

# OKUL MÜDÜRLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DENETİM ODAĞI İNANÇLARI ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNU ETKİLER Mİ?<sup>1</sup>

İsa YILDIRIM<sup>2</sup>  
Şükrü ADA<sup>3</sup>

**Atıf/©:** Yıldırım, İsa ve Ada, Şükrü (2017). Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri ve Denetim Odağı İnançları Öğretmenlerin İş Doymu Etkiler Mi?. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 10, Sayı 2, Aralık 2017, ss. 1473-1488

**Özet:** Okul müdürlerinin beş faktör kuramına göre belirlenen kişilik özellikleri ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu çalışma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 54 okul müdürüne Sıfatlara Dayalı Kişilik Özellikleri Ölçeği (SDKÖ) ve Rotter İç Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKO) uygulanmış, okul müdürleri ile aynı okullarda görev yapan toplamda 516 öğretmene ise İş Doymu Ölçeği (JSS) uygulanmıştır. Veriler SPSS 22 programı kullanılarak korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgular okul müdürlerinin bazı kişilik özellikleri ile öğretmenlerin genel iş doymu ve bazı iş doymu boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgulardan okul müdürlerinin sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık boyutunda kişilik özelliklerinin öğretmenlerin genel iş doymununun anlamlı birer yordayıcısı olduğu, bu üç değişkenin öğretmenlerin iş doymundaki varyansın yaklaşık olarak % 37'sini açıkladığı anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kontrol Odağı, Okul Yöneticisi, Kişisel Özellikler, Okul Yönetimi

---

Makale Geliş Tarihi: 30.01.2017/ Makale Kabul Tarihi: 30.10.2017

<sup>1</sup>Bu araştırma yayımlanmamış doktora tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

<sup>2</sup>Dr. Milli Eğitim Bakanlığı e-posta: isayildirim@outlook.com

<sup>3</sup>Doçent Dr. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi e-posta. sukruada@atauni.edu.tr

## **Do Personality Traits of School Principals and Their Locus of Control Beliefs Affect Teachers' Job Satisfaction? \***

**Citation/©:** Yıldırım, İsa ve Ada, Şükrü (2017). Do Personality Traits Of School Principals And Their Locus Of Control Beliefs Affect Teachers' Job Satisfaction? \*, Hitit University Journal of Social Sciences Institute, Year 10, Issue 2, December 2017, pp1473-1488.

**Abstract:** This study, which aims at finding out the relationship between personality traits of school principals that are determined based on the Five Factor Theory and job satisfaction of teachers, was conducted using the relational screening model. In the study, 54 school principals were applied the Personality Test Based on Adjectives and the Rotter Internal/External Locus of Control Scale, while a total of 516 teachers working at the same schools as the principals were applied the Job Satisfaction Scale. The correlation and regression analyses of the data were performed by means of the SPSS 22 package programme. The findings obtained at the end of the analysis indicated that there were significant relationships between certain personality traits of school principals and general job satisfaction and some job satisfaction dimensions of teachers. It was understood from the findings that the principals' personality traits under the dimensions of responsibility, emotional balance and openness to supervision were significant precursors of general job satisfaction and that these three variables accounted for approximately 37% of the variance in teachers' job satisfaction.

**Keywords:** Locus of control, School Principal, Personality Traits, School Administration

## **I. GİRİŞ**

Benzersiz, nispeten istikrarlı duyuş, düşünüş ve davranış örnekleri olarak ifade edilebilecek "kişilik" terimi latince maske anlamına gelen "persona" kelimesinden türetilmiştir (Hiriyappa, 2009). Bu kavram ile vurgulanmakta olan bireyleri diğerlerinden ayırt edici özellikler, bireylerin kendine özgü ve devamlılık arz eden tavırlarının davranışsal yönüdür (Sarıtaş, 1997). Kişilik özellikleri genellikle düşüncelerimizi, duygularımızı ve davranışlarımızı etkilemektedir (Saucier ve Goldberg, 2003).

Allport'a (1937) göre kişilik, insanların bireysel farklılıkları ile çevresi arasında uyum sağlamasına yardımcı olan, psikofiziksel sistemlerin dinamik örgütlenmesi olarak kabul edilirken, Robbins (1986) kişiliği bir bireyin tepkileri ve başkaları ile etkileşim yöntemlerinin toplamı olarak görmektedir. Yapılan tanımlar incelendiğinde kişiliğin, bireyi özel kılan özelliklerin

oluşturduğu sürekliliği olan, kalıcı ve tutarlılık gösteren, insanın düşünce, duygu ve davranışlarını etkileyen bir bütün olduğunu söylemek mümkündür.

Kişiliği oluşturan birçok değişkenin varlığı ve her bir kurama göre bu değişkenlerin sayısı ve öneminin farklılaşması, kişiliğin oluşumuna açık ve anlaşılır bir cevap verilmesini zorlaştırmaktadır. Bununla beraber bu konuda çalışan araştırmacılar kişiliğin oluşumunda bireyin biyofizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve içinde bulunduğu sosyal statüsünün etkili olduğunu ifade etmişlerdir(Erdoğan, 2007).

Özkalp ve Kirel (2010)'e göre insanların biyolojik yapılarının ortak olmasına rağmen benzer olaylar karşısındaki tutum ve davranışları aynı değildir. İşte kişileri farklılaştıran bireysel ayrılıklar olarak isimlendirilen bu faktörler genelde kişilik kavramı altında toplanmaktadır. İnsanlar gelişim, bilinç, öğrenme, hatırlama, düşünme, güdülenme, duygu gibi biyolojik ve psikolojik işlemlerde temelde birbirlerine benzerdirler. Fakat diğer yandan her insan kendisini eşsiz kılan yetenek örüntülerine, inançlara, davranışlara, güdülenmelere, duygulara ve kişisel özelliklere sahiptir (Smith ve diğerleri, 2003).Örneğin bir kişi çalışma arkadaşlarının davranışlarını çeşitli durumlarda sürekli olarak dostça, agresif yada inatçı olarak tanımlayabilmekte, bu tür davranışları açıklamak için o kişinin dostça yada agresif bir kişiliğe sahip olduğunu söyleyebilmektedir(Daft,2000). Öğretmenler işlerini yaparken okul müdürleri, müdür yardımcıları, yardımcı personel ve öğrencilerle aynı ortamı paylaşmaktadırlar. Okulların yönetiminde en yetkili ve etkili olması beklenen okul müdürlerinin de kendilerine özgü belirginleşen, tutarlılık gösteren bazı duygu, düşünce ve davranışlara sahip olması beklenen bir durumdur. Her yöneticinin bir kişilik özellikleri kümesine, yani diğerlerinden kendini ayırt edici, nispeten tutarlı ve kalıcı özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Denetim odağı inancıda yöneticiler için önem taşıyan farklı bir kişilik özelliği olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında, içsel ve dışsal denetim odağı inancı kavramının bireyler için çoğu durumda işlerlikte olan genelleştirilmiş bir beklenti olduğu görüşü ve bu özelliğin bir kişilik değişkeni olduğu kabul edilmiş, içsel ve dışsal denetimlilerin özelliklerini ortaya çıkarma amacıyla yapılan birçok araştırmayla bu iki grup arasındaki farklılıkların tanımlanmasına çalışılmıştır (Yeşilyaprak, 2004). Sosyal öğrenme kuramı kapsamında tanımlanan denetim odağı kavramı bir kişilik

boyutu olarak ölçülüp değerlendirilebilir bir değişkendir(Küçükkaragöz, 1998).

Denetim odağı inancı, bireylerin elde ettikleri sonuçların, ödüllerin, cezaların ya da başarı ve başarısızlık durumlarının kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü insanlar gibi unsurlarca belirlendiğine (dışsal denetim odağı) ya da kendi davranışlarının bir sonucu veya nispeten kalıcı özelliklerine bağlı olduğuna (içsel denetim odağı) inanmalarıyla ilgili genellenmiş beklentilerini ifade etmektedir (Solmuş,2004). Rotter (1966)'a göre bir pekiştirecin, bireyin sergilemiş olduğu bazı davranışları takiben ortaya çıkıp fakat birey tarafından tamamen kendi davranışlarından bağımsız olarak oluştuğu algılandığı zaman, genellikle şans, kader, tesadüf, diğer güçlerin kontrolü altında olarak ya da onu çevreleyen büyük karmaşık güçlerden dolayı kestirilemeyeceğine inanılır ve bu inanç dışsal denetim odağı inancı olarak adlandırılır.

Kişi olayın kendi davranışı ya da nispeten kalıcı kendi özelliklerine bağlı olarak ortaya çıktığını algıladığında ise bu inanç içsel denetim odağı inancı olarak adlandırılır. Başarıyı ve başarısızlığı kendi aksiyon ve reaksiyonlarının bir sonucu olarak algılayanlar içsel denetimli, başarıyı ve başarısızlığı kendilerinden daha güçlü insanların etkisi ya da kader, tesadüf, şans gibi dışsal faktörlerle ilişkilendirenler ise dışsal bir denetim odağına sahiptirler (Klein ve Warnet, 2000).

Okul müdürlerinin içsel ya da dışsal denetimli olmaları, onların iş yerlerindeki bir takım sonuçlardan kendini ya da başkalarını sorumlu tutmasına yol açabilecektir. Bir yöneticinin içsel bir denetim odağına sahip olmasının bireysel ve örgütsel faydalarına değinen bir çok araştırma bulunmaktadır(Özdemir, 2006;Place, 1979;Johnson ve diğ.,1984; Hiers ve Heckel 1977;Anderson ve Schneier ,1978;Miller, Vries ve Toulouse ,1982; Howel ve Avolio,1993, McCullough ve diğ.,1994).

Yöneticilerin birçok insanının davranışlarına yön vermekte oldukları dikkate alındığında, yönetici kişilik özelliklerinin örgüt açısından ne kadar önemli olduğu ortaya çıkacaktır. Özellikle örgütün tüm birimleri arasında koordinasyonunu sağlama, bu birimleri örgüt hedeflerine doğru yönlendirme ve örgütünün çevreleriyle olan ilişkilerini geliştirme gibi görev ve sorumlulukları olan üst yöneticilerin kişilik özellikleri ve davranış biçimleri örgüt açısından daha da önem taşımaktadır (Baransel, Parksoy ve Erkmen, 1995).

Okul müdürlerinin sadece formal yetkiyle çalışanlarını beklenen düzeyde motive etmeleri zordur. Okul gibi formal örgütlerin liderleri, içinde buldukları gruptan herhangi bir otorite almadan, örgütleyicinin kendilerine vermiş olduğu gücü kullandıkları için, bu tür kurumlarda yönetici kişilik özelliklerinin etkileri daha fazla artmaktadır. Yöneticinin öğretmenler ve yardımcı personel tarafından benimsenmesi, kişiliğine bağlı olarak çalışanlarla formal yetkileri kullanma ihtiyacı duymadan ilişkiler kurmasına, örgüt içi ilişkileri yetkeci kalıpların dışına çıkarıp sosyal ilişkilere dönüştürmesine bağlı görülmektedir(Erdoğan, 1983; Sarıtaş,1997). Hogan'a göre (2004) yöneticilerinin bir takım oluşturmamasının sebeplerinden birçoğu, kişiliğindeki temel eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Bu bilgilere dayalı olarak okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inancının öğretmenlerin işine ilişkin duygularına vurgu yapan iş doyumunu ve boyutları ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Uzun yıllar insanların işlerine ilişkin duyumsamalarını ölçmeye çalışan araştırmacılar, örgüt üyelerinin doyumunu konusunda yüzlerce araştırma yapmışlardır(Aydın, 2005). Alan yazında iş tatmini ve iş doyumunu olarak ifadesini bulan, kişinin işine ilişkin duygularına vurgu yapan bu kavram, birçok yazar tarafından aynı anlama gelebilecek farklı ifadelerle tanımlanmıştır. En yaygın tanımlardan biri olarak Locke (1976) iş doyumunu, kişinin iş ya da iş yaşantılarını değerlendirmesi sonucu ulaştığı memnun edici ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır. Literatürde farklı sonuçlarında bulunmasına rağmen birçok araştırma da liderlik davranışları, verimlilik, devamsızlık, iş gören devri, örgütsel bağlılık, yönetici duygusal zekâsı ile çalışanların iş doyumunu değişkeni arasında ilişkiler bulunmuştur (Çekmecelioglu, 2006; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Karataş ve Güleş, 2010; Kappagoda, 2011). Bu tür çalışmalara rağmen okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inancı ile öğretmenlere ilişkin diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalara pek az rastlanmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inançları ile öğretmenlerin iş doyumunu ve boyutları arasındaki olası ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

### **A-Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin beş faktör kişilik özellikleri kuramına göre belirlenen kişilik özellikleri ve denetim odağı inançları ile

öğretmenlerin genel iş doyumu ve boyutları arasındaki olası ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1-Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2-Okul müdürlerinin denetim odakları ile öğretmenlerin iş doyumu ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3-Okul müdürlerinin kişilik özellikleri öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak yordamakta mıdır?

4-Okul müdürlerinin denetim odakları öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak yordamakta mıdır?

## **I. YÖNTEM**

Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma konusu birey, olay ya da nesne kendi koşullarında, müdahale edilmeden tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir biçimde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2005). Nicel yöntemin kullanıldığı bu çalışmada okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inancı ile öğretmenlerin iş doyumları arasında bir ilişkinin olup olmadığı varsa nasıl bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

## **A-Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, Erzurum il merkezinde görev yapmakta olan tabakalı örneklem yöntemiyle seçilen ilkokul, genel ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Çalışma grubundaki 54 okul müdürünün 45'i (%83.3) lisans, 9'u (% 16.7) lisansüstü eğitime sahiptir, 28'i (% 51.9) ilkokul, 13'ü (% 24.1) ortaokul, 13'ü (% 24.1) lisede görev yapmaktadır. Okul müdürlerinin 11'i (% 20.4) 35-43 yaş aralığında, 19'u (%35.2) 44-50 yaş aralığında, 13'ü (% 24.1) 51-57 yaş aralığında, 11'i (% 20.4) 58-64 yaş aralığındadır. Yine okul müdürlerinin 9'u (% 16.7) 1-10 yıl, 13'ü (%24.1) 11-19 yıl, 15'i (%27.8) 20-28 yıl, 17'si (%31.5) 29-37 yıl aralığında yönetici olarak çalışma süresine sahiptir.

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin 233'ü (%45.2) ilkokul, 147'si (% 28.5) ortaokul, 136'sı (% 26.4) genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 257'si (% 49.8) erkek, 259'u (% 50.2) kadın,

218'i (% 42.2) sınıf öğretmeni, 298'i (% 57.8) branş öğretmeni olarak buldukları okulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 439'u (% 85.1) lisans, 77'si (%14.9) yüksek lisans mezunu, 123'ü (% 23.8) 20-29 yaş aralığında, 248'i (%48'1) 30-39yaş aralığında, 108'i (%20.9) 40-49 yaş aralığında, 37'si (% 7.2) 50-60 yaş aralığında bulunmaktadır.

## **B-Veri Toplama Araçları Ve Verilerin Toplanması**

### **1-İş doyumunu ölçeği (job satisfaction survey-jss)**

Bu araştırmada kullanılan iş doyumunu ölçeği (Job Satisfaction Survey) Spector(1985) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların iş açısından ve iş hakkında tutumlarını değerlendiren bu ölçek, 36 madde ve her biri 4 madde ile değerlendirilen 9 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin toplam puanı bütün maddelerin puanlarının toplanmasıyla elde edilmektedir. Ölçekte yer alan boyutlar ise Ödeme, Yükselme Olanakları, Denetim, Yan Haklar, Koşullu Ödüller, Çalışma Koşulları, İş Arkadaşları, İşin Doğası ve İletişim olarak adlandırılmıştır. Yelboğa (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek orijinali ile uyumlu 9 faktörden oluşmaktadır. Boyutlara göre ortak varyansın açıklanmasında en yüksek oranı ödeme % 28.62, en düşük oranı ise % 2.89 ile iletişim paylaşmaktadır. Ölçekte açıklanan toplam varyans % 63.75'tir. DFA (Doğrulamalı Faktör Analizi) sonucunda modelin RMSEA .043, RMR .014, SRMR.048,GFI .91,CFI .97,NFI .97,IFI .93 ve RFI .92 olmak üzere oldukça iyi uyum indeksleri aldığı görülmüştür. Yine Yelboğa'nın (2009) bulgularına göre Ölçeğin boyutlarına göre iç tutarlık katsayıları .63 ile .88 arasında sınırlanmış ve anlaşılabilir. Ölçeğin tamamının içtutarlık katsayısı .78, bu çalışmanın verileri ile hesaplanan iç tutarlık katsayısı ise .84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin test tekrar test yöntemine göre bulunan güvenilirlik katsayıları boyutlara göre .70 ile .87 arasında dağılım göstermektedir. Ölçeğin tamamının test tekrar test güvenilirlik katsayısı ise .83'tür.

### **2-Rotter iç dış kontrol odağı ölçeği**

Rotter'un(1966) geliştirdiği, Dağ (1991) tarafından Türkçeye uyarlanan, 29 maddeden oluşan Rotter İç Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDKOÖ), kişilerin genellenmiş kontrol beklentilerinin, içsellik-dışsallık boyutu üzerindeki durumunu saptamayı amaçlamaktadır. Ölçekteki 6 madde okuyucuların ölçeğin amacını fark etmemesi için yazılmış dolgu maddeleridir. Geriye kalan 23 maddenin dışsallığı temsil eden seçenekleri 1'er puanla değerlendirilmektedir. Ölçek puan aralığı 0 ile 23 puan arasında olup, azalan

puanlar içsel denetim, yükselen puanlar ise dışsal denetim odağı inancının arttığını göstermektedir. Dağ (1991) tarafından ölçeğe uygulanan temel bileşenler analizi sonucunda Toplam varyansın %47.7'sini açıklayan öz değeri 1'i aşan 7 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. RİDKOÖ'nin test tekrar test güvenilirlik katsayısı .83, KR-20 tekniğiyle hesaplanan güvenilirlik katsayısı .68, Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı ise .70 olarak bulunmuştur.

### **3-Sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT)**

Bacanlı, İlhan ve Arslan (2009) tarafından geliştirilen ölçek dışadönüklük, duygusal denge, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. Boyutlardan Dışadönüklük ölçeğe ait varyansın % 23.20'sini; Uyumluluk % 10.45'ini; Sorumluluk % 9,15'ini; Duygusal Denge% 5.26'sını; Deneyime Açıklık% 4.56'sını açıklamaktadır. Beş faktör birlikte SDKT'ye ait varyansın% 52.63'ünü açıklamaktadır. Faktörlerine göre ölçeğin iç tutarlık katsayılarının .73 ile .89 aralığında yer aldığı, en düşük iç tutarlık katsayısının Duygusal Denge boyutuna, en yüksek iç tutarlık katsayısının ise Dışadönüklük boyutuna ait olduğu görülmüştür. SDKT'nin test tekrar test güvenilirlik katsayısı açısından en yüksek ilişki Uyumluluk ( $r=.86$ ,  $p<.01$ ), en düşük ilişkinin ise Deneyime Açıklık(.68,  $p<.01$ ) boyutuna ait olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmanın verilerine göre yapılan analizlerde en düşük iç tutarlık katsayısına .64 ile Duygusal Denge sahipken en yüksek iç tutarlık katsayısı ise .88 ile Sorumluluk boyutuna aittir.

## **II. BULGULAR**

### **A-Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odağı İnançları İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo1.' de sunulmuştur.



**Tablo. 1:** Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri ve Denetim Odağı İnançları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

		<b>Kişilik Özellikleri</b>					
		<b>1-Dışadönüklük</b>	<b>2-Yumuşak Başlılık</b>	<b>3-Sorumluluk</b>	<b>4-Duygusal Denge</b>	<b>5-Deneyime Açıklık</b>	<b>6-Denetim Odağı</b>
<b>İş Doyumu</b>	1 <b>İş Doy.(Topl.)</b>	.22 3	.156	.01 3	<b>.432*</b>	<b>.390*</b>	-.212
	2 <b>Ödeme</b>	.10 6	.009	.17 4	<b>.321*</b>	.109	-.062
	3 <b>Yükselme</b>	.13 4	-.014	.17 4	.215	.165	-.015
	4 <b>Denetim</b>	.05 7	<b>.319*</b>	.15 1	<b>.305*</b>	.241	-.184
	5 <b>Yan Haklar</b>	.08 2	.018	.10 4	<b>.318*</b>	.102	-.127
	6 <b>Koşullu Ödüller</b>	.21 9	.078	.08 4	.262	<b>.321*</b>	<b>.288*</b>
	7 <b>İş Prosedürü</b>	.18 4	-.051	.03 3	.015	.235	.092
	8 <b>İş Arkadaşları</b>	.05 4	.047	.11 3	.136	.188	-.202
	9 <b>İşin Doğası</b>	.16 2	.061	.16 3	.200	<b>.301*</b>	-.056
	10 <b>İletişim</b>	.15 4	.171	.24 7	.222	<b>.299*</b>	-.134

\*\* P<0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

\* p<0.05 önem düzeyinde anlamlıdır.

Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri, öğretmenlerin iş doyumunu, okul etkililiği ve okul müdürü denetim odağı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi sonucunda; yumuşak başlılık ile denetim arasında ( $r=.319$ ,  $p<.05$ ), duygusal denge ile iş doyumunu genel puanı ( $r=.432$ ,  $p<.01$ ), ödeme ( $r=.321$ ,  $p<.05$ ), denetim ( $r=.305$ ,  $p<.05$ ), yan haklar ( $r=.318$ ,  $p<.05$ ) arasında, deneyime açıklık ile iş doyumunu genel puanı ( $r=.390$ ,  $p<.01$ ), koşullu ödüller ( $r=.321$ ,  $p<.05$ ), işin doğası ( $r=.301$ ,  $p<.05$ ) ve iletişim ( $r=.299$ ,  $p<.05$ ) arasında aynı yönde, orta düzeye yakın ilişkiler bulunmuştur. İş doyumunu alt boyutlarından koşullu ödüller ile okul müdürlerinin denetim odağı arasında orta düzeye yakın ( $r=-.288$ ),  $p<.05$  önem düzeyinde olmak üzere, ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, okul müdürlerinin dışsal denetim odaklılığı arttıkça, koşullu ödüller boyutunda öğretmenlerin iş doyumunun azaldığını göstermektedir.

### **B-Okul Müdürlerinin Kişilik Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Bulgular**

Okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığını ortaya çıkarmak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış bulgular Tablo 2.'de sunulmuştur.

**Tablo.2: Okul Müdürlerinin Kişilik Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Bulgular**

<b>İş Doyumu</b>	<b>B</b>	<b>SHB</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sabit</b>	112,111	7,641		14,672	.000
<b>Sorumluluk</b>	-.719	.220	-.516	-3.262	<b>.002**</b>
<b>Duyg. Denge</b>	.453	.179	.319	2.533	<b>.0141*</b>
<b>Deney.Açıklık</b>	.770	.213	.608	3.616	<b>.000**</b>
	<b>R=0.607</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.37</b>	<b>F(6. 47)=9.722</b>	<b>P=.000</b>	

\*\*  $p<.01$  önem düzeyinde anlamlıdır \*  $P<.05$  önem düzeyinde anlamlıdır

Tablo 2. incelendiğinde Sorumluluk, Duygusal Denge ve Deneyime Açıklık boyutlarında okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin birlikte öğretmenlerin iş

doyumunu puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir,  $R=0.607$ ,  $R^2=0.37$ ,  $p<0.00$ . Belirtilen bu üç değişken birlikte öğretmenlerin iş doyumundaki toplam varyansın yaklaşık olarak % 37'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki görece önem sırası; deneyime açıklık, sorumluluk, duygusal denge boyutlarıdır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise yordayıcı bu üç değişkenin öğretmenlerin genel iş doyumunu üzerinde anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmektedir.

### **C-Okul Müdürlerinin Denetim Odağı İnançlarının Öğretmenlerin Koşullu Ödüller Boyutunda İş Doyumunu Yordayıp Yordamadığına İlişkin Bulgular**

Okul müdürlerinin denetim odağı inançları öğretmenlerin iş doyumunu algılarından sadece koşullu ödüller boyutuyla ilişkili bulunmuştur.

Okul müdürlerinin denetim odağı puanlarının koşullu ödüller boyutunda öğretmenlerin iş doyumunu yordayıp yordamadığını belirlemek üzere yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo. 3:** Okul Müdürlerinin Denetim Odağı Puanlarının Koşullu Ödüller Boyutunda Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Bulgular

Koşullu Ödüller	B	SHB	$\beta$	t	p
Sabit	14.410	.479		30.070	.000
Denetim Odağı	-1.28	.059	-.288	-2.171	.035
<b>R=0.288</b>		<b>R<sup>2</sup>=0.083</b>		<b>F(1. 52)=</b>	
				<b>P&lt;.035</b>	

Tablo 3. incelendiğinde okul müdürlerinin denetim odağı inançlarının koşullu ödüller boyutunda öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.  $R=0.288$ ,  $R^2=0.083$ ,  $F(1. 52)=7.148$ ,  $P<.01$ . Koşullu ödüller boyutunda iş doyumuna ilişkin toplam varyansın % 8.3 'ü okul müdürlerinin denetim odağı ile açıklanabilir.

Denetim odağı puanları içsellik yönünde daha güçlü olan okul müdürlerinin, okulda istenen sonuçlara ulaşmak amacıyla öğretmenlerin davranış ve uygulamalarını takip edip, olumlu bir takım uygulamaları ödüllendirdikleri, buna karşın denetim odağı puanları dışsallık yönünde güçlü olan okul

müdürleri ise öğretmenlerin uygulama ve davranışlarına daha duyarsız davrandıkları, çünkü ortaya çıkacak sonuçlarda kendi davranışlarının etkisinin olmadığına daha çok inandıkları düşünülmektedir.

### III. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgulardan, okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında bir takım ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin yumuşak başlılık kişilik özelliği arttıkça denetim boyutunda öğretmenlerin iş doyumunda yükselmektedir. Öğretmenlerin işlerinden hoşlanmalarında, okul müdürlerinin uyumlu olması önemli bir etkidir. Geçimli, kişiler arası ilişkilerde yumuşak başlı okul müdürlerinin görev yaptığı okulları, öğretmenler iş ve unsurları açısından daha doyum verici bulmaktadırlar.

Öte yandan okul müdürlerin deneyime açıklık ve duygusal denge boyutunda kişilik özellikleri belirgileştikçe öğretmenlerin genel iş doyumlarında da artış olmaktadır. Hayal gücü ve ilgileri geniş, yeni fikirleri dinlemeye istekli, farklılığı alışılmışa tercih eden okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin iş doyumunun olumlu etkilendiğini söylemek mümkündür.

Araştırma bulgularından yola çıkılarak ifade edilebilecek diğer bir sonuç ise okul müdürlerinin duygusal denge boyutunda kişilik özellikleri belirginleştikçe öğretmenlerin ödeme, denetim ve yan haklar boyutunda daha çok doyum sağladıklarıdır. Bu ise rahat, sakin, kişiler arası ilişkilerde güvenli, huzurlu, tutarlı, kendine güvenli, esnek yani duygusal açıdan dengeli okul müdürlerinin, öğretmenlerin işin kendilerine sağladığı haklar, ücret ve denetim açısından daha olumlu hissetmelerini sağlaması ile açıklanabilir.

Okul müdürlerinin deneyime açıklık boyutunda kişilik özellikleri ile öğretmenlerin işin doğası, iletişim ve koşullu ödüller boyutunda iş doyumları arasında aynı yönde ilişkiler olduğu anlaşılmıştır. Deneyime açıklık kişilik boyutu açısından güçlü olan okul müdürlerinin görev yaptığı okullarda öğretmenlerin işin kendisi hakkında daha olumlu hissettikleri, öğretmenlerin çalışmalarına karşı daha duyarlı oldukları, ödüllendirme ve diğer pekiştiricileri daha çok kullandıkları sonucu çıkarılabilir. Bu okul müdürleri okullarındaki iletişimi de olumlu etkilemektedirler.

Literatürde aynı konuda yapılmış araştırmalara rastlanmasada mizaç, karakter özellikleri ve kullandıkları güç kaynakları, liderlik stilleri gibi

yöneticilere ilişkin birçok değişken ile iş doyumu, örgütsel bağlılık gibi çalışanlara ait değişkenler arasında bir takım ilişkilerin varlığına rastlanmaktadır(Yılmaz ve Altinkurt, 2012; Üngören, 2011; Karadağ ve diğerleri; 2009, Marie, 2011; Colbert, Barrick, Bradley; 2013). Sarıtaş (1997)'a göre örgütlerde istenen ilişkilerin kurulabilmesi ve sürdürülebilmesi için yöneticilerin bazı olumlu kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Aydın ve Tükel (2016) okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ender rastlanan bazı araştırmalarda ise benzer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır(Carpenter ; 2004).

Araştırma bulgularından okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden sorumluluk, duygusal denge ve dışadönüklük boyutlarının öğretmenlerin genel iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu benzer konularda yapılan Yılmaz ve Ceylan (2011), Karadağ ve diğ. (2009), Yılmaz ve Altinkurt (2012), Üngören (2011), Nowotniak (2005) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmaların sonuçlarının büyük oranda araştırma bulguları ile örtüştüğünü söylemek mümkündür. Bu sonuçlar, okul yöneticilerine ilişkin birçok değişkenin öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisi olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerin duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu etkilediğini söylemek mümkündür. Korelasyonel ilişkilerde ilişkiler iki yönlü olsa da, kişilik özelliklerinin zamana göre kararlılığı ve tutarlılığının olduğu, kısa sürede değişmediği düşünüldüğünde, daha değişken bir yapıya sahip olan öğretmenlerin iş doyumunun okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden etkilenmesi olası bir çıkarımdır.

Deneyime açık okul müdürlerinin öğretmenlerden gelen yeni fikirlere açık olması, onları dinlemesi, yeni ilişkilere ve farklı uygulamalara ön yargılı yaklaşmaması, yenilikçi olması öğretmenlerin işlerinden hoşlanma derecelerini artıran en önemli etken olarak ön plana çıkmaktadır. Okulun işleyişinde gördüğü bir eksikliği gidermek ya da öğrenci başarısına katkıda bulunma amacıyla, öğretmenin okul yönetimine sunduğu önerilere oldukça ihtiyatlı yaklaşan ve bunları hiç düşünüp, tartışmadan çoğunlukla reddeden okul müdürleri öğretmenlerin iş doyumlarının düşmesine sebep olabilecektir.

İşlerine düşkün, görevlerini aksatmayan, sorumlu okul müdürleri okul personeline moral ve teşvik kaynağı olabilecektir. Bunun yanı sıra

sorumluluk boyutunda zayıf kişilik özelliklerine sahip okul müdürlerinin ilgisizliği nedeniyle, okulda ve sınıfta görevini yapmaya çalışırken birçok engelle karşılaşan öğretmenlerin iş doyumunun düşmesine neden olması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALLPORT, G. W. (1937). *Personality. A psychological interpretation*. Newyork: Holt, Rinehart And Winston, P.48.
- ANDERSON, C. R.,Schneirer, C. E. (1978). Locus of control, leader behavior and leader performance among mamgement students. *Acamdemy of Management Journal*, 21, 690-98.
- AYDIN, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- AYDIN, B., Tükel, H. (2016). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve örgütsel sessizlik ilişkisi. *Pegem Atf İndeksi*, 721-738.
- BACANLI, H., İlhan, T. ve Arslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- BARANSEL. A., Paksoy, M., Erkmen T.(1995). Tepe yöneticilerinin kişilik özellikleri ve davranış biçimlerine ilişkin bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*,24(1).
- CARPENTER, J. L. (2004). *A correlational study of perceived principals' leadership style and teacher job satisfaction*. (Doctor Of Education, University of Georgia), Athens(erişim adresi:[https://getd.libs.uga.edu/pdfs/carpenter\\_jennifer\\_l\\_200408\\_edd.pdf](https://getd.libs.uga.edu/pdfs/carpenter_jennifer_l_200408_edd.pdf) ),(erişim tarihi: 17.04.2014).
- COLBERT, A. E.,Barrick M. R., Bradley, B. H. (2013). Personality and leadership composition in top management teams: implications for organizational effectiveness. *Personel Psychology*, 1-37.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi. *İş ve Güç Dergisi*, 8(2), 153- 168.
- DAFT, R. L. (2000). *Management. (Fifth Edition)*. Orlando: TheDrydenPress.
- DAĞ, İ. (1991). Rotter'in iç- dış kontrol odağı ölçeğinin üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi*.7 (26),10-17.
- ERDOĞAN, İ. (1983). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- ERDOĞAN, İ. (2007). *İşletmelerde davranış (7.Baskı)*. İstanbul: Expres Grafik Baskı.
- HİERS, J. M.,andHeckel, R. V. (1977). Seatingchoice, leadershipandlocus of control. *Journal of SocialPsychology*, 103 (2), 313-314.(erişim adresi: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1977.9713334>), (erişim tarihi 18 Ekim 2014)
- HİRİYAPPA, B. (2009). *Organizational behavior*. New Delhi: New Age İnternational (P) Limited Publishers.
- HOGAN, R. (2004). Personality psychology for researchers. İn B. Schneider& D.B. Smith(Eds.), *Personality and organizations*. (pp. 3-23). Mahwah, NJ. : Erlbaum.
- HOWELL, J. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of AppliedPsychology*, 78, 891-902.
- JOHNSON, A. L., Luthans, F. And Hennessey, H. W. (1984). The role of locus of control in leader influence behavior. *Personnel Psychology*, 37(1), 61-75.
- KAPPAGODA, S. (2011). *Managers' emotional intelligence and its impact on nonmanagerial employees' job satisfaction in the banking sector in*

- srilanka*. Proceedings of international conference on MTIM, October, University of Rajarata.
- KARADAĞ, E., Başaran, A., Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- KARASAR, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkelere, teknikler*. (15. bs.)Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARATAŞ, S., Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- KLEİN, J., Warnet, M. W. (2000). Predictive validity of the locus of control test in selection of school administrators, *Journal of Educational Administration*, 38, 7-25.
- KÜÇÜKKARAGÖZ, H. (1998). *İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerinin kontrol odağının oluşumuna etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(1297-1343).Chicago, Rand McNally.
- LUTHANS F. (2011).*Organizational Behavior An Eviden-Based Approach* (Twelfth Edition). Newyork: McGraw-Hill/Irvin.
- MARİE, E. (2011) Principals' servant leadership and teachers' job satisfaction.(Dissertation, University Of La Verne, 2011). (erişim adresi:<http://gradworks.umi.com/34/92/3492651.html> ), (erişim tarihi:02 Şubat 2015).
- MCCULLOUGH, P. M.,Ashbridge, D., Pegg, R. (1994). Theeffect of self-esteem, familystructure, locus of control, and career goals on adolescent leadership behavior. *Adolescence*. 29(115), 605-611.
- MİLLER D.,Vries K. M. And Toulouse J. M. (1982). Top executivelocus of control and its relationship tostategy-making, structure and environment. *Academy of Management Journal*. 25, 237-253.
- NOWOTNIAK, P. (2005). *Relationship between supervisor locus of control and employee satisfaction in a residential carefacility*. (Thedegree of Doctor of Education in theDepartment of EducationalResearch, Technology, andLeadership in theCollege of Education at theUniversity of Central Florida Orlando,2005).Florida. (erişim adresi: [http://etd.fcla.edu/CF/CFE0000558/Nowotniak Patricia\\_200508\\_EdD.pdf](http://etd.fcla.edu/CF/CFE0000558/Nowotniak_Patricia_200508_EdD.pdf) ), (erişim tarihi: 26 Kasım 2014)
- ÖZDEMİR, A., (2006). Eğitim yöneticisi adaylarında denetim odağının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*.10 (1-2), 9-23.
- ÖZKALP, E.,Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- PLACE, H. (1979). A biographical profile of women in management, *Journal of Occupational Psychology*, 52(4), 64-76.
- ROBBİNS, S. P. (1986). *Organizationan behavior*. (3. Edition). New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- ROTTER, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- SARITAŞ, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim yönetimi*, 4, 527-548.
- SAUCİER, G.,Goldberg, L. R. (2003). The structure of personality attributes. In BarrickMR, Ryan AM (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*(1-29). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SMİTH E. E.,Hoeksema S. N., Fredrickson B., Loftus G.R. (2003). *Psikolojiye giriş* (14.baskı) .(Çeviren: Öncül, Ö., Ferhatoğlu, D.). Sözkesen Matbaacılık (Kitabın orijinali 2009' da yayınlandı).

- SOLMUŞ, T. (2004). İş yaşamı, denetim odağı ve beş faktör kişilik modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34), 196-205.
- SPECTOR, P.E. (1985). Measurement of human service staffsatisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- TENGİLİMOĞLU, D., Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Journal Of Hacettepe Health Administration*, 8(3), 370-375.
- ÜNGÜREN, E. (2011). *Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları*. Yayımlanmamış doktora tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- YELBOĞA, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2),196-211.
- YEŞİLYAPRAK, B. (2004) Denetim odağı. Yıldız KUZGUN, Deniz DERYAKULU (Edt.). *Eğitimde bireysel farklılıklar*. İçinde (s.43-56). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YILMAZ, A., Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada EğitimYönetimi [Educational Administration: TheoryandPractice]*, 17(2), 277-394.
- YILMAZ, K., Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.