



# Asya Studies

Academic Social Studies / Akademik Sosyal Arařtırmalar  
Year: 6 - Number: 19 p. 11-20, Spring 2022

## Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\*

*Examining the Relationship Between Teachers' Job Satisfaction Levels and School Administrators' Leadership Styles*

DOI: <https://doi.org/10.31455/asya.1061504>

Araştırma Makalesi /  
Research Article

Makale Geliş Tarihi /  
Article Arrival Date  
**22.01.2022**

Makale Kabul Tarihi /  
Article Accepted Date  
**22.03.2022**

Makale Yayın Tarihi /  
Article Publication Date  
**29.03.2022**

### Asya Studies

Dr. Ümit Doğan  
Millî Eğitim Bakanlığı,  
[doganumit18@hotmail.com](mailto:doganumit18@hotmail.com)

#### ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-8144-9744>

\* "COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri" beyanları: Bu çalışma için herhangi bir çıkar çatışması bildirilmemiştir. Bu çalışma İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 09.09.2021 tarih ve 2021/20-9 sayılı karar onayı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

#### Öz

Liderler, örgütsel kaynakları etkin kullanmak amacıyla. Bu nedenle örgütsel kaynakların temelini oluşturan insanların, örgüte olan eğilimlerinin ve bakış açılarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, okulun temel paydaşı olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okulun lideri olarak kabul edilen okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılında Sakarya ilinde, kamu okullarında görevli toplam 15.489 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden basit dökümsüz örnekleme yöntemi ile seçilmiş 17 okulda görev yapan 252 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu, okul yöneticilerinin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü davranış ve uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği söylenebilir. Bunlar arasında dönüşümcü liderlik davranışları ve uygulamalarının ise doyumunu daha çok etkilediği görülmektedir. Çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum algı düzeyi arasında orta düzeyde ilişkiler görülmüştür. Okul müdürünün dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik davranışları ve uygulamalarının öğretmenlerin iş doyum algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiş ve makalede araştırma bulguları doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Liderlik Stili, İş Doyumu

#### Abstract

Leaders aim to use organizational resources effectively. For this reason, it is important to examine the tendencies and perspectives of people, who form the basis of organizational resources, towards the organization. The aim of this study is to examine the relationships between the leadership styles of school administrators, who are accepted as the leaders of the school, and the job satisfaction levels of teachers, who are the main stakeholders of the school. Relational screening model was used in the research. The universe of the research consists of a total of 15,489 teachers working in public schools in Sakarya in the 2021-2022 academic year. The sample of the study consists of 252 teachers working in 17 schools selected from the population by simple random sampling method. In this study, it was concluded that the transformational leadership styles of school administrators and teachers' job satisfaction levels were positively and moderately correlated, while the release and follow-up leadership styles of school administrators were positively and low-level correlated with teachers' job satisfaction. According to this finding, it can be said that the transformational, liberating and sustaining behaviors and practices of school administrators affect teachers' job satisfaction. Among them, transformational leadership behaviors and practices seem to affect satisfaction more. In the study, moderate correlations were observed between the transformational, liberating and continuity leadership styles of school administrators and the job satisfaction perception level of teachers. It has been determined that the transformational, releasing and sustaining leadership behaviors and practices of the school principal are a significant predictor of teachers' job satisfaction perceptions, and suggestions are included in the article in accordance with the research findings.

**Keywords:** School Administrator, Leadership Style, Job Satisfaction

#### Citation Information/Kaynakça Bilgisi

Doğan, Ü. (2022). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(19), 11-20.

## GİRİŞ

İş doyumunu ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış ve 1930'lu yıllarda önem kazanmaya başlamış bir kavramdır. İş doyumunu genel anlamda bireylerin işlerine dair duygularını kapsamaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005). Alanyazında iş doyumuna ilişkin çeşitli tanımlar yer almaktadır. Locke (1976) iş doyumunu bireyin işine karşı hissettiği pozitif duygular olarak tanımlarken, Hackman ve Oldman (1975) işgörenlerin işlerinde duydukları haz duygusu; Gözener ve Sayın (2007) ise işgörenlerin birbirleri ile olan olumlu veya olumsuz davranışları ile iş ortamının olumluluğunun toplamı olarak tanımlamıştır.

İşgörenlerin işlerinde doyum sağlamaları kendileri ve yaptıkları iş açısından önemli iken ayrıca yöneticiler açısından da önemlidir. Çünkü iş doyumunu işgörenlerin performans ve başarılarını etkileyen önemli etkenlerdendir. İş doyumunun doğrudan etkilediği bazı davranışlar vardır. İş doyumunu yüksek olan işgörenin performansının yüksek, mutlu, iş yerindeki arkadaşlarıyla uyumlu olması beklenir (Omarov, 2009). İş doyumunu düşük işgören ise işten ayrılma, işlevsel olmayan çatışmalar, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir (Akçamete vd., 2001; Keleş, 2006). Bu nedenle örgüt yöneticilerinin önemli görevlerinden birisi de işgörenlerin iş doyumunu yükseltmektir.

İş doyumunun yüksek olduğu mesleklerde verim ve başarının artması beklenir ki öğretmenlik mesleğinde de iş doyumunu önemli bir kavramdır. Wolpin, Burke ve Greenglass (1991) öğretmenlerin iş doyumlarının düşük olmasına neden olan faktörlerin artan iş yükü, mesleki yetersizlik, kaygı ve stres, tükenmişlik, özlük haklarının yetersizliği, okulların fiziki kapasitelerinin yetersizliği, mesleki statü düşüklüğü şeklinde olduğunu belirtmektedir.

Liderlik; yol gösteren, hedefe ulaştırmaya çalışan kişi olarak bireylerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan ve tüm öğeleri bir araya getiren kişilerin temel özelliği olup bireyler arasında etkileşimi sağlayarak daha önceden ortaya konulan hedeflere yöneltme kapasitesidir (Güney, 2007; Tosun, 1982). Firestone'a (1996) göre belirli bir statü sahibi olan bireylerin, örgütsel işlevleri yerine getirirken çalışanların istekli olarak buldukları bir ortam oluşturmaları ve onları örgütlemeleri liderlik özellikleridir. Liderlik; bireylerin kişisel özelliklerine, toplumsal ve örgütsel bakış açısına göre farklı tanımlamalar yapılan bir kavramdır (Erçetin, 1998). Liderlik konusunda alanyazında oldukça farklı tanımlamalar ve sınıflandırmalar yapılmıştır (Aslan ve Doğan, 2021). Bu çalışmada liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilleri ele alınmıştır.

Dönüşümcü liderliği alanyazında kavram olarak ilk defa Burns (1978) kullanırken daha sonra Bass (1985) tarafından teori olarak ortaya atılmıştır (Genç ve Halis, 2006). Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderlik, çalışanlarla etkileşim içerisinde olarak, onlardaki enerjiyi açığa çıkarma sürecidir. Daft'a (2005) göre örgütün kültürünü ve stratejilerini değiştirerek yeni bir vizyon kazandırma becerisidir. Dönüşümcü liderler, örgüt çalışanlarının yaptıklarının çok daha fazlasını yapabileceklerine inandıran; adaleti sağlamaya yönelik olarak kişisel değerleri temele alan ve çalışanları içsel olarak güdüleyen kişilerdir (Eren, 2008a; Gibson vd., 1994). Serbest bırakıcı liderlik, çalışanların kendi hâllerinde çalışmalarına izin veren, yönetim yetkisini en az düzeyde kullanan liderlik stildir (Doğan, 2001). Serbest bırakıcı liderler, çalışanların kendilerine sunulan kaynaklar ölçüsünde amaçlarını belirlemelerine ve planlama yapmalarına olanak tanır ve çalışanların taleplerini göz ardı ederken sorumluluk almadan onların sorumluluk almalarını isterler ve net karar vermekten çekinirler (Eren, 2008b; Hoy ve Miskel, 2010). Sürdürümcü liderlik ise örgütsel değişime karşı olarak daha önceki yönetim biçimini benimseyen ve mevcut düzeni sürdürmeye çalışanların benimsediği liderlik stildir ki sürdürümcü liderler, takipçilerinin istenilen davranışları sergilemeleri yönünde motivasyonlarını artırır ve önceki davranışlardan fazlasını yapmalarını ister (Bass vd., 2003; Hartog vd., 1997).

Liderler, örgütsel kaynakları etkin kullanmak amaçındadır. Bu nedenle örgütsel kaynakların temelini oluşturan insanların, örgüte olan eğilimlerinin ve bakış açılarının incelenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, okulun temel paydaşı olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okulun lideri olarak kabul edilen okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri iki veya ikiden fazla değişkenin birlikte değişimi ve/veya değişimin derecesinin belirlenmeye çalışıldığı araştırma modelidir (Karasar, 2010).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılında Sakarya ilinde, devlet okullarında görevli toplam 15.489 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evrenden basit seçkisiz örneklem yöntemi ile seçilmiş 17 okulda görev yapan 252 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin 119'u kadın (%47,22), 133'ü erkektir (%82,78). Katılımcı öğretmenlerin 125'i bekâr (%49,60), 127'si ise evlidir (%50,40). Öğretmenlerin kıdemleri incelendiğinde; öğretmenlerin 36'sı (%14,28) 0-5 yıl, 75'i (%29,76) 6-10 yıl, 141'i (%55,34) 11 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahiptir.

### Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanma sürecinde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için iki adet ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden birincisi Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan *Minnesota İş Doyum Ölçeği*'nin (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kısa formu kullanılmıştır (Gündüz, Çapri ve Gökçakan, 2013). Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. Araştırmada ikinci veri toplama aracı olarak Akan, Yıldırım ve Yalçın'ın (2014) geliştirmiş olduğu 35 (otuz beş) maddeden ve üç boyuttan oluşan *Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği*'dir. Ölçeğin boyutlarından dönüşümcü liderlik boyutu yirmi maddeden, serbest bırakıcı liderlik boyutu sekiz maddeden, sürdürümcü liderlik boyutu ise yedi maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi geliştirilmiş olup ölçekten alınabilecek puanlar en düşük 35, en yüksek ise 175'tir. Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen psikometrik ölçümler neticesinde ölçeğin açıkladığı varyansın %54,19 olduğu bulunurken aynı zamanda iç güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmanın örneklemeden toplanan 262 veri toplama aracının 10'unun eksik ve/veya hatalı olduğu değerlendirildiğinden 252 veri değerlendirmeye alınmıştır. Bu aşamadan sonra normallik koşulu için ölçeklere ait ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve bu değerlerin sınırlar içinde olduğu görülerek normal dağılım koşulunun sağlandığına karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2003). Araştırmada öğretmenlerin iş doyumunu düzey algıları ile okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerinin grup sayılarına göre uygun olan t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki yordayıcılık ise regresyon analizi ile belirlenmiştir.

### Etik Kurul Beyanı

Bu araştırmanın yürütülebilmesi için İnönü Üniversitesinden etik kurul izni alınmış ve "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi"nde yer alan tüm kurallara uyulmuştur.

Kurul Adı : İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Karar Tarihi : 09/09/2021

Belge Numarası: 2021-20/9

## BULGULAR

### Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Araştırmanın bu alt problemi kapsamında yapılmış olan betimsel istatistik bulguları Tablo 1'de belirtilmiştir.

**Tablo 1:** Betimsel İstatistik Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	N	$\bar{x}$	Ss
Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri	Dönüşümcü Liderlik	252	3.38	.70
	Serbest Bırakıcı Liderlik	252	3.12	.85
	Sürdürümcü Liderlik	252	3.09	.86
İş Doyumu	İç Kaynaklı Doyum	252	3.39	.74
	Dış Kaynaklı Doyum	252	3.24	.80

Tablo 1 incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeğinde dönüşümcü liderlik ortalaması ( $\bar{x}$ =3.38) oldukça yüksek, serbest bırakıcı liderlik ortalaması ( $\bar{x}$ =3.12) orta ve sürdürümcü liderlik ortalaması ( $\bar{x}$ =3.09) orta düzeydedir.

Öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinde iç kaynaklı doyum ortalamaları ( $\bar{x}$ =3.39) oldukça yüksek, dış kaynaklı doyum ortalamalarının ( $\bar{x}$ =3.24) orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin cinsiyet, medeni durum ve kıdemlerine bağlı değişip değişmediğine ilişkin bulgular başlıklar halinde verilmiştir.

#### **Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Cinsiyet Değişkenine Göre Nedensel Karşılaştırma İstatistik Sonuçları**

Araştırmanın bu alt problemi kapsamında yapılmış olan t testi analiz sonuçları Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 2:** Cinsiyet Değişkenine İlişkin İstatistik Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	133	3.39	.73	250	.09	.89
	Kadın	119	3.38	.76			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	133	3.20	.83	250	1.75	.11
	Kadın	119	3.14	.86			
Sürdürümcü Liderlik	Erkek	133	3.15	.69	250	.36	.92
	Kadın	119	3.16	.69			
İç Kaynaklı Doyum	Erkek	133	3.29	.55	250	2.31	.02*
	Kadın	119	3.59	.79			
Dış Kaynaklı Doyum	Erkek	133	3.24	.72	250	1.62	.18
	Kadın	119	3.19	.69			

\*p<.05

Tablo 2'de cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeğinde öğretmenlerin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Her üç boyutta da kadın ve erkek öğretmenlerin benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 2 iş doyumu ölçeği açısından incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre dış kaynaklı doyumlarının anlamlı farklılık göstermediği, iç kaynaklı doyum algı düzeyinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir [t(250)=2.21; p<.05] görülmektedir. Öğretmenlerin dış kaynaklı doyum algılarının benzer olduğunu, İç Kaynaklı Doyum algı düzeylerinin ise kadın öğretmenler lehine yüksek olduğu ifade edilebilir.

#### **Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Medeni Durum Değişkenine Göre Nedensel Karşılaştırma İstatistik Sonuçları**

Araştırmanın bu alt problemi kapsamında yapılmış olan t testi analiz sonuçları Tablo 3'te belirtilmiştir.

**Tablo 3:** Medeni Durum Değişkenine İlişkin İstatistik Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Bekâr	125	3.41	.72	250	.26	.87
	Evli	127	3.51	.72			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekâr	125	3.14	.90	250	2.41	.01*
	Evli	127	3.46	.79			
Sürdürümcü Liderlik	Bekâr	125	3.13	.89	250	.19	.88
	Evli	127	3.18	.79			
İç Kaynaklı Doyum	Bekâr	125	3.51	.72	250	.15	.07
	Evli	127	3.50	.65			
Dış Kaynaklı Doyum	Bekâr	125	3.21	.62	250	1.63	.04*
	Evli	127	3.46	.72			

\*p&lt;.05

Tablo 3'te medeni durum değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeğinde öğretmenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir [t(250)=2.41; p<.05]. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik algılarının evli ve bekâr öğretmenlerde benzer olduğu, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise evli öğretmenler lehine yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3 iş doyumunu ölçeği açısından incelendiğinde medeni durum değişkenine göre iç kaynaklı doyum boyutunda anlamlı farklılık göstermediği, dış kaynaklı doyum algı düzeyinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir [t(250)=1.63; p<.05]. Öğretmenlerin iç kaynaklı doyum algılarının benzer olduğunu, dış kaynaklı doyum algı düzeylerinin ise evli öğretmenler lehine yüksek olduğu ifade edilebilir.

#### Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Nedensel Karşılaştırma İstatistik Sonuçları

Araştırmanın bu alt problemi kapsamında yapılmış olan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4:** Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin İstatistik Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	N	$\bar{x}$	Ss	KT	Sd	KO	F	P
Dönüşümcü Liderlik	0-5 yıl	36	3.22	.68	G. arası	.14	2	.15	.90
	6-10 yıl	75	3.29	.70	G. içi	145	248	.52	
	11yıl +	141	3.20	.73	Toplam	138.3	251		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-5 yıl	36	3.18	.80	G. arası	1.26	2	.61	.55
	6-10 yıl	75	3.15	.91	G. içi	263.9	248	.80	
	11yıl +	141	3.12	.82	Toplam	159.3	251	.69	
Sürdürümcü Liderlik	0-5 yıl	36	3.02	.83	G. arası	.88	2	.50	.49
	6-10 yıl	75	3.13	.90	G. içi	139.4	248	.49	
	11yıl +	141	3.09	.91	Toplam	139.4	251	.78	
İç Kaynaklı Doyum	0-5 yıl	36	3.19	.49	G. arası	.39	2	.59	.01*
	6-10 yıl	75	3.18	.59	G. içi	139.6	248	.48	
	11 yıl +	141	3.60	.79	Toplam	141.5	251	1.31	
Dış Kaynaklı Doyum	0-5 yıl	36	3.20	.61	G. arası	.50	2	.27	.98
	6-10 yıl	75	3.27	.60	G. içi	69.1	248	.31	
	11 yıl +	141	3.21	.62	Toplam	73.5	251	.04	

\*p&lt;.05

Tablo 4'te kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeğinde öğretmenlerin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı

belirlenmiştir. Her üç boyutta kıdem değişkenine göre öğretmenlerin benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4 iş doyumunu ölçeceği açısından incelendiğinde kıdem değişkenine göre dış kaynaklı doyum boyutunda anlamlı farklılık göstermediği, iç kaynaklı doyum algı düzeyinin anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir [F(2;248)=1.31; p<.05]. Öğretmenlerin dış kaynaklı doyum algılarının benzer olduğunu, iç kaynaklı doyum algı düzeylerinin ise 11 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine yüksek olduğu söylenebilir.

### Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Regresyon Analizi İstatistik Sonuçları

Araştırmanın bu alt problemi kapsamında yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te belirtilmiştir.

**Tablo 5:** İş Doyumunun Yordanmasına İlişkin İstatistik Sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	Sh B	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.40	.40		3.60	.00*		
Dönüşümcü Liderlik	.31	.02	.30	5.80	.00*	.40	.31
Serbest Bırakıcı Liderlik	.01	.04	.02	.42	.70	.04	.02
Sürdürümcü Liderlik	.03	.04	.04	.80	.40	.08	.04
İç Kaynaklı Doyum	.30	.03	.20	4.70	.00*	.40	.30
Dış Kaynaklı Doyum	.15	.02	.04	3.31	.18	.07	.06
	.31	.04	.03	4.20	.31	.08	.09
R= .42	R <sup>2</sup> = .17						
F= 18.67	*p= .00						

\*p< .01

Tablo 5'te yordayıcı değişkenler (dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik) ile birlikte yordanan değişken olarak ifade edilen iş doyumunu arasında yapılmış olan çoklu regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Tablo 5'e göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki; bunlar dışındaki değişkenler kontrol edildiğinde ise aralarındaki kısmi ilişki olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik stilleri ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki; bunlar dışındaki değişkenler kontrol edildiğinde ise aralarındaki kısmi ilişki olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilleri ile iş doyumunu pozitif yönde ve düşük düzeydedir. Bunlar dışındaki değişkenler kontrol edildiğinde ise aralarındaki kısmi ilişki olarak belirlenmiştir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri ile iç kaynaklı doyum, dış kaynaklı doyum arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir (R=.42, R<sup>2</sup>=.17, p<.01). Bu bulgudan hareketle çalışmadaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyumlarındaki toplam varyansın %17'sini açıkladığı görülmüştür.

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin iş doyumunu algıları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğretmen algılarının araştırıldığı bu çalışmada; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik uygulamaları, serbest bırakıcı liderlik uygulamaları ve sürdürümcü liderlik uygulamalarını orta düzeyde sergiledikleri görülmüştür. Çalışmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik davranış ve uygulamaları arasında çok bir fark olmadığını, fakat bunlar arasında dönüşümcü liderlik davranışlarını daha çok sergilediklerini düşünmektedirler. Son yıllarda yaşadığımız salgın hastalık sürecinin hayatımıza getirdiği köklü değişimlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri davranış ve uygulamalarını da etkilediği düşünüldüğünde, dönüşümcü liderlik uygulamalarının daha çok öne çıkmış olması olası bir durum olarak görülebilir. Bunun yanında alanyazına bakıldığında okul yöneticilerinin daha çok işbirlikli/demokratik yönetim tarzının kullandıkları (Özdemir vd., 2014; Terzi ve Kurt, 2005), serbest bırakıcı, otoriter ve engelleyici davranışları ise orta düzeyde sergiledikleri görülmektedir (Argon ve Dilekçi, 2014).

Araştırma sonucunda çalışmaya katılan erkek ve kadın öğretmenler arasında çalıştıkları okullarındaki okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik davranış ve

uygulamalarına ilişkin algı düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür. Argon ve Dilekçi de (2014) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Bunun yanında alanyazında erkek öğretmenlerin okul müdürlerini daha otoriter tarzda ve ilgisiz bulan (Terzi ve Kurt, 2005) çalışmalar vardır. Öğretmenlerin medeni durumları açısından dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı; serbest bırakıcı liderlik davranış ve uygulamalarına ilişkin ise anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Evli öğretmenlerin çalıştıkları okullarındaki okul yöneticilerini daha serbest bırakıcı buldukları ifade edilebilir. Cemaloğlu'nun (2007) ve Sönmez'in (2010) araştırmalarında da evli öğretmenlerin yöneticilerini daha dönüşümsel algıladıkları betimlenmiştir. Araştırma sonucunda çalışmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullarındaki okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik davranış ve uygulamalarına ilişkin algı düzeylerinin mesleki kıdemleri bakımından farklılık göstermediği görülmüştür. Benzer bulgu Cemaloğlu (2007), Sönmez (2010) ve Atar (2009) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda da saptanmıştır.

Alanyazında yer alan araştırmalarda incelenen etkenler açısından kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin erkek öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır (Aydınay, 1996; Klecker ve Loadman, 1999; Oshagbemi, 2000; Özdayı, 1990; Spear vd., 2000). Başka bir açıdan bakıldığında öğretmenlik mesleğinin toplumsal statüsünü, erkeklerin kadınlara göre daha düşük gördükleri, kadınların erkeklere göre daha düşük beklentilere sahip oldukları ve işte erkeklere göre çok daha kolay doyuma ulaştıkları şeklinde de yorumlanabilir (Witt ve Nye, 1992). İş doymu ile ilgili olarak bazı çalışmalarda gözlenen değişkenler açısından iş doymu ile medeni durum arasında anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmezken (Erdem ve Demirel, 2009; Kış vd., 2012; Koustelios, 2001; Şahin ve Dursun, 2009); Clark (1996), genel iş doymu düzeyi bakımından evli işçilerin en yüksek fakat işin kendisi açısından dul olanların en doyumlu olduklarını saptarken, Canbay (2007) ise işle ilgili özellikler boyutunda evli öğretmenlerin yaptıkları işe ilişkin doyum düzeylerini bekâr ve dul olanlara göre daha yüksek bulmuştur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki iş doymu algı düzeylerinin kıdemleri açısından farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırma bulgusuna göre mesleki kıdem ile öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık oluşturmadığını destekleyen çalışmalara alanyazında rastlanırken (Avşaroğlu vd., 2007; Gençay, 2007; Şahin ve Dursun, 2009; Telef, 2011) sonucu desteklemeyen bulgulara da rastlanmıştır (Gençtürk ve Memiş, 2010; Günbayı ve Toprak, 2010; Şahin, 1999).

Araştırmanın önemli bir parçası; öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik davranışları ve uygulamaları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin betimlenmesidir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu, okul yöneticilerinin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doymu ise pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü davranış ve uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği söylenebilir. Bunlar arasında dönüşümcü liderlik davranışları ve uygulamalarının iş doyumunu daha çok etkilediği görülmektedir. Çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doymu algı düzeyi arasında orta düzeyde ilişkiler görülmüştür. Okul müdürünün dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik davranışları ve uygulamalarının öğretmenlerin iş doymu algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Alanyazında dönüşümcü liderlik davranış ve uygulamalarının iş doyumunu arttırdığını tespit eden çalışmalar vardır (Hsu ve Mujtaba, 2007). Bu bağlamda okul yöneticilerinin yaşanılan değişimlere liderlik etmeleri ile destekleyici davranış ve uygulamaları öğretmenlerin iş doyumunu arttırabilir. Bu bağlamda bu çalışmanın farklı örneklem gruplarında tekrarlanması veya konuyla ilgili nitel çalışmaların yapılması önerilebilir.

#### **Yazarlık Katkısı**

Bu araştırmanın tamamı yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

#### **Etik Kurul Onay Bilgileri**

Bu araştırmanın yürütülebilmesi için İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan etik kurul izni alınmıştır.

Kurul Adı : İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Karar Tarihi : 09.09.2021

Karar Sayısı: 2021/20-9

#### KAYNAKÇA

- Akan, D.; Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSÖ). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13(51), 392-415.
- Akçamete, G.; Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 161-181.
- Aslan, M. ve Doğan, Ü. (2021). Çevik Liderlik. (Ed. A. Göçen). *Eğitimde Yeni Normal: Liderlik Yaklaşımları İçinde* (s. 63-74). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Avşaroğlu, S.; Deniz, E. M. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(14), 115-129.
- Aydınay, A. (1996). İş Tatmini ve Denetim Odağı Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Ezel Tarkun), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Baycan, F. A. (1985). An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Hamit Fişek), İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Canbay, S. (2007). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum ve Denetim Odağı İlişkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Rengin Akboy), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Clark, A. E. (1996). Job Satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Şerif Şimşek), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdem, A. R. ve Demirel, F. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin “Denetim” Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeyi. *E-Journal of New World Sciences Academy*, (4)1, 44-61.
- Eren, E. (2008a). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008b). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or Functions? *In International Handbook of Educational Leadership and Administration* (s. 395-418). Dordrecht: Springer.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Quality Leadership*. İstanbul: Timas Publishing Company.
- Gençay, Ö. A. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 765-780.
- Gençtürk, A. ve Memiş, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Algıları ve İş Doyumlarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(3), 1037-1054.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. ve Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: Irwin.
- Gözener, E. ve Sayın, S. (2007). Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *E-Eğitim Bilim ve Sanat Dergisi*, 0(16), 0-0.
- Günbayı, İ. (2001). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1(2), 93-112.
- Gündüz, B.; Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 3(1), 29-46.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of The Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hartog, D. N.; Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hoy, W. ve Miskel, K. (2010). *Eğitim Yönetimi*, (Çeviren: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın.
- Hsu, S. Y. C. ve Mujtaba, B. G. (2007). Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, and Commitment: The Testing of A Structural Equation Model In Software Development Teams. *Review of Business Information Systems*, 11(3), 17-28.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (21. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kış, A.; Gürgür, H. ve Akçamete, G. (2012). Engelli Öğretmenlerin İş Doyumları ve Çalışma Koşulları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(23), 272-294.
- Klecker, B. M. ve Loadman, W. E. (1999). Male Elementary School Teachers' Ratings of Job Satisfaction By Years of Teaching Experience. *Education*, 119(3), 504-513.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. (Ed. M. C. Dunnette). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* İçinde (s. 1279-1349). Chicago: 45 Rand Mc Nally.
- Mete, C. (2006). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Halil Ekşi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Pınar Süral Özer), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Özdayı, N. (1990). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Stresinin Karşılaştırmalı Analizi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Erol Eren), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, T. Y.; Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1), 55-64.
- Spear, M.; Gould, K. ve Lee, B. (2000). *Who Would Be a Teacher? A Review of Factors Motivating and Demotivating Prospective and Practicing Teachers*. Slough: National Foundation for Educational Research.
- Şahin, H. ve Dursun, A. (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 160-174.
- Şahin, İ. (1999). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Aksu), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins.
- Telef, B. B. (2011). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri, İş Doyumları, Yaşam Doyumları ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi, *İlköğretim Online*, 10(1), 91-108.
- Teltik, H. (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkinin Belirlenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Rengin Zembat), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-112.
- Tosun, K. (1982). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Witt, L. A. ve Nye, L. G. (1992). Gender and The Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 910-917.
- Wolpin, J.; Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (1991). Is Job Satisfaction An Antecedent or A Consequence of Psychological Burnout? *Human Relations*, 44(2), 193-209.

Zöđ, H. (2007). İstanbul ili Kâğıthane İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

---