

## İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi<sup>1</sup>

Ali Yılmaz  
Çiğdem Boğa Ceylan  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun

*Yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin Samsun ili ölçeğinde incelenmesini amaçlayan bu çalışmada öncelikle iş doyumunu ve liderlik davranışları hakkında kuramsal bilgiye yer verilmiştir. Samsun ili ve ilçelerinden tesadüfi yöntemle belirlenen ilköğretim okullarında çalışan 804 öğretmen ve 153 yöneticiye “İş Doyumu Ölçeği” ile “Liderlik Davranışları Düzeyleri Ölçeği” uygulanmıştır. Toplanan veriler üzerinde yapılan istatistiksel analizler sonucu, yöneticilerin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına karşın, öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin branşları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ancak cinsiyetleri ve hizmet yılları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin kendilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu araştırma sonucunda yöneticilerin, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaları için yapabilecekleri ile öğretmenlerin yöneticilerine bakış açıları ve yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiğine dikkat çekilmiştir.*

**Anahtar sözcükler:** Liderlik, iş doyumunu, liderlik davranışı

---

<sup>1</sup> Ceylan, Ç. B. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Samsun ili örneği), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Yard. Doç. Dr. Ali Yılmaz danışmanlığında, yayımlanmamış yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

**Atıf için/Please cite as:**

Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(2), 277-394.

### **Relationship between Primary School Administrators' Leadership Behavior and Job Satisfaction of Teachers**

*Background.* Leadership approaches have been described in four distinct categories: (a) qualities approach, (b) behavioral approach, (c) situational approach and (d) modern approach. According to the qualities approach, the leader's personal qualities, individual abilities, and physical attributes are distinct from those of the observers (Aksel, 2003: 176). The administrator's ability to lead depends on the presence these qualifications. According to the behavioral approach, a leader's effectiveness is defined by the consistency between his/her leadership behavior and the maturity level of the individuals of those he/she leads. A widely respected research conducted under Likert's leadership at the University of Michigan has determined two categories of leadership behavior: 'profession oriented' and 'individual oriented'. While the 'profession oriented' leader displays behavior that draws power from his status, keeps a close watch on whether his staff fulfill their duties and when needed takes on an authoritarian and punitive role, the 'individual oriented' leader displays behavior based on rotation of authority, has a high regard for his staff's personal improvement and progress, and values their emotional well being. Situational approach indicates that there can be no single leadership approach appropriate in every situation and condition. Instead, the appropriate approach may change according to the situation at hand, and it is impossible to predict which approach will be effective beforehand (Çelik, 1999: 16-31). "Means-goal" model which was developed based on the situational approach handles the leader's behavior from the "mission" and "relationship" dimensions and adds that leaders ability to motivate his staff towards the goal is the third dimension of leadership (Çelik, 1999: 17). According to this model, the three main responsibilities of a leader are attain organizational objectives, provide a sense of job satisfaction for his staff, and provide appropriate strategies to motivate those he leads (Eren, 2001: 461).

Since the 1980's, parallel to the developments in the area of social sciences and especially in the science of administration, along with traditional approaches, there have been significant developments in leadership research. These perspectives that can be classified as modern approaches, transformative leadership, interactional leadership, charismatic leadership (Serinkan, 2002: 73), have been cited in the science of administration.

A leader's most important responsibility is to utilize professional motivation factors to enable the employees to actively participate and attain job satisfaction. For this reason, in order to increase productivity and quality in education, school administrators as leaders must provide better working conditions and help teachers meet their personal and professional expectations (Karakose, & Kocabas, 2006: 5). In other words, in order to have a successful system, it is essential for educational leaders to work towards creating a work environment in which teachers can realize their personal expectations and provide professional motivation, and job satisfaction, while meeting organizational goals. The leaders' ability to provide such working environments in their institutions depends on the quality of their leadership

behavior. The nature of these behaviors can vary based on their approach to leadership.

*Purpose.* The purpose of this study is to determine the relationship between primary school administrators' leadership behavior and job satisfaction of teachers who work under their leadership.

*Method.* This study which is a scientific field research, explores teachers' job satisfaction levels and administrators' leadership behavior levels. In light of the purpose of the study, the relationship between teachers' job satisfaction and administrators' leadership behavior is examined. For collecting the data; the 14 item "Job Satisfaction Inventory" (Cronbach's Alpha =.95) developed by Taşdan (2008) and the 22 item "Leadership Behavior Level Measure" (Cronbach's Alpha =.96) developed by researchers were used. The questionnaires were administered to 804 teachers and 153 administrators of primary schools in the Samsun province. Statistical analysis of the collected data was performed by application software (SPSS).

*Findings and results.* The analysis of the findings indicate that the fact that there are significant differences between the level of job satisfaction among teachers of different content areas prove that every subject teacher has an individual set of needs and expectations. The fact that some content area teachers are more likely to be able to meet these needs within the school setting, enables them to attain higher levels of job satisfaction. Findings also indicate that gender variable has no effect on teacher satisfaction, thus gender does not play a role in teachers' job satisfaction levels. In addition, one must keep in mind that there may be personal factors that contribute to the levels of job satisfaction.

Findings also indicate that there is a positive relationship between the level of leadership behavior teachers perceive in their administrators and the level of their job satisfaction. In other words, one may conclude that, teachers' own sense and perceptions have an effect on their level of job satisfaction. This finding supports Fiedler's Situational Leadership Model. Regardless of leadership qualities one may possess, displaying the inappropriate leadership behaviors in different situations will not yield to a positive outcome. For this reason, in order to improve the level of job satisfaction, teachers' perception of their administrators must be changed. It is the leader who must strive to initiate this change in perception. Kocak's research (2006), has shown that school administrators have failed to convey clear and healthy messages to teachers, through their leadership behaviors they display at school settings. This research has resulted in similar findings. The fact that the administrators have assigned higher scores to their profession oriented and individual oriented leadership qualities than teachers' perception of profession oriented and individual oriented leadership qualities of their administrators, point to this reality.

**Keywords:** *Leadership, job satisfaction, leadership behavior*

Sanayi devriminden sonra, performans değerlendirme, örgüt geliştirme, çalışanları motive etme kavramları kurum ve yönetici başarısı için, öncesine kıyasla çok daha gerekli görülmeye başlanmış, bu çerçevede 'liderlik' kavramı 19. yüzyılın gözde kavramları arasındaki yerini almıştır. Kurumsal verimliliğin önemli bir unsuru olması nedeniyle de, liderlikle ilgili araştırmalar çeşitli boyutlarıyla günümüze kadar yapıla gelmiştir (Bass, 1990; Burns, 1987).

Kurumsal verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, diğer kaynakların yanında ve belki de öncelikli olarak insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla mümkün olabilir. Bunu yapabilmek yöneticinin liderlik vasfının ön plana çıkması anlamı taşır. Lider kurumsal amaçlar doğrultusunda hareket eden, ancak birlikte çalıştığı insan faktörünü de göz ardı etmeyen bireydir. İnsan ve diğer kaynakları kurumsal başarıya ulaştırmaya odaklanmış bir liderin öncelikli olarak cevap arayacağı soru; "çalışanlarımı daha verimli hale nasıl getirebilirim?" sorusu olmalıdır. Verimlilik kurumsal bir ihtiyaç haline getirilebilir ve lider, grubuyla birlikte bu ihtiyacın giderilmesine odaklanırsa başarı doğal bir sonuç olacaktır. Çünkü ihtiyaçların giderilmesi hem liderde hem de izleyenlerde iş doyumunu sağlar. Bir lider olarak okul müdürleri yönettikleri kurumları başarıya ulaştırmayı hedefliyorlarsa, başta öğretmenler olmak üzere, birlikte çalıştıkları tüm bireylerin ihtiyaçlarının farkında olmalı ve bu ihtiyaçların doyurulması hususunda azami gayreti sarf etmelidirler.

Onaran (1981: 407)'ın da belirttiği gibi bireyler, hiyerarşik bir yapı özelliği gösteren ihtiyaçlarının bir kısmını iş yerlerinde doyurmak beklentisindedir. İhtiyaçlarının karşılanması ise bireyi çalışmaya daha fazla motive eder. Motive olmuş bir çalışan, kurumun amacını benimseyecek, bu sayede verimlilik artacak ve çalışanın iş doyumuna pozitif katkıları olacaktır. Çalışanların yeterli düzeyde motive edil(e)mediği ve iş doyumunu sağlan(a)madığında çoğu kez yeteneklerini kullanmadıkları ve potansiyellerini performansla dönüştür(e)medikleri gözlenmektedir (Barutçugil, 2004: 371). İnsanlar işlerinden ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmakta ve aynı ölçüde iş doyumunu sağlamaktadırlar. İş ortamında motivasyon faktörlerini işe koşarak, çalışanı aktif hale getirmek, onun doyuma ulaşmasını sağlamak liderin öncelikli görevidir. Bu nedenle eğitimde verimin ve kalitenin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin; okulun çalışma şartlarını iyileştirmeye, aynı zamanda öğretmenlerin bireysel ve meslekî beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri gerekmektedir (Karaköse & Kocabaş, 2006: 5). Bir başka ifade ile, okul yöneticilerinin bir yandan örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan öğretmenlerin kişisel beklentilerini yerine getirmeyi sağlayacak ve onları çalışmaya motive edecek bir ortam yaratması, sistemin başarısı için son derece önemlidir (Ünal, 1991: 2). Okul yöneticilerinin yönettikleri kurumlarda böyle bir ortamı oluşturulabilmesi öncelikli olarak öğretmenlerin ve diğer çalışanların iş doyumuna ulaşması için büyük önem taşır.

Bu çerçevede, araştırmanın temel problemini, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve yöneticilerin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyum düzeylerine etkisi oluşturmaktadır. Araştırmada öncelikle iş doyum ve liderlik kavramları kısaca açıklandıktan sonra araştırmanın yöntemi, veri toplama araçları, veri analizi ve bulgulara yer verilmiştir.

### **İş Doyumu**

İş doyumunu çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, en basit biçimiyle, “çalışanların işlerini sevme derecesi” olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkidir (Çetinkanat, 2000: 2). Yüksel (2002)’e göre de iş doyumunu çalışanın işe ya da işin belirli yönlerine karşı duygusal tepkisinin yansımasıdır. İşin maddi getirisi, beraber çalışılan iş arkadaşlarından memnuniyet düzeyi ve ortaya bir ürün koymanın oluşturduğu mutluluk duygusu iş doyumunun göstergesidir. Duygusal bir tepki olması dolayısıyla soyut ve ölçülmesi zor bir kavramdır. İş doyumsuzluğunun göstergeleri iş doyumunun anlaşılmasında işe yarayabilir. İş doyumsuzluğu, işe karşı isteksizlik, işten kaçma, işe devamsızlık gösterme veya ayrılma biçiminde davranışlar olarak yansır. İş doyumunu çalışanın sosyal, fizyolojik ve ruhsal sağlığını düzene sokarken aksi durum her türlü sağlıksızlık olarak kendini gösterir. Kurumsal açıdan bakıldığında iş doyumsuzluğu en belirgin biçimiyle verim düşüklüğü olarak kendini gösterir. İşin yavaşlaması, devamsızlıkların ve iş kazalarının artması, çalışma disiplininin bozulması, kaynakların dikkatsizce sarf edilmesi, çalışan şikayetlerinin artması vb. davranışlar da diğer bazı göstergelerdir.

Tengilimoğlu (2005: 27)’na göre de iş doyumunu, çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları arasındaki farktır. Çalışanların işten beklentilerinin karşılanması bir yandan iş doyumunu artırırken diğer yandan da kurumsal amaçların daha verimli şekilde gerçekleşmesi anlamına gelir.

Çalışanların iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörleri; (a) kişisel faktörler, (b) örgütsel faktörler olarak ayıran Tengilimoğlu ve Yiğit (2005) kişisel faktörleri yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri faktörler; örgütsel faktörleri ise, işin niteliği, birlikte çalışılan kişiler, kurumun yönetim tarzı, ücret politikaları, rekabet, gelişme ve yükselme imkânları, çalışma süresi ve şartları, denetlenme ve kontrol durumları gibi faktörler olarak belirtmişlerdir (s: 380). Toplumun her kesimini ilgilendiren kurumlar olarak okullarda, yukarıda sıralanan genel faktörler dışında başka faktörler de çalışanların iş doyumuna etki etmektedir. Sürekli insanlarla (öğrenciler, veliler ve diğerleri) yüz yüze olmayı gerektiren çalışma ortamı stres ve mesleki tükenmişlik açısından dezavantaj oluşturmaktadır.

Kurum yöneticileri yönettikleri kurumların verimli işleyebilmesi için çalışanların iş doyumunu, dolayısıyla da kurumsal verimliliği olumlu ve olumsuz etkileyebilecek her türlü faktörü göz önünde bulundurmalarıdır. Özellikle eğitim gibi hizmet üreten kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş doyumunun sağlanması önem taşır. Çünkü ürettikleri veya üretmedikleriyle bütün bir toplumu etkileme özelliğine sahiptir.

Bir hizmet sektörü olması nedeniyle eğitim çalışanlarının işlerinde doyum sağlaması son derece önemlidir. Söz konusu olan hizmet sektörü olduğunda, hizmet alanların mutluluğu hizmeti sunanların mutluluğuna bağlıdır. Öğretmenlerin işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve neticede iş doyum sağlamamaları hizmetten yararlananları olumsuz etkiler. Öğretmenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmesi işlerinde doyum sağlamalarıyla mümkündür. İş doyumunu öğretmenlerin iş dışındaki sosyal yaşamlarını, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını ve verimliliklerini de etkilemektedir.

### **Liderlik Kavramı**

Yönetim bilimde tanımlanması en zor kavramlardan birisi liderlik kavramıdır. Nitekim alanla ilgili literatürde herkes tarafından kabul edilmiş bir liderlik tanımı mevcut değildir (Aksel, 2003: 1). Liderlik kavramını en basit biçimiyle; “izleyenleri harekete geçirmek için yetenek ve bilgileri kullanarak etkileme süreci” biçiminde tanımlayabiliriz. Eren (2006: 441)’e göre liderlik; yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için, bu hedeflere ulaştıklarında bunun onlara sağlayacağı yararların neler olduğunu ve bu durumun kişisel arzu ve istekleri ile ne derecede uyum gösterdiğini takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Eren’e göre lider bunu başarabilendir. Liderler etrafındakilere coşku ve heyecan katabilecek bir vizyona, stratejik kararlar alabilecek bir yeteneğe ve hedefe ulaşmayı sağlayabilecek bir enerjiye sahip olmalıdırlar.

Literatürde liderlik yaklaşımlarının, (a) özellikler (nitelik) yaklaşımı, (b) davranışsal yaklaşımlar, (c) durumsal yaklaşımlar ve (d) modern yaklaşımlar olmak üzere dört grupta ele alındığı görülmektedir (Erdal, 2007: 18). Özellikler yaklaşımına göre lider, kişilik özellikleri, bireysel yetenekleri ve fiziksel özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır (Aksel, 2003: 176) ve bu farklılık onun lider olmasının yegâne nedenidir. Bazı kaynaklar bireysel yetenekleri de kişilik özellikleri içerisinde koyarak liderde, izleyenlerden farklı bazı kişisel ve fiziksel özellikler aramışlardır. Ancak, benzer ortamlarda farklı liderlik davranışlarının sergilenmesi özellikler yaklaşımı ile kolayca açıklanabilirken, farklı ortamlarda aynı kişilik yapısına sahip liderlerin farklı davranışlar sergilemesinin izahını bu yaklaşım ile yapmak zorlaşmıştır. Başka bir ifade ile,

ortamsal benzerliğin olduğu durumlarda lider davranışları arasındaki fark kişilik ile açıklanabilirken farklı ortamlardaki davranış farklılıklarını açıklamak o kadar kolay değildir. Bu yaklaşım, liderler ile lider olmayanlar arasındaki farkı açıklamaya yetmemiş ve liderlerin ‘davranışları’ üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Üstelik davranışlar kişilik özelliklerine göre daha somut, gözlenebilir ve ölçülebilir niteliktedir.

Davranış bilimcilerin lider davranışları arasındaki farklara odaklanan araştırmaları liderlikte davranışsal yaklaşımı gündeme getirmiştir. Bu yaklaşıma göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Davranış yaklaşımına göre lider, kurumsal amaçları gözetmenin yanında, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemelidir. Bu yaklaşım lider ile izleyenlerin karşılıklı davranışlarına odaklanmak suretiyle kişiler arası ilişkilerin gelişmesine ve insanların sosyalleşme sürecine olumlu katkılar sağlamaktadır. Ayrıca lideri karakterize edebilecek etkili davranışların belirlenmesi, eğitim yoluyla lider yetiştirmenin de kolaylaşması anlamına gelmektedir.

Davranışsal yaklaşıma göre liderin etkililiğini, onun davranışlarıyla yönetimi altındaki birey ya da grubun olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılık belirler (Çelik, 1999: 31). Eren (2006: 438) Ohio Üniversitesi araştırmalarına atıfta bulunarak, liderin iki davranış boyutu olduğunu; birincisinin kişiyi dikkate alma, ikincisinin ise girişimcilik ruhu (yapıyı harekete geçirme) olduğunu ifade etmektedir. Kişiyi dikkate alma boyutu, kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven duygusu, dayanışma, yardımlaşma, izleyenlerin fikirlerine ve duygularına saygı ve anlayış gibi lider davranışlarını içerir. Girişimcilik ruhu boyutu ise, kurumsal amaçları ortaya koyma, lider ve izleyenlerin karşılıklı görev ve sorumlulukları yerine getirme ve kurumu tümüyle harekete geçirme gibi lider davranışlarını ifade eder. Liderin bu iki boyutu yerli yerinde kullanma becerisi hem liderin başarısında hem de izleyenlerin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Bazı durumlarda girişimcilik ruhu yüksek olan lider davranışı daha başarılı iken bazı durumlarda da kişiyi dikkate alan lider davranışı daha başarılı olabilmektedir (Eren, 2006: 440).

Rensis Likert ve ekibinin Michigan Üniversitesi araştırmalarında da yukarıdakine benzer şekilde, ‘işe yönelik’ ve ‘kişiye yönelik’ olmak üzere iki farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir (Aksel, 2003: 32). İşe yönelik lider, gücünü konumundan alan ve izleyenlerin belirlenmiş görevleri yerine getirip getirmediğini kontrol eden, gerektiğinde otoriter ve cezalandıran davranış sergilerken, kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, izleyenlerin kişisel gelişme ve ilerlemelerini önemseyen, onların mutluluğunu önceleyen davranışlar gösterir. Kişiye yönelik liderlerin yönettiği kurumlarda çalışanların moral düzeyi, başarı seviyesi ve verimlilik yüksek; işe yönelik liderlerin yönettiği

kurumlarda ise, tersi durumun yaşandığı sonucuna varılmıştır (Hodgetts, 1990: 321).

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan araştırmalarının sonuçlarından yararlanarak, liderlik davranışının ‘üretime ilgi’ ve ‘insana ilgi’ olmak üzere iki boyutlu olduğunu, bu iki boyutu yatay ve dikey eksene koyarak oluşturulan matris üzerinde beş farklı liderlik tipini içeren bir model oluşturmuşlardır (Balci, 2002: 95; Aksel, 2003: 34). Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Tannenbaum ve Schmidt ise liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemişlerdir (Eren, 2006: 438). Lider davranışlarını, bir ucunda otokratik liderliğin diğer ucunu demokratik liderliğin yer aldığı bir düzlem üzerinde değerlendirmişlerdir.

Yukarıda değindiğimiz çalışmalar büyük ölçüde liderlerin davranışlarına yoğunlaşırken, sosyal bilimlerdeki gelişmelere de bağlı olarak, 60’lı yıllardan itibaren lider davranışlarıyla birlikte bu davranışların gerçekleştiği ortamsal özelliklere de dikkat çekilmeye başlanmıştır. Sonuçta, değişik durum ve şartların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığı varsayımına dayalı olarak liderlikte ‘durumsallık yaklaşımı’ ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda, her durumda ve koşulda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçiminden söz edilemeyeceği, farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının olumlu sonuçlar doğurabileceği, ancak bunun önceden kestirilemeyeceği fikri savunulmuştur (Çelik, 1999: 16-29). Lider, ortam ve koşullar gereği bazen iş öncelikli bazen kişi (insan) öncelikli, bazen demokratik bazen otokratik davranış sergileyebilir (Mohan, 2001: 75). Bu yaklaşıma göre her ortamda ve her koşulda en iyi bir yönetim biçimi olmadığı gibi, her ortamda ve her zaman geçerli olacak bir kurum yapısından da söz edilemez. Yani, liderin davranışı durumun özelliğine göre değiştiği gibi kurumla ilgili her şey de durumun özelliğine göre değişebilir. Yönetimde kullanılan ilkeler de kurumsal yapıya ve çevresel şartlara göre değişebilir. Nitekim durumsallık yaklaşımının öncülerinden Fiedler’e göre, bir liderin katı birtakım davranışlarını değiştirmek zordur, bunun yerine kurumsal koşulları liderin davranış tarzına uygun hale getirmek daha yararlı olabilir (Aksel, 2003: 42). Bu yaklaşım, ‘kurallara göre yönetim’ anlayışı yerine ‘durumlara göre yönetim’ anlayışını öncelemektedir.

Durumsallık yaklaşımına katkı sağlayan Hersey ve Blanchard’a göre; (a) göreve önem veren ve (b) ilişkilere önem veren olmak üzere iki lider tipi vardır. Göreve önem veren davranış sergileyen lider, kişilerin rollerini belirler, neyin, nerede, nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğini tespit eder ve neyin yapıp neyin yapılmadığını kontrol eder. İlişkilere önem veren davranış sergileyen lider ise, astlarına gerekli desteği vererek ve karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak onları motive eder (Bozbey, 1997).

Durumsallık yaklaşımını temel alarak House ve Mitchell’in geliştirdiği Yol-Amaç Modeli, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Model, Hersey ve Blanchard’ın yaklaşımına benzer olarak, liderliğin ‘görev’ ve ‘ilişki’

davranışlarını benimsemekte ve liderin, yönetimi altındakilerin amaca ulaşabilmeleri için onları amaca motive etmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir (Çelik 1999: 17). Bu modele göre liderlerin, örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve yönetimi altındakileri uygun şekilde motive etmek gibi üç temel görevi vardır (Eren, 2001: 461).

Sosyal bilimler ve özellikle de yönetim bilim alanındaki gelişmelere paralel olarak 1980'lerden itibaren liderlik araştırmaları geleneksel yaklaşımların yanında bazı farklı açılımlar göstermiştir. Modern yaklaşımlar olarak adlandırılabilir bu bakış açıları, dönüşümcü/dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik (Serinkan, 2002: 73) gibi yeni birtakım liderlik anlayışlarını yönetim biliminin literatürüne dahil etmiştir. Aksel (2003)'e göre bu bakış açılarının temelinde dönüşüm, geliştirme, güçlendirme, vizyon ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar yer almaktadır. Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak modern yaklaşımlar geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik liderlik davranış biçimlerini içerir. Bu yeni liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyenler arasındaki iletişimin kalitesine büyük önem verilmektedir.

Bu araştırmanın esas amacı olmamakla birlikte liderlikle ilgili kuramsal yaklaşımlar yukarıda kısaca açıklanmış, lider davranışlarına bir temel oluşturmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde ise, bir lider olarak okul yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **Liderlik Davranışları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

Liderlik davranışları (a) işe yönelik liderlik davranışları ve (b) kişiye yönelik liderlik davranışları olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. İşe yönelik lider, yapılması gereken görevleri öncelikle, görevin yapılması için çalışanlar üzerinde baskı uygulama, görevin yapıp yapılmadığını sıklıkla denetleme, ilişkilerden çok ilkelere yoğunlaşma ve çalışanları görevin yerine getirilmesinde birer araç olarak görme gibi tipik davranışlar sergiler. Kişiye yönelik liderler ise kurumsal amaçların yanında çalışanların moral ve motivasyonuna, başarısına, iş doyumuna ve mutluluğuna öncelik veren davranışlar sergiler.

Liderlik davranışlarını yukarıdaki iki yaklaşım arasında kesin bir tercih olarak görmemek gerekir. Her koşulda başarılı olacağı garantilenmiş bir lider davranış biçimi yoktur. Kurumsal yapı, kurumun faaliyet alanı, faaliyet çeşitliliği, çevresel özellikler, zaman içerisinde oluşmuş kurum kültürü, çalışanların özellikleri gibi diğer pek çok faktör liderin davranış biçimini etkiler. Bazı kurumlarda kişiye ağırlık veren lider davranışlarının çalışanlarını yüksek iş doyumuna ulaştırmasına karşın diğer bazı kurumlarda işe önem veren lider davranışları daha yüksek iş doyumunu sağlayabilmektedir. Mohan (2001: 75)'in de belirttiği gibi lider, ortam ve koşullar gereği bazen iş öncelikli bazen kişi (insan) öncelikli, bazen demokratik bazen otokratik davranış sergileyebilir. Bununla

beraber verim düzeyi yüksek organizasyonlarda liderin hem işe hem de kişiye yönelik davranışları birleştirebildiğini söylemek mümkündür. Burada önemli olan liderin, başta insan kaynakları olmak üzere mevcut kaynakları amaçlar yönünde etkili biçimde kullanabilme becerisidir. Lider olabilen yönetici, çalışanlarının ihtiyaçlarının, beklentilerinin, sorunlarının farkında olan, empati yeteneği yüksek, bir yandan kurumun amaçlarını gözetirken diğer yandan çalışanlarının iş doyumunu sağlayabilendir.

Liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar literatürdeki yerini almıştır. Vural ve arkadaşlarının (1999) hemşireler üzerine yaptıkları çalışma, yurt içinde yapılmış ve bu çalışma ile yakından ilgili bir araştırmadır. Akdoğan (2002: 48)'in Deniz Harp Okulu öğretim elemanları ile ankete dayalı yaptığı çalışması, amirlerin algılanan liderlik stillerini ortaya çıkarmayı amaçlamış, amirlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Ferik (1997)'in araştırması bu konuyla ilgili diğer bir çalışma olup, iş gruplarını iş doyumunu açısından büyüklüklerine göre karşılaştırmıştır. İşe yönelik liderlik tarzına kıyasla kişiye yönelik liderlik tarzına sahip liderlerin yönettiği kurumların daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s.43). Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009: 36-42)'in, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceledikleri ve öğretmenlerin iş doyumları ile yöneticilerinin kıdemleri, cinsiyetleri ve aldıkları eğitim gibi değişkenler arasında anlamlı ilişki tespit ettikleri araştırmaları şimdiki araştırma ile yakından ilişkilidir.

Bu çalışmada liderlik davranışları (a) işe yönelik liderlik davranışları ve (b) kişiye yönelik liderlik davranışları olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmakla birlikte, liderlik davranışlarının söz konusu iki yaklaşım arasında kesin bir ayrıma tabi tutulamayacağı, liderin hem işe hem de kişiye yönelik davranışları birleştirmesi halinde kurumsal verimliliğin daha yüksek olacağı varsayımı benimsenmiştir.

Yukarıda da değinildiği gibi, toplumun her kesimini ilgilendiren ve hizmet üreten kurumlar olarak eğitim kurumlarının hem temel girdisi hem de ürünü insandır. Sistemin asli unsuru olan öğretmenler ise kaynakların hem sayıca hem de nitelikçe en önemli kesimi olup, öğrenciler üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler. Sahip oldukları bilgi, beceri ve tutumlarıyla çalıştıkları kurumların hedeflerini istenilen düzeyde gerçekleştirebilmesi üzerinde doğrudan etkilidirler. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş doyumunu hususunda daha duyarlı davranmalarını gerektirmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişkileri bazı değişkenler açısından

incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Yöneticilerinin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri (a) cinsiyetlerine, (b) branşlarına ve (c) hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticilerin işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranış düzeyleri öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **Yöntem**

Bu araştırmada taramaya dayalı nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bunun temel nedeni var olan durumun olduğu gibi açıklığa kavuşturulmasının esas alınmasıdır. Betimsel nitelikli bir alan araştırması olan bu çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ve yöneticilerinin liderlik davranışları düzeyleri ortaya çıkartılmıştır. Bu çerçevede öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve yöneticilerin liderlik davranışları ölçülerek aralarındaki ilişki araştırılmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Samsun ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini il merkezi ve sosyo-ekonomik konumları da göz önünde bulundurularak belirlenen 3 ilçe merkezindeki ilköğretim okullarından tesadüfi yöntemle belirlenen okullar ve bu okullarda çalışan öğretmenler ve yöneticilerden oluşmaktadır. Söz konusu okullarda ulaşılabilen 804 öğretmen ve bu öğretmenlerin yöneticisi konumundaki 153 okul yöneticisine araştırmanın veri toplama araçları uygulanmıştır. “Liderlik Davranışları Düzeyi Ölçeği” hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere uygulanmış ve bu sayede öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri belirlenmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Bu araştırmada öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla Taşdan (2008)’in geliştirmiş olduğu 14 maddelik “İş Doyumu Envanteri” (Cronbach’s Alpha= .95) kullanılmıştır. Yöneticilerin liderlik düzeylerini ölçmek için ise; Aksel (2003)’in işletme yöneticilerindeki liderlik boyutunu belirlemek için geliştirdiği Liderlik Ölçeğinden, Şahin (2003)’in Okul müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği’nden, Dindar (2001)’in Yöneticilik ve Liderlik Tarzları Anketinden, uzman görüşlerinden, ilköğretim okul yöneticileri görüşlerinden yararlanılarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen “Liderlik

Davranışları Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek yöneticilerinin durumsallık yaklaşımına uygun olarak “işe yönelik liderlik davranışları” ile “kişiyeye yönelik liderlik davranışları”nı hangi ölçüde sergilediklerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Alan uzmanı dört farklı akademisyenin görüşleri de alınarak oluşturulan ve 35 maddeden oluşan ölçeğin, Ondokuzmayıs ve Atakum ilçelerinde 13 yönetici ve 41 öğretmen tarafından cevaplanan ön uygulamasında elde edilen sonuçlar üzerinde yapılan faktör analizi ve güvenilirlik çalışması sonucu 13 maddesi amaca uygun bulunmamış ve envanterden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 22 maddeden ve iki alt ölçek olarak geliştirilen “Liderlik Davranışları Düzeyi Ölçeği” (Cronbach’s Alpha=.96) araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 22 maddeden 14 tanesi kişiyeye yönelik liderlik davranışlarını, 8 tanesi de işe yönelik liderlik davranışlarını içermektedir. Ölçek her ne kadar iki alt ölçekten oluşmakta ve ayrı ayrı puanlanabilmekte ise de, bu araştırmada liderlik davranışları kesin bir ayrıma tabi tutulmadığı için ölçeğin 22 maddesi beşli Likert tipinde (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) puanlanmıştır. Böylece ölçekten alınabilecek en düşük puan 22 en yüksek puan ise 110’dur. Öğretmenlere uygulanan İş Doyumu Envanteri de 5’li Likert tipinde geliştirilmiş olup, alınabilecek en düşük puan 14, en yüksek puan 70 olarak belirlenmiştir.

Liderlik Davranışları Düzeyi ölçeğinin hem 153 yöneticiye hem de bu yöneticilerin yönetimi altında çalışan 804 öğretmene uygulanması ile, yöneticilerin liderlik davranışları düzeylerinin ölçülmesi yanında yönetimleri altında bulunan öğretmenlerin de kendi yöneticilerinin liderlik davranışları düzeyi hakkındaki görüşleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu sayede öğretmenlere ait yöneticilerinin liderlik davranışları puanları elde edilebilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Toplanan veriler öncelikle bilgisayar paket programına (SPSS-Statistical Program for Social Sciences) girilerek, istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenlerden öğretmenlerin hizmet yılları ve branşları ile iş doyum düzeyleri arasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA), öğretmenlerin cinsiyetleri ile iş doyum düzeyleri arasında t-testi uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arası farklar anlamlı ise verilere LSD testi uygulanmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında; öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için basit korelasyon tekniği kullanılmıştır. Yöneticilerin işe yönelik ve kişiyeye yönelik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiyeye yönelik liderlik davranış düzeyleri arasında t-testi uygulanmıştır.

## Bulgular

### Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki

Yöneticilerin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek için elde edilen verilere basit korelasyon tekniği (Person Korelasyon Katsayısı) uygulanmış ve anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ( $r = .45; p > 0.05$ ).

Öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = .49; p < 0.01$ ). Öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışlarının düzeyleri yükseldikçe, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri de artış göstermektedir.

Öğretmenlerin iş doyumunu puanlarının cinsiyete göre farklılığının incelenmesi için t-testi uygulanmış ve anlamlı bir farka rastlanmamıştır ( $p > 0.05$ ). Bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Puanlarına Uygulanan t-Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S	Sd	t	p
Kadın	381	94,94	6,03	802	-2,00	0,05
Erkek	423	94,10	5,76			

Öğretmenlerin branşlarına göre iş doyumunu puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan tek-yönlü varyans analizi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür ( $p < 0.01$ ). Bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir. Gruplar arasındaki farkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için LSD Testi uygulanmıştır.

Tablo 2

*Öğretmenlerin İş Doyumu Puanlarının Branşlarına Göre Farklılığı için Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Grup	N	$\bar{x}$	S	F	p	Fark (LSD; $p \leq 0.05$ )
(1) Sınıf Öğrt.	359	42,07	8,78	6,98	0,00	1-3; 1-4; 2-4;
(2) Fen Bilimleri Öğrt.	113	43,09	8,15			3-4; 3-5; 4-5
(3) Sosyal Bilimler Öğrt.	166	44,11	8,02			
(4) Yabancı Dil Öğrt.	67	37,79	8,86			
(5) Özel Yetenek Gerektiren	69	41,91	8,25			
(6) Branş Öğrt.						

Yapılan LSD testi sonucu iş doyum düzeyleri açısından sosyal bilgiler öğretmenleri ( $\bar{x} = 44,11$ ) ile sınıf öğretmenleri ( $\bar{x}=42,07$ ) arasında, sosyal bilgiler öğretmenleri lehine, sınıf öğretmenleri ile yabancı dil öğretmenleri ( $\bar{x}=37,79$ ) arasında, sınıf öğretmenleri lehine, fen bilgileri öğretmenleri ( $\bar{x}= 43,09$ ) ile yabancı dil öğretmenleri arasında, fen bilgisi öğretmenleri lehine, sosyal bilgiler ile yabancı dil öğretmenleri arasında sosyal bilgiler öğretmenleri lehine, sosyal bilgiler ile özel yetenek gerektiren branş öğretmenleri ( $\bar{x}= 41,91$ ) arasında, sosyal bilgiler öğretmenleri lehine, yabancı dil öğretmenleri ile özel yetenek gerektiren branş öğretmenleri arasında, özel yetenek gerektiren branş öğretmenleri lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu durumda; sosyal bilgiler öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine, yabancı dil öğretmenlerine ve özel yetenek gerektiren branş öğretmenlerine göre daha yüksek iş doyumuna sahiptirler. Aynı şekilde; sınıf öğretmenleri, fen bilgisi öğretmenleri ve özel yetenek gerektiren branş öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, yabancı dil öğretmenlerine göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin iş doyum puanlarının hizmet yıllarına göre farklılığını test etmek için yapılan tek-yönlü varyans analizi sonucu anlamlı farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3

*Öğretmenlerin İş Doyumu Puanlarına Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı için Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Grup	N	$\bar{x}$	S	F	p
(1)10 Yıldan Az	298	41,85	8,74	1,34	0.26
(2)10-20 Yıl	356	42,22	8,16		
(3)21-30 Yıl	114	42,66	9,33		
(4)30 Yıldan Fazla	36	44,78	9,32		

### **Yöneticilerin İşe Yönelik ve Kişiyeye Yönelik Liderlik Davranışları**

Yöneticilerin işe yönelik ile kişiyeye yönelik liderlik davranışları puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için elde edilen verilere t-testi uygulanmış ve anlamlı farklılıklar görülmüştür ( $p<0,01$ ). Bulgular Tablo 4'te görülmektedir.

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere yöneticilerin kendilerinde gördükleri işe yönelik liderlik davranışları düzeyi ile öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri işe yönelik liderlik davranışları düzeyi arasında yöneticiler lehine anlamlı ( $p<0,01$ ) bir fark görülmektedir. Aynı şekilde, yöneticilerin kendilerinde gördükleri kişiyeye yönelik liderlik davranışları düzeyi ile öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri kişiyeye yönelik liderlik davranışları düzeyi arasında yöneticiler lehine anlamlı ( $p<0,01$ ) bir fark görülmektedir.

Tablo 4.

*Yöneticilerin İşe Yönelik ve Kişiy Yönelik Liderlik Davranışları Puanlarına Ait t-Testi Sonuçları*

	Görev	N	$\bar{x}$	S	Sd	t	p
İşe yönelik liderlik	Öğretmen	804	27,77	5,59	955	12,66	0,00
	Yönetici	153	33,60	2,51			
Kişiy yönelik liderlik	Öğretmen	804	49,00	10,70	955	14,01	0,00
	Yönetici	153	61,32	4,45			

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Verilerin analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin branşlar arasında farklılıklar göstermesi, her branşın öğretmenlerinin kendilerine özgü beklenti ve gereksinimlerinin olduğunun kanıtıdır. Bazı branşlar beklenti ve gereksinimlerini okul ortamında daha çok karşılayabildikleri için iş doyumları da bu oranda artmaktadır. Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etki etmemesi cinsiyetin iş doyumuna ulaşmada fark yaratmadığını göstermektedir. Bunların yanı sıra iş doyumuna bazı kişisel faktörlerin de etki edebileceği unutulmamalıdır.

Öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiye bakıldığında öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyi arttıkça iş doyumları da artış göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin iş doyumunu kendi görüş ve algılarının etkilediği yorumunu yapabiliriz. Yönetici çok iyi bir lider olsa bile öğretmenleri tarafından lider olarak vasıflandırılmıyorsa, yönetici liderliğinin bir öneminin olmadığını söyleyebiliriz. Bu durum Fiedler'in 'Duruma Göre Liderlik Modeli'ni desteklemektedir. Farklı durumlara yanlış liderlik davranışları gösterildiğinde, ne kadar liderlik özelliği de olsa iyi sonuç alınmayacaktır. Bundan dolayı öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri yükseltmek isteniyorsa öncelikle öğretmenlerin yöneticilerine bakış açıları değiştirilmelidir. Bunun için de en büyük çabayı göstermesi gereken yöneticidir. Koçak (2006)'ın araştırması okul yöneticilerinin, okulda sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlere sağlıklı mesajlar iletilmediklerini, öğretmenler tarafından farklı algıların oluşmasına neden olduğunu göstermiştir. Benzer sonuçlara bu çalışmada da rastlanmıştır. Yöneticilerin İşe yönelik ( $\bar{x}=33.60$ ) ve kişiy yönelik ( $\bar{x}=61.32$ ) liderlik puanları ortalamalarının, öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri İşe yönelik ( $\bar{x}=27.77$ ) ve kişiy yönelik ( $\bar{x}=49.00$ ) liderlik puanlarının ortalamalarından yüksek olması bunun göstergesidir.

Gerek yurtiçinde ve gerekse yurt dışında yapılan benzer çalışmalarda çalışan ve değişim odaklı yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışanların daha fazla iş doyumunu sağladığı görülmüştür. Bu nedenle, kurumlar çalışan

verimliliğini artırmak ve örgütsel bağlılığı yaratmak istiyorlarsa çalışanlara gereken önemi veren liderlik anlayışını benimsemelidir. Yalnız buradan yöneticinin değişime ve üretime odaklı olmaması anlamı çıkartılmamalıdır. Gerek kamu ve gerekse özel kurumlardaki çalışanların eğitim düzeyinin artması ile birlikte çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilme zorunluluğu nedeni ile yöneticilerin liderlik davranışlarında değişikliğe gidilmesini zorunlu hale getirmiştir. Yöneticiler çalışanları yönetme yerine yönlendiren ve çalışanların kendi kendilerinin liderleri olmaya teşvik eden, katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirmelidirler (Tengilimoğlu, 2005: 42).

Günümüzün okul yöneticisi öğretime nasıl bakmaktadır? Gerçekten öğretmeni en değerli kaynak olarak görebilmekte midir? Öğretmenlerin potansiyelinden yeterince yararlanabilmekte midir? Ne yazık ki X teorisinin varsayımlarına göre öğretmene yaklaşan müdürlerin sayısı az değildir. Bugünün okul yöneticisi öğretmene yeni bir kimlik yüklemek zorundadır. Öğretmeni makinenin bir parçası değil, mükemmel bir beyin olarak görmelidir (Çelik, 2002: 4). Öğretmeni değerli ve mükemmel bir beyin olarak görebilen yönetici, çalışanlara kendini doğru yansıtmaya ihtiyacı hissettirecektir. Öğretmenlerin yöneticilerini nasıl algıladıkları konusunda endişe edecek ve çaba sarf edecektir.

İnsanlar doğuştan iyi bir yönetici olarak yaratılmazlar, yönetim sanatı ve bilimi ancak öğrenme ile kazanılır (Acar, 2002: 180). Okullarımızın geliştirilebilmesi için, okul müdürlerinin eğitim liderliği ve okul işletmesinin yönetimi konusunda ciddi bir şekilde eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir. Toplumsal değişmeye ivme kazandıracak okul sistemimizi, ancak değişime ve gelişime öncelik yapabilecek güçlü okul yönetimlerinin inşası ile oluşturabiliriz (Arslan, 2002: 91-92). Balcı ve Çinkır (2002)'ın Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarına devam edip geçmişte okul müdürlüğü yapmış ya da halen okul müdürlüğü yapan lisansüstü öğrencileri ve MEB yönetici yetiştirme programlarını tamamlayıp A, B ya da C tipi bir okulun müdürlüğünü yapan okul müdürleri ile yaptıkları nitel araştırmanın bulgularına göre katılımcılar programlara katılım sonrasında çağdaş, ileriye görebilen bir yönetici olduklarını, okulda aldıkları kararlara öğretmenleri kattıklarını, insan ilişkilerine daha fazla önem vermeye başladıklarını, daha da önemlisi demokratik bir yönetim sergilemeye başladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular göstermektedir ki okul yöneticilerine teorik ve uygulamalı eğitimlerden geçirilerek liderlik davranışları kazandırılabilir. Bu şekilde, öğretmenlerin iş doyumunu ve algıları konusunda yöneticilerde farkındalıklar oluşturulabilir.

### Kaynakça/References

- Acar, H. (2002). 21. yüzyıla girerken Millî Eğitim Bakanlığı'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Yayına hazırlayanlar: Çınkır Şakir, & Elma Cevat. Yayın No: 191. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu etkenlerinin irdelenmesi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama*. Pamukkale Üniversitesi, Denizli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Arslan, H. (2002). *Okul müdürlüğünü geliştirme programları. 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu*. Yayına Hazırlayanlar: Çınkır Şakir, Elma Cevat. Yayın No: 191. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Ataklı, A. (1996). *İlkokullarda yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisi*. İstanbul: Millî Eğitim Yayınları.
- Balcı, A., Çınkır, Ş. (2002). *Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu*. Yayına Hazırlayanlar: Çınkır Şakir, Elma Cevat. Yayın No: 191. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayın. Eğt. Hizm. Ltd. Şti.
- Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu.
- Çelep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Yayına Hazırlayanlar: Çınkır Şakir, Elma Cevat. Yayın No: 191. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2000). *The new era of management*. International Edition, China: Thomson Corporation.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Genişletilmiş 5. Baskı, Yayın no: 1067. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hodgetts, R. M. (1990). *Management (theory, process and practise)*. Çev. Canan, Çetin & Esin C., Mutlu, 5. Basım, İstanbul: Der.
- 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.

- Karaköse T., & Kocabaş İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), 3-14.
- Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki (Ankara İli örneği)*. Gazi Üniversitesi, Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. Yenilenmiş 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdüleme kuramları*. A.O. SBF Yayını. No: 470. Ankara: Sevinç.
- Taşdan, M. (2008). *Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi*. Ankara Üniversitesi, Ankara: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*: Sayı: 1, 23-45.
- Üçok, T. (1988). *Yönetim ilkeleri*. Ankara: Gazi Büro.
- Ünal, S. (1991). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*: Sayı: 7. <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/>
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yavuz, F. (2006). *Okul Motivasyonunu değerlendirme ölçeği, yapılandırılması ve güvenliği*. Marmara Üniversitesi, İstanbul: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

#### **İletişim/Correspondence:**

Yrd. Doç. Dr. Ali Yılmaz  
Ondokuzmayıs Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü  
ATAKUM/SAMSUN  
e-posta: ayilmaz@omu.edu.tr

Received: 12/12/2010  
Revision received: 25/05/2011  
Approved: 25/05/2011