

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

The Relationship between the Leadership Styles and Job Satisfaction As Perceived By Teachers in Turkish Elementary Schools

İlköğretim
Okulu
Öğretmenleri

Engin KARADAĞ* Arif BAŞARAN** Tuğba KORKMAZ***

32

ÖZ

Problem Durumu: Eğitim liderlerinin davranış ve özellikleri toplumsal açık bir sistem olan okulların geliştirilmesinde, okulun amaçlarına ulaşılmasında, öğrenci başarısında ve çalışanlarının iş doyumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Amaç: Bu çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerine ilişkin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır.

Yöntem: İlişkisel modelde dizayn edilen çalışmada örneklem grubu 253 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşturuldu. Verileri analiz etmek için Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi, ANOVA ve t-testi tekniği kullanıldı.

Bulgular, Sonuç ve Öneriler: Yapılan analizler sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları ile müdürlerinin kıdemleri, eğitim durumları ve cinsiyetleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları ile algıladıkları liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik stilinde yüksek düzeyde bir ilişki saptanırken, aynı ilişkinin sürdürümcü liderlik stilinde ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile iş doyumları arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, müdür, iş doyumları, öğretmen

ABSTRACT

Problem Statement: Education leaderships behaviors and styles effect the schools improvement, the aims of schools, students achievement and workers jobs satisfaction.

Purpose of the Study: This research, aims to find out the determination of the relationship between the leadership styles perceived by teachers of primary schools and their job satisfaction.

Methods: Relational cross-hatching model was used to determine the relation between these concepts. The sample consisted of 253 primary school teachers. Pearson moment correlation, ANOVA and t-test were used to analyze the data.

Findings, Results and Conclusions: As the results of the analyses; it there is a significant difference between the jobs satisfactions of elementary school teachers and priority, educational state and gender of their directors. And also there is a significant difference between “Transformational Leadership” styles and priority, educational state and gender of their principals. This significant difference has not found in “Transactional Leadership” style and “Laissez-faire Leadership” styles. Also, there is a high relation between teachers’ perception of leadership styles and “Transformational Leadership” styles; moreover, the same relation is on the low level in “Transactional Leadership” style. There is no relation between “Laissez-faire Leadership” dimension and satisfaction.

Key words: Leadership, administration, job satisfaction, teacher

* Dr., Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi

**Öğretmen, Esenyah Turgut Reis İlköğretim Okulu

***Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

1. GİRİŞ

Günümüzde hızlı değişen teknoloji ve üstün haberleşme sayesinde, örgütlerin etkin yönetimi için uzman ve yetkin yönetim modelleri ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu modelleri yönlendirecek olan liderlik kavramı, yönetim alanında araştırma yapan bilim insanlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuş ve bu konuda 3000'den fazla deneysel araştırma yapılmıştır (Çelik, 2003). Liderliğin çok fazla sayıda araştırmaya konu olmasına rağmen; liderlik, liderin doğası ve aynı zamanda liderlik tarzlarına yönelik net bir saptama yapılmamıştır. Nitekim 1949'a kadar ki liderlikle ilgili literatürü inceleyen çalışmalar, yüz otuz farklı liderlik tanımından söz etmektedir (Bass, 1985). Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde bireysel özellikler ve davranışlar, insanları etkileme gücü, insanlarla etkileşim biçimi ve rol ilişkileri, yönetim pozisyonu ile ilgili görev, etki, yetki ve gücün meşrulaştırılmasına ilişkin algılar vurgulanarak liderlik tanımları yapılmıştır (Yüksel, 1981). Ancak bu kavramın tanımı ve ne ifade ettiği konusunda yönetim bilimciler arasında da genel bir uzlaşma sağlanamamıştır. Gelişmiş ülkelerde 1950'lerden başlayarak ayrı bir alan olarak gelişmeye başlayan eğitim yönetimi alanında geçmişten bu güne liderlik ve bu bağlamda eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda pek çok çalışma yapılmıştır (Şişman, 2004). Yapılan her çalışmada, liderlik kavramının değişik boyut ve yönleri araştırılmış ve farklı açılara ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın ortak noktası: (i) amaç, (ii) lider, (iii) izleyenler ve (iv) ortam olmak üzere dört temel ögeye ayrılmaktadır.

- Amaç: Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.
- Lider: Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt mensubudur.
- İzleyenler (üye): Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.
- Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel ögedir (Başaran, 1992). Görüldüğü üzere, yapılan tanımlamalar ve araştırmalar, insan, etkileme ve amaç kavramları üzerine odaklanmaktadır.

Yaşamı sürdürmek, insanın ve toplumun temel amacıdır. İnsanlar yaşamını sürdürebilmek için bir takım amaçlar edinir ve bu amaçlara yönelik eylemler geliştirirler (Baysal, 1993). Bu eylemler ile birlikte ortaya çıkan *iş doyumu* kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmasına karşın asıl önemi 1930 ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan beri endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında iş doyumu yer almaktadır. Konunun bu kadar önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insani nedenlerdir: iş doyumu, yaşam doyumu ile ilişkilidir ve bunlar bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Bir başka neden: konuya işyeri açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. İş doyumu ve üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunun yarattığı gerilim ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler konunun önemini göstermektedir (Ergin, 1997).

Eğitim örgütlerinin en önemli girdilerinden birisi, öğretmenlerdir. Öğretmenler, okullarda istihdam edilen ve okulun hedefleri yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır (Eroğlu, 1998). Eğitim sisteminin örgütlerinde çalışan öğretmenler; örgütlerine, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak emeklerini verirler. Öğretmenler diğer eğitim işgörenleri ile birlikte, öğrencilerine ve topluma, eğitsel düşünceyi, hizmeti ve malı kapsayan eğitsel ürünler verirler. Böylece eğitim örgütlerinin ve okulların örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar (Başaran, 1994). Öğretmenlerin örgütsel etkililik açısından oynadığı rollerin önemi, okul müdürlerini öğretmenlerin iş doyumu konusunu daha duyarlı

hale getirmiştir. İş doyumu, öğretmenlerin okulun amaçlarına ulaşmadaki katkılarını arttıran en önemli faktör olduğu söylenebilir (Eroğlu, 1998). Okullarda çalışanların iş doyum düzeyleri ve çalışanların yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden birisinin eğitim yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisinin liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumu ve performans düzeyleri arasında yakın bir ilişki vardır (Çelik, 2003). Bu konu ile ilgili olarak Kabadayı (1982) tarafından yapılan çalışmada, ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin tüm gereksinmelerini karşılamaları arasında, anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca okul müdürleri, liderlik ve gereksinmelerin sıralanmasında, her bir basamaktaki gereksinmelerini karşılama derecesi yönünden, öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık göstermişlerdir. Ayrıca Ferik (1997) tarafından yapılan çalışmada küçük iş gruplarının, kendilerini önemseyen tarzda davranan liderlerle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları bulunurken, büyük iş gruplarının ise iş odaklı liderlerle çalıştıklarında daha fazla tatmin oldukları saptanmıştır. Bu çalışmada da daha önceki bulgulara paralel olarak, bulunan bir sonuç da birim yöneticilerinin işe yönelik değil insana yönelik tarz uyguladığını algıladıklarında, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanları, kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve iş doyumlarını sağlayarak onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Personeli verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, iş etkinliklerini artıracak bir ortam yaratılması, motivasyonlarının sağlanması liderliğin önemli görevlerindedir (Ingram, 1997). Bu nedenle kurumsal politikaların belirleyicisi olan liderlerin, çalışanların iş doyumuna önem vermeleri gerekmektedir (Yıldırım, 2004). Mizeck (*Akt: Akdoğan, 2002*), liderliği bir alışveriş süreci olarak görür. Lider ne istediğini net bir şekilde ortaya koyup, çalışana istediklerini belirledikten sonra bu ikisi arasında zıt bir alışveriş sağlar. Lidere yönelen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması, kendine güvenen, güçlü biri olduğunu vermesi şeklindedir (Karip, 1997).

Doyum düşüklüğü öğretmenlerin ruhsal yönden zayıflamalarına neden olmakta ve stres tepkisinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Hâlbuki pek çok eğitimci, öğretmenlerin ruh sağlığının, onların sınıfta gösterdikleri davranış kadar önemli olduğu kanısındadırlar (Başaran, 1982). Hatta bazıları, ruh sağlığının, öğretmenin konu ile ilgili bilgisinden ve öğretme tekniğinden çok daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Buna karşın uzmanlar, öğretmenlerin ruh sağlıklarının gittikçe bozulduğunu, ekonomik sıkıntılar yüzünden toplumun gösterdiği saygın bir yere uygun olmayan işler yaptığını, sıkıntılarını okula da yansıttıklarını ve bunalıma da düştüklerini belirtmektedirler (Savery, 1996). Oysa eğitim örgütlerinin verimliliği ancak, öğretmenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda istekli olması ile mümkündür. Bu nedenle pek çok ülkede, eğitimde öğretmen ögesini, toplumun çağdaş gereksinimleri doğrultusunda gerek nicelik, gerek nitelik yönünden en üst düzeye çıkarmak için önemli çabalar harcanmıştır. Ancak öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresine ilişkin pek çok araştırma yapılmasına karşın (Atay, 2000) özellikle ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilişkisine yönelik incelemeler sınırlı kalmaktadır ve bu incelemelerin sınırlılığı bu araştırmanın önemini arttırmaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın temel amacında; *ilköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerine ilişkin algıladıkları liderlik stilleri*

ile iş doyumları arasında ilişki var mıdır? sorusunda cevap aranmıştır. Araştırmada temel amaca uygun olarak şu alt amaçlara yer verilmiştir:

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlerin yaş ve kıdem düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinde okul müdürlerinin kıdemleri, eğitim düzeyleri ve cinsiyetleri açısından fark var mıdır?
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile okul müdürlerinin kıdemleri, eğitim düzeyleri ve cinsiyetleri açısından fark var mıdır?
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile kendilerinin doyum düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

2. YÖNTEM

2.1 Desen

Bu araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerine ilişkin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ilişkisel desende betimsel bir çalışmadır.

2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Pendik ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulunda, 2007–2008 öğretim yılında görev yapan 1878 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek üzere evrende bulunan ilköğretim okulları, buldukları bölgenin sosyo-ekonomik yapısına göre tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen dört farklı eğitim bölgesinde yer alan toplam 11 ilköğretim okulunda görev yapan 253 öğretmen oluşturmaktadır.

2.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Ölçek Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilmiştir. Ölçek Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından açılımlayıcı faktör analizi yöntemi ile tekrar gözden geçirmiş ve sonuç olarak ölçeğin Türkçe formu; *hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5)* cevaplama skalası olmak üzere 5'li Likert tipi toplam 36 madde, 3 temel faktörden (Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbestlik Tanıyan liderlik) oluşmaktadır. Ölçeğin 146 öğretmen üzerinde tekrarlanan *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri Dönüşümcü liderlik boyutu için .71, Sürdürümcü liderlik boyutu için .77, Serbestlik Tanıyan liderlik boyutu için .81, ölçeğin geneli için ise .76 olarak saptanmıştır.

Minnesota iş doyum ölçeği; Weiss, Dawis, England, Lofquist (1967) tarafından çalışanların genel iş doyumlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek Türkçeye Özdayı (1995) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek 20 madde ve 2 faktörden (İçsel Soyum ve Dışsal Doyum) oluşmaktadır. Ölçeğin 146 öğretmen üzerinde tekrarlanan *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri.74 olarak saptanmıştır.

2.4 Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış, ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler üzerindeki maddeler 5'li Likert sistemiyle puanlanmıştır. Bu kapsamda; öğretmenlerin ölçeklerden aldıkları puanların *cinsiyet* değişkenlerine göre farklılaş

farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t-testi*, *mesleki kıdem*, *öğrenim düzeyi* ve *yaş* değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans analizi*, tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere post-hoc *Scheffe* ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere Pearson çarpım momentler korelasyon analizi kullanılmıştır.

3. BULGULAR VE SONUÇLAR

Tablo 1’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının öğretmenlerin yaş grupları açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin yaşları açısından iş doyumlarının karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuca paralel olarak yapılan analiz sonucuna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri, dışsal doyum düzeyleri ve genel doyum düzeyleri ile yaş değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Tablo 1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grubu	η	X	SS	F	p	Fark
İçsel Doyum	19–25 Yaş	19	3.67	0.57	0.215	0.88	-
	26–30 Yaş	94	3.56	0.58			
	31–40 Yaş	95	3.56	0.64			
	41 Yaş ve üzeri	45	3.53	0.62			
Dışsal Doyum	19–25 Yaş	19	3.00	0.53	1.361	0.25	-
	26–30 Yaş	94	2.84	0.60			
	31–40 Yaş	95	2.93	0.63			
	41 Yaş ve üzeri	45	3.06	0.71			
Genel Doyum	19–25 Yaş	19	3.40	0.47	0.359	0.78	-
	26–30 Yaş	94	3.27	0.51			
	31–40 Yaş	95	3.32	0.60			
	41 Yaş ve üzeri	45	3.35	0.58			

Levene testi= $p > .41, .86, .15$

Tablo 2’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin kıdemleri açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin yıllar ilerledikçe yükseldiği ve 16–20 yıl kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaştığı anlaşılmaktadır. Daha sonra içsel doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve mesleğin ilk yıllarına oranla daha düşük düzeylere gerilemektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile kıdemleri arasında

istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında mesleğin ilk yıllarında dışsal doyumu düşük olan öğretmenlerin doyum düzeyleri ilerleyen yıllarda yükselmekte ve 16–20 yıl kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaşmaktadır. Daha sonra dışsal doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve 21–25 yıl kıdeme karşılık gelen dönemde en düşük değere ulaşmaktadır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile kıdemleri istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin yıllar ilerledikçe yükseldiği ve 16–20 yıl kıdeme karşılık gelen dönemde en üst düzeye ulaştığı anlaşılmaktadır. Daha sonra dışsal doyum düzeyinde tekrar düşüş gözlenmekte ve 21–25 yıl kıdeme karşılık gelen emeklilik öncesi dönemde ise tekrar bir yükseliş gözlenmektedir.

Tablo 2. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Kıdem Grubu	η	X	SS	F	p	Fark
İçsel Doyum	1–5 Yıl	81	3.54	0.56	2.963	.013	4–5 3–5
	6–10 Yıl	105	3.53	0.59			
	11–15 Yıl	24	3.70	0.78			
	16–20 Yıl	14	4.07	0.51			
	21–25 Yıl	13	3.29	0.43			
	25 Yıl ve üzeri	16	3.46	0.64			
Dışsal Doyum	1–5 Yıl	81	2.92	0.57	3.629	.003	4–5 5–6
	6–10 Yıl	105	2.84	0.59			
	11–15 Yıl	24	3.05	0.82			
	16–20 Yıl	14	3.37	0.75			
	21–25 Yıl	13	2.57	0.61			
	25 Yıl ve üzeri	16	3.22	0.51			
Genel Doyum	1–5 Yıl	81	3.29	0.51	3.425	.005	4–5
	6–10 Yıl	105	3.27	0.53			
	11–15 Yıl	24	3.44	0.75			
	16–20 Yıl	14	3.79	0.56			
	21–25 Yıl	13	3.00	0.37			
	25 Yıl ve üzeri	16	3.37	0.52			

Levene testi= $p > .17, .55, .10$

Tablo 3’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin müdürlerinin kıdemleri açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin müdürlerinin kıdemleri açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında 11–15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekle birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde içsel doyum

tekrar yükselişe geçmektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında 11–15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekte birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde bu düşüş sabitlenmektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin kıdemleri istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında 11–15 yıl kıdeme sahip müdürlerle çalışan öğretmenler en yüksek doyum düzeyine sahiptir. Müdürlerin kıdemleri arttıkça doyum düzeyinde ilk başta bir düşüş gözlenmekle birlikte, müdürlerin kıdemi 25 yılı geçtiğinde içsel doyum tekrar yükselişe geçmektedir.

Tablo 3. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Puanlarının Müdürlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Müdür Kıdem	n	X	SS	F	p	Fark
İçsel Doyum	11–15 Yıl	21	4.02	0.50	9.925	.00	1–3
	16–20 Yıl	49	3.62	0.57			
	21–25 Yıl	77	3.31	0.49			
	25 Yıl ve üzeri	106	3.63	0.65			
Dışsal Doyum	11–15 Yıl	21	3.52	0.54	10.504	.00	1–3
	16–20 Yıl	49	3.07	0.63			
	21–25 Yıl	77	2.75	0.45			
	25 Yıl ve üzeri	106	2.86	0.68			
Genel Doyum	11–15 Yıl	21	3.82	0.48	7.451	.00	1–3
	16–20 Yıl	49	3.40	0.54			
	21–25 Yıl	77	3.11	0.42			
	25 Yıl ve üzeri	106	3.32	0.59			

Levene testi= $p > .62, .50, .21$

Tablo 4’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin müdürlerinin eğitim düzeyleri değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin müdürlerinin kıdemleri açısından iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ön lisans ve lisans eğitime sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ön lisans ve lisans eğitime sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ön lisans ve lisans eğitimine sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte, yüksek lisans yapan yöneticilerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeylerinin belirgin bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Puanlarının Müdürlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	η	X	SS	F	p	Fark
İçsel Doyum	Ön Lisans	76	3.58	0.67	4.756	.00	1-3
	Lisans	152	3.50	0.55			2-3
	Yüksek Lisans	21	4.02	0.50			
Dışsal Doyum	Ön Lisans	76	2.89	0.63	7.451	.00	1-3
	Lisans	152	2.86	0.61			2-3
	Yüksek Lisans	21	3.52	0.54			
Genel Doyum	Ön Lisans	76	3.30	0.58	6.925	.00	1-3
	Lisans	152	3.25	0.51			2-3
	Yüksek Lisans	21	3.82	0.48			

Levene testi= $p > .31, .09, .19$

BAÜ
SBED
12 (21)

39

Tablo 5’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin müdürlerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri kadın müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin dışsal doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri kadın müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel doyum düzeyleri ile müdürlerinin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeyleri kadın müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir.

Tablo 5. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Puanları Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	H	X	SS	t	p
İçsel Doyum	Kadın	53	3.27	0.40	-4.023	.000
	Erkek	200	3.64	0.63		
Dışsal Doyum	Kadın	53	2.74	0.40	-2.430	.016
	Erkek	200	2.97	0.67		
Genel Doyum	Kadın	53	3.09	0.39	-3.398	.000
	Erkek	200	3.38	0.58		

Tablo 6’da ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile müdürlerinin kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları liderlik stillerinin ile okul müdürlerinin kıdemleri açısından karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi

uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında dönüşümcü liderlik stili daha çok genç (11–15 yıl kıdeme sahip) yöneticilerde görülürken, kıdem arttıkça yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerinde azalma gözlenmektedir. Sürdürümcü liderlik stili ile müdürlerin kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında yöneticilerin kıdemleri arttıkça daha serbestlik tanıyan bir liderlik stili ortaya koymaktadırlar.

Tablo 6. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stillerinin Müdürlerin Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Kıdem	η	X	SS	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	11–15 Yıl	21	4.27	0.33	13.297	.00	1–3
	16–20 Yıl	49	3.53	0.70			1–4
	21–25 Yıl	77	3.24	0.63			
	25 Yıl ve üzeri	106	3.25	0.84			
Sürdürümcü Liderlik	11–15 Yıl	21	3.32	0.32	2.405	.06	-
	16–20 Yıl	49	3.14	0.46			
	21–25 Yıl	77	3.16	0.38			
	25 Yıl ve üzeri	106	3.06	0.48			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	11–15 Yıl	21	1.79	0.53	8.730	.00	1–3
	16–20 Yıl	49	2.19	0.67			1–4
	21–25 Yıl	77	2.59	0.65			
	25 Yıl ve üzeri	106	2.46	0.78			

Levene testi= $p > .08, .43, .07$

Tablo 7’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile müdürlerinin eğitim düzeyleri değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları liderlik stillerinin müdürlerinin eğitim düzeyleri açısından karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır.

Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ön lisans ve lisans mezunu müdürlerin dönüşümcü liderlik stili arasında anlamlı bir fark gözlenmezken, yüksek lisans mezunu müdürler dönüşümcü liderlik stili açısından diğerlerinden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. Sürdürümcü liderlik stili ile müdürlerin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Serbestlik tanıyan liderlik stili ile müdürlerin eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında ön lisan ve lisans mezunu müdürlerin serbestlik tanıyan liderlik stili arasında anlamlı bir fark gözlenmezken, yüksek lisans mezunu müdürler söz konusu davranışları belirgin bir şekilde daha az göstermektedirler.

Tablo 7. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stillерinin Müdürlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	η	X	SS	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	Ön Lisans	76	3.51	0.76			2-3
	Lisans	152	3.21	0.74	14.558	.000	
	Yüksek Lisans	21	4.27	0.33			
Sürdürümcü Liderlik	Ön Lisans	76	3.08	0.46			
	Lisans	152	3.12	0.45	1.672	.174	-
	Yüksek Lisans	21	3.32	0.33			
Serbestlik Tanyan Liderlik	Ön Lisans	76	2.31	0.71			
	Lisans	152	2.51	0.73	6.706	.000	2-3
	Yüksek Lisans	21	1.79	0.53			

Levene testi= $p > .06, .12, .58$

Tablo 8’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile müdürlerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Dönüşümcü liderlik stili ile müdürlerin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek müdürler dönüşümcü liderlik stili açısından kadın müdürlerden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. Sürdürümcü liderlik stili ile müdürlerin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. Serbestlik tanyan liderlik stili ile müdürlerin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek müdürler serbestlik tanyan liderlik stili açısından kadın müdürlerden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır.

Tablo 8. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stillерinin Müdürlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	H	X	SS	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	53	3.11	0.40	-2.932	0.00
	Erkek	200	3.46	0.83		
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	53	3.21	0.30	1.639	0.10
	Erkek	200	3.10	0.47		
Serbestlik Tanyan Liderlik	Kadın	53	2.76	0.50	4.298	0.00
	Erkek	200	2.29	0.76		

Tablo 9’da ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları dönüşümcü liderlik stilleri ile doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ile içsel doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.341$) bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ile dışsal doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.736$) bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ile genel doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.504$) bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 9. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Stili İle İş Doyum Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	η	X	SS	r	p
İçsel Doyum	253	3.56	0.58	.341	.00
Dışsal Doyum	253	2.92	0.61	.736	.00
Genel Doyum	253	3.31	0.54	.504	.00

Tablo 10'da ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları sürdürümcü liderlik stilleri ile doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları sürdürümcü liderlik stili ile içsel doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.174$) bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları sürdürümcü liderlik stili ile dışsal doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.397$) bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları sürdürümcü liderlik stili ile içsel doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.301$) bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 10. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sürdürümcü Dönüşümcü Liderlik Stili İle İş Doyum Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	η	X	SS	r	p
İçsel Doyum	253	3.56	0.58	.174	.00
Dışsal Doyum	253	2.92	0.61	.397	.00
Genel Doyum	253	3.31	0.54	.301	.00

Tablo 11'de ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik stilleri ile doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik stili ile içsel doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.313$) bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmamıştır. Öğretmenlerin algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik stili ile dışsal doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.563$) bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik stili ile genel doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ($r=.745$) ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 11. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili İle İş Doyum Puanları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	η	X	SS	r	p
İçsel Doyum	253	3.56	0.58	.313	.07
Dışsal Doyum	253	2.92	0.61	.563	.00
Genel Doyum	253	3.31	0.54	.745	.00

4. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yaşlarına ve kıdemlerine göre farklılık göstermesi Köse (2005) tarafından yapılan araştırmanın; çalışanların iş doyumlarının yaşlarından ve kıdemlerinin etkilendiği sonucu ile paralellik göstermektedir. Balcı (1985) yapmış olduğu araştırmada iş doyumunu etkileyen unsurların arasında yaş ve kıdem yer aldığı belirtilmektedir. Öğretmenlerin beklentilerinin karşılanabilmesi için; okulun vizyon ve amaçlarını sağlamada gerekli toplumsal kaynakları sağlaması, bu kaynakları özenle bir araya getirmesi ve

gerekli yapıyı kurması gerekmektedir. Ayrıca iş doyum düzeyleri düşük olan öğretmenlerin iş doyumlarının düşüklüğünün nedenleri araştırılarak önleyici önlemler alınmalıdır.

Kabadayı (1982) ve İncir (1990) tarafından yapılan çalışmalarda yöneticilerin yaşlarının, eğitim düzeylerinin ve mesleki kıdemlerinin çalışanların iş doyumlarını etkilediğini saptanmıştır. Müdürlerin, öğretmenlerinin sosyal yaşam ve öğrenimleri ile ilgili sorunlarıyla yakından ilgilenerek, bireysel destek sağlamalıdır. Ayrıca okul müdürü, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Okul müdürü ilk olarak çalışanların beklentilerine cevap vermek durumundadır. Bu bağlamda toplumun beklentilerini karşılamayan bir okulun etkili olması mümkün değildir. Müdürlerin uygulayacağı etkili liderlik stilleriyle toplumsal değişme beklentileri karşılanabilir.

Akdoğan'ın (2002) yapmış olduğu çalışmada öğretim elemanlarının liderlik stiline bağlı iş doyum düzeylerinde, dönüşümcü liderlik davranışlarıyla çalışanların iş doyumları arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca Bryman'ın (1992) çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin, çalışanların iş doyum ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ledoux (1999) tarafından yapılan başka bir çalışmada dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olduğu, ayrıca öğretmenler arasındaki etkileşim ve uyumun üst düzeyde olduğunu saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip olan müdürlerin genç yaşta oldukları ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış oldukları görüldüğünden, özellikle genç yöneticilerin önünün açılması gerektiği ve alanında yüksek lisans yapmış olanlardan seçilmesi gerekliliği düşünülmektedir.

Stone (1992) ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin sürdürümcü liderlik davranışları ile örgütsel çıktılar, etkililik ve iş doyumları arasındaki ilişkisini çalıştırdığı çalışmada müdürlerin sürdürümcü liderlik tarzının öğretmenlerin iş doyumlarına çok fazla etki etmediği sonucuna varmıştır. Bu sonuçlar ile araştırma bulguları kısmen örtüşmektedir. Okul yöneticisinin liderliği, öğretmenlerin okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye sevk etmelidir. Bunun için de herkes tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturulması gereklidir. Öğretmenler arasında fikir birliği oluşmalı ve okulun temel amaçlarıyla bütünleşme sağlanmalıdır.

Araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen müdürlerin genç yaşta oldukları ve 11–15 yıl arası kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç; İnci'nin (2001) yapmış olduğu çalışmada yaş-kıdem ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki bulgusu ile örtüşmektedir. Yine aynı çalışmada dönüşümcü liderlik stiline sahip okul müdürlerinin %69,1 ile erkek müdürlerden oluştuğu görülmekte, bu araştırma sonuçlarında yer alan erkek müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel doyum düzeyleri kadın müdürlerle çalışanlara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir, sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Batılı ülkelerde olduğu gibi, eğitimle ilgili olduğu kadar okul yöneticisi yetiştirmeyle ilgili bazı standartlar oluşturulmaya çalışılmalı, söz konusu standartlar üzerinde bir takım tartışmalar yapılmalıdır. Sürekli olarak içinde yaşanan yirmi birinci yüzyılın gerektirdiği niteliklerle donatılmış bireylerden, eğitim ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda eğitimin ve okulun amaçları da yeniden tanımlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atay, K. (2001). *İlköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyum ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı.
- Balcı, A. (1985) *Eğitim yöneticisinin iş doyum*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership: good, beter, best, organizational dynamics*. NY: Academy of Leadership.
- Başaran, İ. E. (1992), *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütlerde iş gören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara: A.Ü. Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1994) *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Nobel.
- Baysal, A.C. (1993) *Çalışma yaşamında insan*. İstanbul: Avcıol.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA.
- Ergin, C. (1997). Bir iş doyum ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: Uygulama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12 (39).
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Ferik, İ.F. (1997) *Örgüt büyüklüklerine bağlı olarak liderlik tarzları ve iş tatmini arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ingram, P.D. (1997). Leadership behaviors of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35(5), 11–27
- İnci, M. (2001). *Transformational leadership and examples from the application*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumuna üzerine bir inceleme*. Ankara: MPM.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul Müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümsel liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 443–465
- Köse, M.R. (2005) *A Study on job satisfaction of employees in thre research organizations in Turkey*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Ledoux, J.E. (1999). Distinct populations of NMDA receptors at subcortical and cortical inputs to principal cells of the lateral amygdala. *Journal of Neurophysiol*, 81, 930–934
- Leithwood, K.A. (1992) The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12
- Özdayı, N. (1995). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş stresinin karşılaştırılmalı analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Savery, L. (1999) The congruence between the importance of satisfaction and the perceived level of achievement. *Journal of Management Development*. 15 (6) 18–27
- Stone, R.M. (1992). *Handbook of leadership; A survey theory and research*, NY: Free.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA.
- Yıldırım, B.H. (2004). *Çalışanların iş tatmini ile yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler üzerine ilaç sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (1981). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi.

Dr. Engin KARADAĞ

1981 Hacıbektaş doğumludur. 2004 Yılında Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği programını, 2005 yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. Doktora eğitimini Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalında 2009 yılında tamamlamıştır. Halen Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesinde araştırma görevlisi olarak çalışan Karadağ'ın yayımlanmış çok sayıda ulusal ve uluslararası yayını bulunmaktadır.

Arif BAŞARAN

1976 Isparta doğumludur. 1997 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünü tamamlamıştır. 1997 yılından itibaren çeşitli ilköğretim okullarında sınıf öğretmeni olarak çalışmıştır. 2006 yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Halen atandım. İstanbul İli Pendik İlçesi Esenyah Turgut Reis İlköğretim okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Tuğba KORKMAZ

1980 Bursa doğumludur. 2002 Yılında Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği programını, 2005 yılında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Programları ve Öğretim Ana Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. Doktora eğitimini Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalında sürdürmektedir. Halen Avrupa Koleji'nde müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.