüşümcü liderler tarafından öğretmenlerin iş doyumlarının artırılması okul örgütlerinin canlı ve dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlayacaktır.

Örgüt içerisinde gruplaşmaların olduğu ya da liderlerin takipçilere karşı kapalı bir iletişim sergilediği örgütlerde takipçilerin bilgi ve becerilerini sergiyeleyebilmeleri oldukça güçtür. Bu anlamda dönüşümcü liderler, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin günyüzüne çıkmasını, onların iş doyumlarını önceleyerek yüksek seviyede performans sergilemelerini sağlayan kişilerdir (Yukl, 2018: 322-324). Okullarda dönüşümcü liderlerin öğretmenlerin iş doyumunu artırması öğretmenlerin yeniliğe, araştırmaya daha fazla ihtiyaç duymasına ve buna bağlı olarak okula bağlılıklarının artmasına ve mesleki gelişimlerinin de sağlanmasına olanak tanıyacaktır. Örgütler için yeniliği destekleyen, yaratıcı, esnek organizasyon yapısını oluşturabilen dönüşümcü liderler, birçok çalışmada etkileşimci liderlik yaklaşımıyla beraber anılmış olsa da etkileşimci liderliğin büyüme ve tasarruf gibi alanlarla yakından ilgilenen şirketlere daha uygun bir yapısı varken; dönüşümcü liderlik yeniliği ve inovasyonu önceleyen, eğitim sektörü için daha uygun bir liderlik türüdür (Genç, 2019:132-138). Dönüşümcü liderlerin sorunları takipçilerle birlikte tartışıp etkili çözüm üretmeleri hem örgütsel hem de bireysel gelişimi olumlu yönlü etkilemektedir (Eraslan, 2004). Dönüşümcü liderler örgüt içerisindeki bireysel farklılıkları, yaşanan çatışma durumlarını gelişimin birer parçası olarak gördükleri için bu durumları ortadan kaldırmak yerine, takipçilerin bu farklılıkları sayesinde örgütün daha canlı ve dinamik bir yapıya kavuşmasını sağlarlar (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014: 394-395). Dönüşümcü liderlerin örgüt içerisinde takipçilerin birbirlerine olan güven duygusunu ve saygıyı her şeyin üstünde tutan bir yapıları vardır (Hoy ve Miskel, 2020). Bu tutum işgörenlerin yapacakları çalışmalarda lidere ve çalışma arkadaşlarına güven duymalarının yanında örgüte olan bağlılıklarını da artıracaktır. Dönüşümcü liderlerin ikna kabiliyetlerinin ve ahlaki düzeylerinin yüksek seviyede olması takipçilerinin lideri daha çok benimsemesini ve örgüt adına yapılacak olan çalışmalarda takipçilerin daha istekli olmalarını sağlamaktadır (Göksoy, Torlak ve Uğuz, 2019; Bass, 1999). Buna bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri okullarda öğretmenlerin iş doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

Dönüşümcü liderler, geçmişten ziyade geleceğe odaklanan, örgütte köklü reformlar gerçekleştiren, entelektüel bilgiye sahip, takipçilere ilham veren ve onları peşinden sürükleyebilme yeteneğine sahip kişilerdir (Hoy ve Miskel, 2020). Modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak dönüşümcü liderlik son dönemde çağdaş yönetim süreçleriyle ilgili yapılan araştırmalarda araştırmacıların ilgisini çeken liderlik türlerinden biridir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarında genellikle liderin kişisel özellikleri, örgüt içerisindeki tutum ve davranışları gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşılırken; modern liderlik yaklaşımlarında liderin çok boyutlu ve farklı yönleri üzerinde durulmaktadır (Edizler ve Akbulut, 2011: 21-22). Liderlik türlerinin kendi içerisinde birçok alt boyutu bulunmaktadır. İlgili literatür tarandığında dönüşümcü liderliğin temelde “Karizma”, “İlham Verici Motivasyon”, “Bireysel İlgi” ve “Entelektüel Uyarım” olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğu görülmektedir (Genç, 2019:136-137). Ancak Podsakoff ve arkadaşları (1990) yılında yaptıkları çalışmada “Vizyon ve İlham Sağlama”, “İdealleştirilmiş Etki (Karizma)”, “Grup Amaçları İçin Kendini Adama”, “Bireysel Destek Sağlama”, “Entelektüel İstek Uyandırma”, “Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma” şeklinde 6 temel özelliğin dönüşümcü liderlerde bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına bakıldığında öncelikle karizma etkisi dikkat çekmektedir. Karizma kelimesi Yunanca kökenli bir kelime olup saygınlık, itibar anlamlarına gelmektedir. Karizmatik lider kavramı ise; en zor koşullarda bile örgüt takipçilerinin sorunlarına destek sağlayabilen ve takipçileri tarafından doğuştan üstün yetenekleri olduğuna inanılan kişilerdir (Burns, 2003). Dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik her ne kadar farklı liderlik türleri olarak görülse de ikna edebilme, örgüt takipçilerini sözleri ve davranışlarıyla etkileyebilme gibi ortak özelliklere sahip olmasından dolayı literatürde de bu kavramlar çoğu zaman bir arada kullanılmışlardır. “Vizyon ve İlham Sağlama” kavramı dönüşümcü liderlerin güçleri ve iyimserlikleri sayesinde takipçilerini etkileyebilme, ikna edebilme yeteneğine sahip olmalarını ifade eder. Dönüşümcü liderler takipçilerinin gözünde her sorunun üstesinden gelebilecek güçte ve yetenektedir (Bass, 1999). Dönüşümcü liderlerin ilham verici motivasyonları sayesinde takipçiler kendisinden beklenen performansın çok daha ötesinde işler başarabilmenin yanında, takipçilerin iş doyumunu düzeyleri de olumlu yönlü gelişmektedir (Burns, 2003). Dönüşümcü liderler astlarının geleneksel

tutum ve davranışlarını değiştirerek problemlerin çözümünde yaratıcı olmalarını sağlamak isterler (Kirel ve Özkalp, 2001: 373). Dönüşümcü liderlerin astlarını örgüt içerisinde yaşanan sorunların üstesinden gelmeleri için zorlaması, onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmasının yanında örgütün daha üst bir noktada başarıya ulaşmasına da katkı sağlamaktadır (Bresctick, 1999). Geleneksel liderlik yaklaşımlarında genel olarak lider rollerini paylaşmazken; dönüşümcü liderler astlarının bireysel farklılıklarına saygı duyarak onların ilgi ve yeteneklerine göre yapabilecekleri görev ve sorumluluklar verirler (Çelik, 1998: 16-18). Geleneksel liderlik yaklaşımlarında liderin astlarının bireysel farklılıklarını önemsemeden görev dağılımı yapması astların iş doyumunu ve örgüte olan bağlılığını olumsuz yönlü etkilemektedir. Ancak dönüşümcü liderlerin adil bir düzende astlarıyla görev dağılımı ve iş birliği yapması, astlarının ve takipçilerinin özgüvenlerini olumlu yönlü etkileyerek iş doyumunu düzeylerini artırmaktadır (Şişman, 2012). Öğretmenlerin iş doyumlarının artması ise okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve diğer paydaşların eşgüdüm içerisinde çalışabilmesiyle mümkündür. Bunların yanında en önemli unsurlardan biri de öğretmenin iş doyumudur. İş doyumunu ya da iş tatmini kişinin yaptığı işe karşı göstermiş olduğu tutumları ve davranışları ifade eder. İşgören yaptığı işin karşılığını maddi ya da manevi öğelerle aldığı zaman bir iç huzur ve rahatlık duyar (Çelik, 1998). Bireyin yaptığı işin niteliğinin bireysel özellikleri ve kabiliyetleriyle uyumlu olmaması halinde kendisine verilen maddi ya da manevi ödüller, iş doyumunu kısmen sağlamakta veya iş doyumunu sağlanamayan birey, iş yavaşlatma, grev, devamsızlık, ders içi performans düşüklüğü gibi davranışlar sergilemektedir (Hoy ve Miskel, 2020).

Öğretmenler, ülkesini kalkındırarak ileriye taşıyacak bireyleri yetiştiren ve toplumu inşa eden kişilerdir (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 507-514). Bu kadar önemli bir görevi üstlenmiş olan kişilerin okul içerisinde verimli ve etkili çalışabilmeleri, onların ilgi ve ihtiyaçlarının temin edilmesiyle mümkün olacaktır. Aksi takdirde takipçilerin iş doyumlarının düşük olması örgütün işleyişini olumsuz yönlü etkileyecektir (Kumaş ve Deniz, 2010: 123-130). Takipçilerin iş doyumlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri içsel ve dışsal iş doyum faktörleri olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür (Ulusoy, 1993: 20-21). "İçsel İş Doyum", her bireyin farklı ilgi ve ihtiyaçlarını ifade eder. Bu farklılıkların temel sebeplerini cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum, zekâ gibi birçok faktör etkileyebilmektedir. "Dışsal İş Doyum" ise takipçilerin iş doyumlarını etkileyen, terfi işlemleri, ücret, güven duygusu, yönetimin takipçilere bakış açısı ve işin zorluk düzeyi gibi durumları ifade etmektedir (Yıldırım, Durdağı ve Yalçın, 2016:71-72).

Ferik (1997) yapmış olduğu çalışmasında küçük ölçekli örgütlerde takipçilerine değer veren ve onlarla yakın iletişim kuran liderlerin (ilişki odaklı), büyük ölçekli çalışma ortamlarında ise çalışmaya ve verime odaklanan liderlerin (görev odaklı) daha fazla değer gördüğünü ifade etmiştir. Sercan (2010) yapmış olduğu çalışmasında örgüt takipçilerinin isteklerinin liderler tarafından önemsenmesinin ve bu doğrultuda onların teşvik edilmesinin hem bireyin iş doyumunu artırdığını hem de liderin örgüt için planladığı değişimi sağladığını ifade ederken; Güney (2012) kişilerin bireysel farklılıkları, tutkuları, hisleri lider tarafından saygıyla karşılanırsa bu durum onların okul ortamındaki performanslarını olumlu yönlü etkilediğini vurgulamıştır. Ulusal alanyazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik kavramı ve alt boyutlarının; Edizler ve Akbulut, 2011; Özgözü ve Altunay, 2016; Göksoy, Torlak ve Uğuz, 2019; Eraslan, 2004; Taş ve Çetiner, 2011 tarafından yürütülen çalışmalarda konu edildiği görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin etkisi (Başaran, 2020); iş motivasyonuna etkisi (Aksel ve Elma, 2018); mesleki benlik algılarına etkisi (Kiriş ve Aslan, 2019) konularında da çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen çalışmalarda; dönüşümcü liderlik özelliklerinin çeşitli değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın amacı, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etkisini araştırmaktır.

Bu amaçla çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışılmıştır:

1. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin iş doyumları ne seviyededir?
2. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin iş doyumları; cinsiyetlerine, mezuniyet düzeylerine, görev yapılan okul seviyelerine, yaşlarına, mesleki kıdemleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır mıdır?
3. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki mevcut mudur?

4. Okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin iş doyumlarını yordamakta mıdır?

Bu değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda yapılan çalışma ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerinde öğretmenlerin yüksek düzeyde performans sergileyecekleri ve vizyon sahibi olacakları, okulun amaçları doğrultusunda davranışlar sergileyerek bu amaçlar için kendini adayacakları ve bunlara bağlı olarak öğretmenlerin iş doyumlarının olumlu yönde artacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeliyle yapılan bir çalışmadır. Genel tarama modelleri, evren hakkında genel bir düşünceye sahip olmak amacıyla evrenin tamamından ya da evrenin bir bölümünden alınacak bir örneklem üzerinde yapılacak olan düzenlemeleri ifade etmektedir (Karasar, 2012: 79). İlişkisel taramalar, değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak için yapılan araştırma modelleridir (Sönmez ve Alacapınar, 2013: 50).

2.1. Etik Kurul İzni

Çalışmanın etik kurulu izni İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi etik kurulu tarafından 05.08.2021 tarih ve 2021/07 numaralı sayı ile verilmiştir.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde devlet okulu ve özel okullarda çalışan toplamda 4564 öğretmen oluşturmaktadır. Evren içerisinden görüşleri alınacak öğretmenler kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinden seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004). Araştırmaya dahil olan öğretmenlere dair istatistiksel veriler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1

Çalışmaya Dahil Olan Katılımcılara Ait Betimsel Veriler

Değişkenler	Gruplar	f	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	238	72,6
	Erkek	90	27,4
Mezuniyet Durumu	Lisans	279	85,1
	Lisansüstü	49	14,9
Okul Türü	İlkokul	58	17,7
	Ortaokul	158	48,2
	Lise	112	34,1
Yaş	30 Yaş ve Altı	122	37,2
	31-40 Yaş	144	43,9
	41 yaş ve üzeri	62	18,9
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl ve	104	31,7

6-10 Yıl	109	33,2
11-15 Yıl	64	19,5
16- yıl ve üzeri	51	15,5
Toplam	328	%100

Tablo 1'e göre çalışmaya dahil olan 328 öğretmenin %72.6'sını kadın, % 27.4'ünü erkek öğretmenler oluşturmuştur. Katılımcıların % 31.7'si 1 ila 5 yıl, % 33.2'si 6 ila 10 yıl, % 19.5'u 11 ila 15 yıl, % 15.5'i 16 yıl ve üzerinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 17.7'si ilkökul, % 48.2'i ortaokul ve % 34.1'i lise kademesinde çalışmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler, okullarda görev yapan öğretmenlerden ölçek yardımıyla toplanmıştır. Bunun yanında görüşlerini ifade eden öğretmenlere ait demografik bilgileri elde etmek için bireysel bilgi formundan yararlanılmıştır. Veri toplamak için ölçme araçlarının belirlenmesinde ilgili literatür taranmış; daha önce yapılmış liderlik çalışmaları, iş doyumunu ile ilgili ölçme araçları incelenmiştir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Topçu Brestrich (1999) tarafından likert tipi dördümlü dereceleme ölçeği olarak (1-Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Katılıyorum, 4-Tamamen katılıyorum) şeklinde oluşturulmuştur. Ölçeğin faktörlerinin yorumlanmasında "(Tamamen Katılıyorum=4.00-3.26, Katılıyorum=3.25-2.51, Katılmıyorum=2.50-1.76, Hiç Katılmıyorum=1.75-1.00)" kriter olarak kabul edilmiştir (Bilir, 2007). Ölçek; "Vizyon ve İlham Sağlama, Davranış Modelleri Oluşturma, Grup Amaçları İçin Kendini Adama, Bireysel Destek Sağlama, Entelektüel İstek Uyandırma, Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma" şeklinde 6 (altı) alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması için Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda önce 20 kişilik bir öğretmen grubuna daha sonra 80 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmıştır. Ölçek maddeleri için faktör analizi yapıldıktan sonra 0,40 alt barajının altında kalan maddeler elendikten sonra ölçek 23 madde olacak şekilde oluşturulmuştur. Ölçek maddelerinin büyük çoğunluğunun 0,40 alt barajının üzerinde puanlar almış olması bu ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunun göstergesidir (Bresctick, 1999). Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı çalışmada 0.97 olarak hesaplanmıştır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği; Likert tipi 20 soru maddesi ve içsel doyum, dışsal doyum olmak üzere iki alt boyuttan oluşan ölçek, Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından oluşturulmuştur. Ölçek beşli Likert tipi (1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum) şeklinde derecelendirilmiştir (Cerit, 2009). Ölçek için içsel ve dışsal doyum puanları elde edilmekle beraber ölçekten elde edilecek en yüksek puan 100 ve en düşük puan 20 puan şeklindedir. Yüksek alınan puanlar iş doyumunun yüksek olduğunu ifade ederken düşük alınan puanlar iş doyumunun düşük olduğunu ifade eder. İçsel doyum puanı içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye bölünmesiyle, dışsal doyum puanı dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların 8'e bölünmesiyle elde edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmış ve bu çalışmada Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısı .77 olarak tespit edilmiş ve bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ve yapılacak olan çalışmalarda kullanılabilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Karababa ve Kapıkıran, 2014). Çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.88 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir. SPSS 21 programı ile öncelikle verilerin normallik dağılımına bakılmış ve sonrasında ulaşılan verilerin Basıklık ve Çarpıklık Analiz verileri aşağıda ifade edilmiştir.

Tablo2

Basıklık ve Çarpıklık Veri Değerleri

Değişkenler	Skewness	Kurtosis	Cronbach Alpha
-------------	----------	----------	----------------

Dönüşümcü Liderlik	-.455	.864	.926
"Vizyon ve İlham Sağlama"	-.538	.729	.911
"Davranış Modelleri Oluşturma"	-.305	.168	.902
"Grup Amaçları Kendini Adama"	-.319	.395	.892
"Bireysel Destek Sağlama"	-.410	.572	.901
"Entelektüel İstek Uyandırma"	-.470	.834	.893
"Yüksek Performans Beklentisi"	-.496	.585	.846
"İş Doyum"	-.316	.800	.887
"İçsel İş Doyum"	-.328	.788	.857
"Dışsal İş Doyum"	-.384	.410	.791

Tablo 2'de Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Minnesota İş Doyumu Ölçeklerinden elde edilen verilerin Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) değerlerine bakıldığında kat sayılarının -1 ile +1 aralığında olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeklerden elde edilen puanların normal bir dağılıma sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2011).

3. Bulgular

Araştırma grubunun Dönüşümcü Liderlik ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği uygulamasından elde edilen puanlara dair veriler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3
Araştırmada kullanılan Ölçek ve Alt Ölçeklere İlişkin Veriler

	N	X	Ss	Düzye
Dönüşümcü Liderlik	328	1.93	.59	Düşük
İş Doyum	328	1.90	.25	Düşük
İçsel İş Doyum	328	4.03	.51	Yüksek
Dışsal İş Doyum	328	3.49	.65	Yüksek

Tablo 3'e bakıldığında; dönüşümcü liderlik "düşük seviyede" ($X=1.93$; $ss=.59$); iş doyum düşük seviyede ($X=1.90$; $ss=.25$); içsel iş doyum "yüksek seviyede" ($X=4.03$; $ss=.51$); dışsal iş doyum "yüksek seviyede" ($X=3.49$; $ss=.65$) olarak hesaplanmıştır. Ölçek puan ortalamalarının yorumlanması sırasında göz önünde bulundurulmuş düzeyler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

5'li Likert Ölçeğinde Puan Aralıklarının Denk Geldiği Düzeylerin Yorumlanmasına İlişkin Değer Aralıkları Tablosu

Puan Aralığı	Düzeyi
1.00-1.80	Çok Düşük
1.81-2.60	Düşük
2.61-3.40	Orta
3.41-4.20	Yüksek

4.21-5.00

Çok Yüksek

Kadın ve erkek öğretmenlere göre; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Minnesota İş Doymu Ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki farkları bulmak için *t* testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Minnesota İş Doymu Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Faktörü Açısından *t* Testi Verileri

	Gruplar	N	X	ss	t	sd	p																																																																																																								
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	238	1.88	.58	2.28	326	.023																																																																																																								
	Erkek	90	2.05	.60				Vizyon ve İlham Sağlama	Kadın	238	2.14	.61	-1.19	326	.232	Erkek	90	2.04	.61	Davranış Modelleri Oluşturma	Kadın	238	1.77	.68	-1.75	326	.081	Erkek	90	1.92	.70	Grup Amaçları Kendini Adama	Kadın	238	1.91	.63	-2.90	326	.004	Erkek	90	2.13	.62	Bireysel Destek Sağlama	Kadın	238	1.86	.61	-2.69	326	.007	Erkek	90	2.07	.65	Entelektüel İstek Uyandırma	Kadın	238	1.82	.64	-2.16	326	.031	Erkek	90	1.99	.67	Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	238	2.02	.65	-1.33	326	.183	Erkek	90	2.13	.69	İş Doymu	Kadın	238	1.88	.25	-2.69	326	.013	Erkek	90	1.96	.26	İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044	Erkek	90	4.12	.52	Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013
Vizyon ve İlham Sağlama	Kadın	238	2.14	.61	-1.19	326	.232																																																																																																								
	Erkek	90	2.04	.61				Davranış Modelleri Oluşturma	Kadın	238	1.77	.68	-1.75	326	.081	Erkek	90	1.92	.70	Grup Amaçları Kendini Adama	Kadın	238	1.91	.63	-2.90	326	.004	Erkek	90	2.13	.62	Bireysel Destek Sağlama	Kadın	238	1.86	.61	-2.69	326	.007	Erkek	90	2.07	.65	Entelektüel İstek Uyandırma	Kadın	238	1.82	.64	-2.16	326	.031	Erkek	90	1.99	.67	Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	238	2.02	.65	-1.33	326	.183	Erkek	90	2.13	.69	İş Doymu	Kadın	238	1.88	.25	-2.69	326	.013	Erkek	90	1.96	.26	İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044	Erkek	90	4.12	.52	Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013	Erkek	90	3.63	.70								
Davranış Modelleri Oluşturma	Kadın	238	1.77	.68	-1.75	326	.081																																																																																																								
	Erkek	90	1.92	.70				Grup Amaçları Kendini Adama	Kadın	238	1.91	.63	-2.90	326	.004	Erkek	90	2.13	.62	Bireysel Destek Sağlama	Kadın	238	1.86	.61	-2.69	326	.007	Erkek	90	2.07	.65	Entelektüel İstek Uyandırma	Kadın	238	1.82	.64	-2.16	326	.031	Erkek	90	1.99	.67	Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	238	2.02	.65	-1.33	326	.183	Erkek	90	2.13	.69	İş Doymu	Kadın	238	1.88	.25	-2.69	326	.013	Erkek	90	1.96	.26	İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044	Erkek	90	4.12	.52	Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013	Erkek	90	3.63	.70																				
Grup Amaçları Kendini Adama	Kadın	238	1.91	.63	-2.90	326	.004																																																																																																								
	Erkek	90	2.13	.62				Bireysel Destek Sağlama	Kadın	238	1.86	.61	-2.69	326	.007	Erkek	90	2.07	.65	Entelektüel İstek Uyandırma	Kadın	238	1.82	.64	-2.16	326	.031	Erkek	90	1.99	.67	Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	238	2.02	.65	-1.33	326	.183	Erkek	90	2.13	.69	İş Doymu	Kadın	238	1.88	.25	-2.69	326	.013	Erkek	90	1.96	.26	İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044	Erkek	90	4.12	.52	Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013	Erkek	90	3.63	.70																																
Bireysel Destek Sağlama	Kadın	238	1.86	.61	-2.69	326	.007																																																																																																								
	Erkek	90	2.07	.65				Entelektüel İstek Uyandırma	Kadın	238	1.82	.64	-2.16	326	.031	Erkek	90	1.99	.67	Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	238	2.02	.65	-1.33	326	.183	Erkek	90	2.13	.69	İş Doymu	Kadın	238	1.88	.25	-2.69	326	.013	Erkek	90	1.96	.26	İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044	Erkek	90	4.12	.52	Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013	Erkek	90	3.63	.70																																												
Entelektüel İstek Uyandırma	Kadın	238	1.82	.64	-2.16	326	.031																																																																																																								
	Erkek	90	1.99	.67				Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	238	2.02	.65	-1.33	326	.183	Erkek	90	2.13	.69	İş Doymu	Kadın	238	1.88	.25	-2.69	326	.013	Erkek	90	1.96	.26	İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044	Erkek	90	4.12	.52	Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013	Erkek	90	3.63	.70																																																								
Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	238	2.02	.65	-1.33	326	.183																																																																																																								
	Erkek	90	2.13	.69				İş Doymu	Kadın	238	1.88	.25	-2.69	326	.013	Erkek	90	1.96	.26	İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044	Erkek	90	4.12	.52	Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013	Erkek	90	3.63	.70																																																																				
İş Doymu	Kadın	238	1.88	.25	-2.69	326	.013																																																																																																								
	Erkek	90	1.96	.26				İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044	Erkek	90	4.12	.52	Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013	Erkek	90	3.63	.70																																																																																
İçsel İş Doymu	Kadın	238	3.99	.50	-2.02	326	.044																																																																																																								
	Erkek	90	4.12	.52				Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013	Erkek	90	3.63	.70																																																																																												
Dışsal İş Doymu	Kadın	238	3.43	.63	-2.48	326	.013																																																																																																								
	Erkek	90	3.63	.70																																																																																																											

Tablo 5 incelendiğinde dönüşümcü liderlik için $p=.023$, $t=-2.28$; vizyon ve ilham sağlama için $p=.232$, $t=-1.19$; davranış modelleri oluşturma için $p=.081$, $t=-1.75$; bireysel destek sağlama için için $p=.007$, $t=-2.69$; entelektüel istek uyandırma için $p=.031$, $t=-2.16$; yüksek performans beklentisi için $p=.183$, $t=-1.33$; iş doymu için $p=.013$, $t=-2.69$; içsel doymu için $p=.044$, $t=-2.02$; ve dışsal doymu için $p=.013$, $t=-2.48$ bulunmuştur. Bireysel destek sağlama, entelektüel istek uyandırma, içsel ve dışsal doymu sonuçları $p<0.05$ 'ten küçük olduğu için öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ve iş doymu düzeylerinde erkekler lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğretmenlerin mezuniyet durumuna göre; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doymu Ölçeğinden elde edilen puanlar arasındaki farkları bulmak için *t* testi yapılmış öğretmenlerin dönüşümcü

liderlik algıları ve iş doyumunu düzeylerinde mezuniyet faktörüne göre anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı sonucuna elde edilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği puanlarının katılımcıların okul çeşitlerine göre oluşan farklılık “tek yönlü varyans analizi” ile incelenmiştir. İlgili sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Minnesota İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Türlerin Açısından “ANOVA Analizi”

Değişken		Okul Türü	N	X	Ss	VK	K.T	sd	K.O	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	A-İlkokul	58	1.77	,69	G.A.	2,37	2	.090				
	B-Ortaokul	158	1.93	,55	G.İ.	112,696	325	,347				
	C-Lise	112	2.02	,57	Top.	115,066			3,417	.163		
	Toplam	328	1.93	.59			327					
Vizyon Sağlama	A-İlkokul	58	1,81	,73	G.A.	2,071	2	1,060				
	B-Ortaokul	158	1,98	,59	G.İ.	127,002	325	.257				
	C-Lise	112	2,04	,60	Top.	129,073			2,650	.072		
	Toplam	328	1,97	,62			327					
Davranış Mod. Oluş.	A-İlkokul	58	1,62	,74	G.A.	3,420	2	.928				
	B-Ortaokul	158	1,81	,66	G.İ.	152,458	325	.429				C>A
	C-Lise	112	1,91	,67	Top.	155,878			3,645	.027		C>B
	Toplam	328	1,81	,69			327					
Grup Amaçları	A-İlkokul	58	1,80	,73	G.A.	2,169	2	1,084				
	B-Ortaokul	158	1,98	,61	G.İ.	130,875	325	.403				
	C-Lise	112	2,04	,60	Top.	133,044			2,693	.069		
	Toplam	328	1,97	,63			327					
Bireysel Des. Sağlama	A-İlkokul	58	1,78	,72	G.A.	1,693	2	.846				
	B-Ortaokul	158	1,91	,60	G.İ.	129,758	325	.399				
	C-Lise	112	1,99	,61	Top.	131,451			2,120	.122		
	Toplam	328	1,92	,63			327					
Entelektüel İstek Uyan.	A-İlkokul	58	1,70	,79	G.A.	3,936	2	1,968				
	B-Ortaokul	158	1,83	,63	G.İ.	137,872	325	.424				C>A
	C-Lise	112	2,00	,59	Top.	141,807			2,120	.010		C>B
	Toplam	328	1,86	,65			327					
İş Doyumu	A-İlkokul	58	1,84	,58	G.A.	1,952	2	,976				
	B-Ortaokul	158	1,94	,50	G.İ.	84,092	325	,422	3,771	.202		
	C-Lise	112	1,89	,47	Top.	86,044						
	Toplam	328	1,90	,51			327					

Yüksek Per. Beklentisi	A-İlkokul	58	1,90	,74	G.A.	2,813	2	1,407	3,236	.041	C>A C>B
	B-Ortaokul	158	2,03	,69	G.İ.	141,277	325	,435			
	C-Lise	112	2,16	,56	Top.	144,091					
	Toplam	328	2,05	,66			327				
İçsel İş Doy.	A-İlkokul	58	3,90	,59	G.A.	2,120	2	.922	4,131	.017	C>A C>B
	B-Ortaokul	158	4,10	,50	G.İ.	83,838	325	.206			
	C-Lise	112	3,98	,45	Top.	85,503					
	Toplam	328	4,03	,51			327				
Dışsal İş Doy.	A-İlkokul	58	3,34	,69	G.A.	1,856	2	.922	2,163	.117	
	B-Ortaokul	158	3,55	,65	G.İ.	139,451	325	.206			
	C-Lise	112	3,48	,63	Top.						
	Toplam	328	3,49	,65		141,307		327			

Tablo 6 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($p=.163>0.05$); “vizyon ve ilham sağlama” için ($p=.072>0.05$); davranış modelleri oluşturma için ($p=.027<0.05$); grup amaçları için kendini adama $p=.069>0.05$; “bireysel destek sağlama” için ($p=.122>0.05$); “entelektüel istek uyandırma” ($p=.010<0.05$); “yüksek performans beklentisi” ($p=.041<0.05$); “iş doyumunu” ($p=.202>0.05$); “içsel doyum” için ($p=.017<0.05$) ve “dışsal doyum” için ($p=.117>0.05$) değerleri bulunmuştur. Bu sebeple değişkenler bakımından öğretmenlerin okul çeşitleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Okul türleri arasında ne düzeyde anlamlı farklılık olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmıştır. Teste göre lise öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algılarının davranış modelleri oluşturma boyutunda ($\bar{X}=1.91$), ilkokul ($\bar{X}=1.62$) ve ortaokul ($\bar{X}=1.81$) kademelerinde görev yapana öğretmenlerden daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Lise öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algılarının entelektüel istek uyandırma boyutunun ($\bar{X}=2.00$), ilkokul ($\bar{X}=1.70$) ve ortaokul ($\bar{X}=1.83$) seviyelerinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca lise öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algılarının yüksek performans oluşturma boyutunda ($\bar{X}=2.16$), ilkokul kademesinde ($\bar{X}=1.90$) ortaokul kademesinde ($\bar{X}=2.03$) çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri ele alındığında ise ortaokul öğretmenlerinin ($\bar{X}=4.10$), ilkokul ($\bar{X}=3.90$) ve lise ($\bar{X}=3.98$) kademelerinde çalışan öğretmenlere göre içsel doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği puanlarının ortalamaları arasında öğretmenlerin yaşlarına göre fark oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo7

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Minnesota İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Öğretmenlerin Yaşlarına Ait “ANOVA Analizi”

Değişken	Yaş	N	X	Ss	VK	K.T	sd	K.O	F	p	Fark
İş Doyumu	A-30 ve altı	122	3,93	,45	G.A.	3,304	2	1,652	6,490	.058	
	B-31-40	144	3,70	,55	G.İ.	82,740	325	.351			
	C-41 üzeri	62	3,83	,45	Top.	86,044	327				
	Toplam	328	3,81	,51							
İçsel İş Doy.	A-30 ve altı	122	4,16	,44	G.A.	3,545	2	1,772	81,958	325	.252
	B-31-40	144	3,93	,55	G.İ.						

	C-41 üzeri	62	3,98	,49	Top.	85,503	327	7,028	.001	A>C
	Toplam	328	4,03	,51						A>B
Dışsal İş Doy.	A-30 ve altı	122	3,57	,61	G.A.	4,281	2	2,140		
	B-31-40	144	3,36	,72	G.İ.	137,027	325	,422		A>C
	C-41 üzeri	62	3,61	,51	Top.	141,307	327	5,076	.001	A>B
	Toplam	328	3,49	,65						
Dönüşümcü Liderlik	A-30 ve altı	122	2,00	,52	G.A.	4,586	2	2,293		
	B-31-40	144	1,80	,67	G.İ.	110,480	325	,340		
	C-41 üzeri	62	2,10	,45	Top.	115,066	327	6,746	.273	
	Toplam	328	1,93	,59						
Vizyon Sağlama	A-30 ve altı	122	2,04	,56	G.A.	6,321	2	3,161		
	B-31-40	144	1,82	,68	G.İ.	122,752	325	,378		C>A
	C-41 üzeri	62	2,17	,52	Top.	129,073	327	8,368	.000	C>B
	Toplam	328	1,97	,62						
Davranış Mod.Oluşturma	A-30 ve altı	122	1,88	,62	G.A.	5,317	2	2,659		
	B-31-40	144	1,67	,76	G.İ.	150,561	325	,463		C>A
	C-41 üzeri	62	1,98	,58	Top.	155,878	327	5,739	.004	C>B
	Toplam	328	1,81	,69						
Grup Amaçları	A-30 ve altı	122	2,03	,57	G.A.	5,324	2	2,659		
	B-31-40	144	1,83	,71	G.İ.	127,720	325	,463		C>A
	C-41 üzeri	62	2,16	,50	Top.	133,044	327	6,774	.001	C>B
	Toplam	328	1,97	,63						
Birey Des.Sağ.	A-30 ve altı	122	1,98	,57	G.A.	4,587	2	2,294		
	B-31-40	144	1,79	,71	G.İ.	126,863	325	,390		C>A
	C-41 üzeri	62	2,09	,47	Top.	131,451	327	5,876	.003	C>B
	Toplam	328	1,92	,63						
Entelektüel İstek Uyan.	A-30 ve altı	122	1,93	,56	G.A.	2,931	2	1,466		
	B-31-40	144	1,76	,76	G.İ.	138,876	325	,427		C>A
	C-41 üzeri	62	1,98	,52	Top.	141,807	327	3,430	.034	C>B
	Toplam	328	1,86	,65						
Yüksek Per. Beklentisi	A-30 ve altı	122	2,11	,62	G.A.	1,543	2	,772		
	B-31-40	144	1,98	,72	G.İ.	142,547	325	,439		
	C-41 üzeri	62	2,13	,56	Top.	144,091	327	1,759	.174	--
	Toplam	328	2,05	,66						

Tablo 7 incelendiğinde dönüşümcü liderlik için $p=.273>0.05$; “vizyon ve ilham sağlama” için $p=.000<0.05$; “davranış modelleri oluşturma” $p=.004<0.05$; “grup amaçları için kendini adama” $p=.001<0.05$; “bireysel destek sağlama” $p=.003<0.05$; “entelektüel istek uyandırma” $p=.034$; yüksek “performans beklentisi” $p=.174$; “iş doyumunu” $p=.058>0.05$; “içsel doyum” için $p=.001<0.05$ ve “dışsal

doyum” için $p=.001<0.05$ değerleri bulunmuştur. Bu sebeple değişkenler bakımından öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Hangi yaş düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu bulmak için Scheffe testi uygulanmıştır. Teste göre 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının, davranış modelleri oluşturma boyutunda 41 yaş ve üzeri ($X=1.98$), 30 yaş ve altı ($X=1.88$), 31-40 yaş aralığında ($X=1.67$); vizyon ve ilham sağlam boyutunda 41 yaş ve üzeri ($X=2.17$), 30 yaş ve altı ($X=2.04$), 31-40 yaş aralığında ($X=1.82$); grup amaçları için kendini adama boyutunda 41 yaş ve üzeri ($X=2.16$), 30 yaş ve altı ($X=2.03$), 31-40 yaş aralığında ($X=1.83$); bireysel destek sağlama boyutunda 41 yaş ve üzeri ($X=2.09$), 30 yaş ve altı ($X=1.98$), 31-40 yaş aralığında ($X=1.79$); entelektüel istek uyandırma boyutunda 41 yaş ve üzeri ($X=1.98$), 30 yaş ve altı ($X=1.93$), 31-40 yaş aralığında ($X=1.76$) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 30 yaş ve altı öğretmenlerin içsel doyumlarının ($X=4.16$), 31-40 yaş aralığında ($X=3.93$), 41 yaş ve üzeri ($X=3.98$); dışsal doyumlarının ise 30 yaş ve altı ($X=3.57$), 31-40 yaş aralığında ($X=3.36$), 41 yaş ve üzeri ($X=3.61$) olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği puanlarının ortalamaları arasında öğretmenlerin kıdemleri açısından fark oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Dönüşümcü Liderlik ve Minnesota İş Doyumu Ölçek Puanları ve Katılımcı Kıdemlerine ilişkin “ANOVA Analizi”

Değişken	Kıdem	N	X	Ss	VK	K.T	sd	K.O	F	p
Fark										
İş Doyum	A-0-5	104	3,95	,44	G.A.	4,113	3	1,371	5,421	.057
	B-6-10	109	3,78	,51	G.İ.	81,931	324	,732		
	C-11-15	64	3,66	,52	Top.	86,044	327			
	D-16 üzeri	51	3,76	,56						
	Toplam	328	3,81	,51						
İçsel İş Doy.	A-0-5	104	4,21	,44	G.A.	5,857	3	1,952		
	B-6-10	109	4,00	,49	G.İ.	79,646	324	,246		A>B
	C-11-15	64	3,86	,50	Top.	85,503	327		7,942	.000
	D-16 üzeri	51	3,91	,58						A>D
	Toplam	328	4,03	,51						
Dışsal İş Doy	A-0-5	104	3,59	,60	G.A.	2,619	3	,873		
	B-6-10	109	3,45	,67	G.İ.	138,688	324	,428		
	C-11-15	64	3,35	,66	Top.	141,307	327		2,040	.108
	D-16 üzeri	51	3,53	,68						
	Toplam	328	3,49	,65						
Dönüşümcü Liderlik	A-0-5	104	2,02	,52	G.A.	1,937	3	1,937		
	B-6-10	109	1,94	,54	G.İ.	109,256	324	,142		
	C-11-15	64	1,67	,86	Top.	115,066	327			.190
	D-16 üzeri	51	2,04	,75						
	Toplam	328	1,93	,32						
Vizyon Sağlam	A-0-5	104	2,07	,56	G.A.	6,368	3	2,123		
	B-6-10	109	1,95	,59	G.İ.	122,705	324	,379		A>B

	C-11-15	64	1,71	,71	Top.	129,073	327	5,604	.001	A>C
	D-16 üzeri	51	2,11	,61						A>D
	Toplam	328	1,97	,62						
Davran. Mod. Oluş.	A-0-5	104	1,94	,63	G.A.	6,634	3	2,211		
	B-6-10	109	1,80	,67	G.İ.	149,244	324	,461		
	C-11-15	64	1,55	,75	Top.	155,878	327	4,801	.003	A>B
	D-16 üzeri	51	1,89	,65						A>C
	Toplam	328	1,81	,69						A>D
Grup Amaçları	A-0-5	104	2,04	,57	G.A.	5,505	3	1,835		
	B-6-10	109	1,99	,63	G.İ.	127,539	324	,394		
	C-11-15	64	1,72	,70	Top.	133,044	327	4,662	.003	D>A
	D-16 üzeri	51	2,10	,60						D>B
	Toplam	328	1,97	,63						D>C
Bireysel Destek Sağlama	A-0-5	104	2,01	,59	G.A.	6,960	3	2,320		
	B-6-10	109	1,94	,59	G.İ.	124,491	324	,384		
	C-11-15	64	1,63	,76	Top.	131,451	327	6,038	.001	D>A
	D-16 üzeri	51	2,03	,52						D>B
	Toplam	328	1,92	,63						D>C
Entelektüel İstek Uyan.	A-0-5	104	1,98	,58	G.A.	6,213	3	2,071		
	B-6-10	109	1,88	,63	G.İ.	135,594	324	,419		
	C-11-15	64	1,59	,82	Top.	141,807	327	4,949	.002	A>B
	D-16 üzeri	51	1,96	,53						A>C
	Toplam	328	1,86	,65						A>D
Yüksek Perf. Beklentisi	A-0-5	104	2,12	,61	G.A.	2,468	3	,823		
	B-6-10	109	2,06	,67	G.İ.	141,623	324	,437		
	C-11-15	64	1,89	,73	Top.	144,091	327	1,882	.132	--
	D-16 üzeri	51	2,10	,44						
	Toplam	328	2,05	,49						

Tablo 8 incelendiğinde iş doyumunu $p=.057$; “dönüşümcü liderlik” $p=.190$; “vizyon ve ilham sağlama” için $p=.001$; “davranış modelleri oluşturma” için $p=.003$; “grup amaçları için kendini adama” $p=.003$; “bireysel destek sağlama” $p=.001$; “entelektüel istek uyandırma” için $p=.002$; “yüksek performans beklentisi” için $p=.132$; “içsel doyum” için $p=.000$ ve dışsal doyum $p=.108$ değerleri bulunmuştur. Bu sebeple değişkenler bakımından öğretmenlerin kıdemleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Hangi kıdemler arasında anlamlı farklılıklar olduğunu anlamak için Scheffe testi uygulanmıştır. Teste göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının, vizyon ve ilham sağlama boyutunda 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2.11$), 0-5 yıl arası ($\bar{X}=2.07$), 6-10 yıl arası ($\bar{X}=1.95$), 11-15 yıl arası ($\bar{X}=1.71$); davranış modelleri oluşturma boyutunda 0-5 yıl arası ($\bar{X}=1.94$), 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1.89$), 6-10 yıl arası ($\bar{X}=1.80$), 11-15 yıl arası ($\bar{X}=1.55$); bireysel destek sağlama boyutunda 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2.03$), 0-5 yıl arası ($\bar{X}=2.01$), 6-10 yıl arası ($\bar{X}=1.94$), 11-15 yıl arası ($\bar{X}=1.63$); entelektüel istek uyandırma boyutunda 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1.96$), 0-5 yıl arası ($\bar{X}=1.96$), 6-10 yıl arası ($\bar{X}=1.88$), 11-15 yıl arası ($\bar{X}=1.59$) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin içsel doyumlarının 0-5 yıl arası ($\bar{X}=4.21$), 6-10 yıl arası ($\bar{X}=4.00$), 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3.91$), 11-15 yıl arası ($\bar{X}=3.86$) olduğu

sonucu ortaya çıkmıştır. İncelenen dönüşümcü liderlik özellikleriyle katılımcıların içsel ve dışsal iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9

Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İçsel ve Dışsal İş Doyumları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		İş Doyum	İçsel İş Doyum	Dışsal İş Doyum
Dönüşümcü Liderlik	r	.474**	.315**	.557**
Vizyon Sağlama	r	.462**	.305**	.546**
Davranış Mod. Oluş.	r	.440**	.278**	.535**
Bireysel Destek	r	.561**	.314**	.532**
Entelektüel İstek Uyan.	r	.385**	.227**	.487**
Yüksek Performans	r	.256**	.188**	.281**
Grup Amaçları	r	.483**	.336**	.550**
N	r	328	328	328

Tablo 9 değerlendirildiğinde okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin sahip olduğu iş doyumları arasında pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.474$; $p<.01$); içsel iş doyumları incelendiğinde değişkenler arasında düşük seviyede ve pozitif yönlü ($r=-.315$; $p<.01$); dışsal iş doyumlarıyla pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.557$; $p<.01$); öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına bakıldığında vizyon ve ilham sağlama alt boyutuyla öğretmenlerin iş doyumlarıyla pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.474$; $p<.01$); içsel iş doyumlarıyla pozitif yönlü ve düşük seviyede ($r=-.305$; $p<.01$), dışsal iş doyumlarıyla pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.546$; $p<.01$); davranış modelleri oluşturma alt boyutuyla öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.440$; $p<.01$); içsel iş doyumlarıyla pozitif yönlü ve düşük seviyede ($r=-.278$; $p<.01$), dışsal iş doyumuyla pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.535$; $p<.01$); bireysel destek sağlama boyutuyla öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.561$; $p<.01$); içsel iş doyumuyla pozitif yönlü ve düşük seviyede ($r=-.314$; $p<.01$), dışsal iş doyumuyla pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.532$; $p<.01$); entelektüel istek uyandırma boyutuyla öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.385$; $p<.01$); içsel iş doyumuyla pozitif yönlü ve düşük seviyede ($r=-.227$; $p<.01$), dışsal iş doyumuyla pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.487$; $p<.01$); yüksek performans beklentisi oluşturma boyutuyla öğretmenlerin iş doyumları incelendiğinde arasında düşük seviyede ve pozitif yönlü ($r=-.256$; $p<.01$); içsel iş doyumuyla pozitif yönlü ve düşük seviyede ($r=-.188$; $p<.01$), dışsal iş doyumuyla pozitif yönlü ve düşük seviyede ($r=-.281$; $p<.01$); grup amaçları için kendini adama boyutuyla öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.483$; $p<.01$); içsel iş doyumuyla pozitif yönlü ve düşük seviyede ($r=-.336$; $p<.01$), içsel iş doyumuyla pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=-.550$; $p<.01$); anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürlerine ait öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin içsel doyumlarını yordama düzeylerinin incelenmesi için İş Doyum toplam puan ve içsel / dışsal İş doyum puanlarıyla ayrı ayrı basit regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar toplu halde Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İçsel ve Dışsal İş Doyumlarını yordama düzeylerine Ait "Basit Regresyon Analizi"

Bağımsız D.	Bağımlı D.	B	SH	(β)	t	p	r	r^2	F	p
	İş Doyum	.151	.004	.020	9,716	.000	.47	.22	94,404	.000

Dönüşümcü						.41	.31	.09		.00
Liderlik	<i>İçsel İş Doyum</i>	-.055	.068	-.048	-.814	6	5	9	73,475	0
	<i>Dışsal İş Doyum</i>	.529	.053	.586	10,004	0	.55	.31	73,475	.00
						0	7	0		0

Tablo 10 değerlendirildiğinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin genel iş doyumlarını, içsel ve dışsal iş doyumlarını pozitif yönlü etkilediği, anlamlı düzeyde yordadığı ($p < 0.05$) ve katılımcıların genel iş doyumlarındaki toplam varyansın ($r = .474$; $r^2 = .225$) yaklaşık olarak %23'ünü; içsel iş doyumlarındaki toplam varyansın ($r = .315$; $r^2 = .099$) yaklaşık olarak %10'unu; dışsal doyumlarındaki toplam varyansın ($r = .557$; $r^2 = .310$) ise yaklaşık olarak %31'ini açıkladığı göze çarpmaktadır.

4. Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin öğretmenlere, takipçilere ve okulda yaşanan olaylara ilişkin sergilediği tutumlar, davranışlar ve iletişim şekilleri farklı liderlik stillerini meydana getirmektedir. Bu liderlik stilleri öğretmenlerin iş doyumunu, mesleğe bağlılık, örgütsel adalet gibi konularda olumlu ya da olumsuz yönlü etkilenmelerine yol açmaktadır. Çalışmada, bu durumlardan hareketle okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etkisini cinsiyet, mesleki kıdem, okul türü, mezuniyet durumu gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına ilişkin verilere bakıldığında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının alt boyutlarında en yüksek algının "Yüksek Performans", Sonra Sırasıyla "Vizyon ve İlham Sağlama", "Grup Amaçları İçin Kendini Adama", "Bireysel Destek", "Entelektüel İstek" ve "Davranış Modelleri Oluşturma" boyutlarının olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada farklı okul kademelerinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algılarına bakıldığında liselerde çalışan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kırış (2013), Keleş (2009), Yılmaz (2010) yapmış oldukları çalışmalarda farklı okul kademelerinde çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerini ifade etmişlerdir. Yaş değişkenine istinaden okul müdürlerinde gözlemlenen dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutları incelendiğinde 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin "Vizyon ve İlham Sağlama", "Davranış Modelleri Oluşturma", "Grup İçin Kendini Adama", "Entelektüel İstek Uyandırma" algılarının diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre yüksek olduğu görülmektedir. Eryılmaz (2006), Çetiner (2008) yapmış oldukları çalışmalarda okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında kıdem değişkeninin fark oluşturan önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Taş ve Çetiner (2011) ise yapmış oldukları çalışmada "okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin kıdem faktörüne göre değişiklik oluşturmadığını" ifade etmiştir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algılarında erkekler lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eraslan (2002) öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulurken; Eryılmaz (2006) ve Çetiner (2008) cinsiyete göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık olmadığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Mezuniyet durumları değişkenine göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık bulunmazken; Çelik ve Eryılmaz (2006) da çalışmalarında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında mezuniyet durumlarının anlamlı bir farklılık oluşturmadığını ifade etmişlerdir.

Çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum düzeylerini etkileme durumuna bakıldığında her ikisinin de yüksek seviyede olduğu ve anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Graves, Sarkis ve Zhu (2013) yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlikle takipçilerin iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre içsel ve dışsal doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışılan okul türü değişkenine göre ortaokul düzeyinde çalışan öğretmenlerin diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlere göre içsel doyumlarının daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Azimi ve Akan (2019) yapmış oldukları çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

Kıdem durumuna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin içsel doyumlarını diğer kademedeki öğretmenlere göre daha yüksek seviyede etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ölçüm (2015), Akarsu (2016) yapmış oldukları araştırmalarda öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin mesleğin ilk yıllarında oldukça yüksek, daha sonraki yıllarında ise gittikçe azalan bir durumda olduğunu ifade etmişlerdir. Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum düzeylerini etkileme durumuna bakıldığında erkek öğretmenlerin içsel ve dışsal doyumlarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karakaya ve Çoruk (2017) yapmış oldukları çalışmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iş doyumlarının daha düşük olduğunu ifade ederken; İdi (2017) ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla iş doyum düzeylerinin daha düşük olduğunu belirtmiştir. Mezuniyet durumları değişkenine göre öğretmenlerin içsel ve dışsal doyumlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özkan (2017), Yavuzkurt (2017), Akarsu (2016) yapmış oldukları çalışmalarda eğitim durumu değişkeninin öğretmenlerin iş doyumları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada dönüşümcü okul müdürlerinin öğretmenlerin entelektüel istek uyandırma, yüksek performans oluşturma ve grup amaçları için kendini adama algılarında anlamlı seviyede farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Bommer ve arkadaşları (2005) yapmış oldukları çalışmada benzer şekilde örgüt içerisinde dönüşümcü liderlerin takipçilerin entelektüel isteklerini ve performansını artırma, grup amaçları için kendini adama boyutlarında takipçilere olumlu ve pozitif yönlü etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmadan elde edilen veriler ışığında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin genel anlamda düşük seviyede olduğu görülmektedir. Eğitim ve öğretimde birçok problemle karşılaşılması göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin yaşanan bu sorunlara farklı çözümler üretebilmeleri için öğretmenleri teşvik etmeleri gerekir. Okul müdürlerinin bunu gerçekleştirebilmeleri için öğretmenlerin entelektüel bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlamaları gerekir. Öğretmenlerin iş doyumları eğitimde başarının artmasında önemli bir faktördür. Bundan dolayı okul müdürlerinin öğretmenlerin içsel ve dışsal doyumlarını artırmak amacıyla dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirmesi, okulda öğretmenlerin ilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda görev ve sorumluluklar vermesi, öğretmenlerin farklılıklarına saygı göstermesi, öğretmenlerin entelektüel bilgi ve becerilerini artırabilecekleri ortamlar yaratması, çevre ile iyi ilişkiler kurması, çalışma şartlarını iyileştirmesi gerekir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin geliştirilebilmesi için uzman kişiler tarafından çeşitli seminerler ya da hizmet içi eğitimler yapılabilir. Bu çalışma İstanbul ili Sancaktepe ilçesiyle sınırlı tutulmuştur. Dönüşümcü liderliğin öğretmenler üzerindeki etkilerini daha kapsamlı incelemek amacıyla bölgesel ya da Türkiye çapında bir araştırma yapılabilir.

Kaynaklar

- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 394-395.
- Akarsu, S. F. (2016). *Hemşirelerde çalışan sessizliği ve iş doyumları arasındaki ilişki* [Yayınlanmış Yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (11), 36-39.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2017). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268.
- Azimi, M. ve Akan, D. (2019). Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 3(2), 126-138.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 11-13.
- Başaran, İ. (1994). *Türkiye Eğitim Sistemi*. İstanbul: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, S. (2020). *Okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine etkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Bilir, M. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumları ilişkisinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Brescick, E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Brestrich, E. (2001). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Seba Yayınları.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., Köklü, N. (2011). *Sosyal Bilimlerde İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.

- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733-753.
- Cerit, K. (2009). *Hemşirelerin iş doyumlarını belirleyen faktörler: Örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri*. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(16), 423-442.
- Edizler, G. ve Akbulut, E. (2011). Özel öğretim kurumlarında eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 21-32.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Ferik, I. (1997). *Örgüt büyüklüklerine bağlı olarak liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Genç, K. (2019). *Liderlik*. Nobel Yayınları.
- Göksoy, S., Torlak, E. ve Uğuz, B. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 209-222.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürses, G. ve Helvacı, M. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(11), 1541-1563.
- House, R. ve Baetz, M. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new. *Research in Organizational Behaviour*, 372.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (2020). *Educational Administration, Theory, Research And Practice*. Nobel Yayınları.
- İdi, A. (2017). *İlkokul ve ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Karababa, A. ve Kapıkıran, N. (2014). Psikolojik danışmanlarda olumlu-olumsuz mükemmeliyetçilik düzeylerinin iş ve yaşam doyumunu yordamadaki rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5(42), 138-147.
- Karakaya, Ç. Ve Çoruk, A. (2017). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yaşam kalitesi algıları ile iş doyumunu algıları arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 750-761.
- Kirel, Ç. ve Özkalp, E. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozlu, C. (2009). *Liderin takım çantası, araçlar ve yaklaşımlar*. Remzi Kitapevi.
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 123-139.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research an applied orientation*. Pearson Prentice Hall. Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Özgozgu, S. ve Altunay, E. (2016). Yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçları: Bir meta-analiz çalışması. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 259-294.
- Özkan, A. (2017). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Özkan, F. (2015). Öğrencilerin okulların imajına ilişkin algıları ve aidiyet düzeyleri (İstanbul Eyüp İlçesi Örneği). [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Graves, L. M., Sarkis, J. ve Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal Of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Sercan, H. (2010). *Etkili motivasyon yöntemleri*. Etap Yayınevi.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Ulusoy, T. (1993). *İşletmelerde iş tatmini ve karşılıklı bir uygulama araştırması* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesisi.
- Yavuz, C., & Karadeniz, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 507-514.
- Yavuzkurt, T. (2017). Ortaöğretim öğretmenlerinin iş yeri arkadaşlık algısı ve iş doyumunu ile ilişkisi [Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Yıldırım, İ., Durdağı, A., & Yalçın, S. (2016). The relationship between the job satisfaction and school effectiveness perceptions of classroom teachers. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 69-81.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. Nobel Yayınları.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Çalışmanın yazarları Adem ASMAZ ve Orkun Osman BİLGİVAR çalışmaya yarı yarıya (%50) oranında katkıda bulunmuşlardır.