



# Asya Studies

Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar  
Year: 6 - Number: 21, p. 67-84, Autumn 2022

## Dönüşümcü Liderlik ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\* \*\* *Examining the Relationship Between Transformational Leadership and Schools Being a Learning Organization and Teachers' Job Satisfaction Levels*

DOI: <https://doi.org/10.31455/asya.1095772>

Araştırma Makalesi /  
Research Article

Makale Geliş Tarihi /  
Article Arrival Date  
**31.03.2022**

Makale Kabul Tarihi /  
Article Accepted Date  
**30.07.2022**

Makale Yayın Tarihi /  
Article Publication Date  
**30.09.2022**

### Asya Studies

Mahmoud Safia  
[mahmoudsafia88@gmail.com](mailto:mahmoudsafia88@gmail.com)

#### ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-0492-2198>

Doç. Dr. Ahmet Ayık  
Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir  
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri  
Bölümü  
[ahmet.ayik@atauni.edu.tr](mailto:ahmet.ayik@atauni.edu.tr)

#### ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-2885-947X>

\* "COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri" beyanları: Bu çalışma için herhangi bir çıkar çatışması bildirilmemiştir. Bu makale, İntihal.net tarafından taranmıştır. Bu makale, Creative Commons lisansı altındadır.

\*\* Bu araştırmada 2020 yılı öncesi verileri kullanılmıştır. Bu sebeple geçmişe yönelik Etik Kurul Onayı alınamamış ve bu durum makale içinde ULAKBİM TR DİZİN kararına uygun şekilde "Etik Kurul Beyanı" bölümünde açıklanmıştır.

#### Öz

Bu araştırma ile ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, müdürlüklerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırma evreni, 2019-2020 akademik yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığı devlet ortaokullarında çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, küme ve basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle belirlenen 41 ortaokulda çalışan 411 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği", "Öğrenen Okul Ölçeği" ve "İş tatmini ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlemeleri için frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, Pearson Momentler Çarpım korelasyonu ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi, 05 olarak esas alınmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt ve iş tatmini düzeylerine ilişkin algılarının yüksek olduğu; dönüşümcü liderlik (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarm, bireysel destek sağlama) ile öğrenen örgüt (takım halinde öğrenme, zihni modeller, paylaşılan vizyon, kişisel hakimiyet) ve iş tatmini düzeyleri (içsel doyum ve dışsal doyum) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgütün öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Bunun yanında; dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarm boyutları, iş doyumunun içsel doyum boyutunu; idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarm boyutları, iş tatminin içsel doyum boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Öğrenen Örgüt, İş Tatmini, Okul Müdürleri

#### Abstract

With this research, it is aimed to determine the relationship between the transformational leadership roles of teachers and principals working in secondary schools and the perceptions of the schools being a learning organization and teachers' job satisfaction. The research was carried out in relational screening model. The research population consists of teachers working in the Ministry of National Education state secondary schools in the Yakutiye district of Erzurum province in the 2019-2020 academic year. The sample of the research consists of 411 teachers working in 41 secondary schools determined by cluster and simple random sampling method. "Transformational Leadership Scale", "Learning School Scale" and "Job Satisfaction Scale" were used as data collection tools in the research. Frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson Product Moments correlation and multiple linear regression analysis were used for statistical analysis of the data. Significance level. Based on 05. As a result of the research; teachers have high perceptions of transformational leadership, learning organization and job satisfaction; There is a positive and moderate relationship between transformational leadership (idealized influence, inspiration, intellectual stimulation, individual support) and learning organization (team learning, mental models, shared vision, personal dominance) and job satisfaction levels (internal and external satisfaction). In addition, transformational leadership and learning organization predicted teachers' job satisfaction levels positively and significantly. Besides; transformational leadership, idealized influence and intellectual stimulation dimensions, intrinsic satisfaction dimension of job satisfaction; idealized influence and intellectual stimulation dimensions predicted the intrinsic satisfaction dimension of job satisfaction.

**Keywords:** Transformational Leadership, Learning Organization, Job Satisfaction, School Principals

#### Citation Information/Kaynakça Bilgisi

Safia, M. ve Ayık, A. (2022). Dönüşümcü Liderlik ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(21), 67-84.

## GİRİŞ

Bilişim çağı adı verilen 21. yüzyılda, tüm kurumlar sürekli bir değişim ve rekabet sürecine girmişlerdir. Teknolojinin ve küreselleşmenin hayatımızın her bölümünü etkilediği, sürekli değişimin bu çağın bir özelliği olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Bu nedenle bilimin dünyadaki problemleri etkin bir şekilde ele almak için sürekli yenilenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Öte yandan, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, yaşam boyu öğrenme, hızlı ve büyüme olan değişimlere ayak uydurabilmenin örgütlerdeki gelişmeyi ve ilerlemeyi gerçekleştirilmesinin en iyi yolu olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca örgütler ve bireyler, kaotik çevresel değişkenlere daha hızlı adapte olmalı, böylece başarısızlığa mahkum edilmemelidir.

Gelecekte başarılı olmak isteyen herhangi bir kurumun bireysel ve kurumsal düzeyde öğrenme isteğine sahip olup yeni ve güvenilir bilgi üretme ve yeni alanlarda kullanabilme becerisine sahip olması gerekir. Sürekli değişen çevre koşullarıyla baş edebilmek için tüm örgütler sürekli öğrenme becerisine sahip olmalıdır. Örgüt klasik yapısını sadece değişen iç ve dış koşullara uyum sağlamak için değil, belirsiz gelecekle başa çıkmak için de değiştirmelidir (Tadik, 2003).

Okulun temel işlevi, öğrencilere gerekli beceri ve tecrübeyi sağlamak için uygun bir ortam yaratmaktır. Okul sadece öğrencilerin öğrenmesini sağlayan bir yer değil; aynı zamanda öğretmenleri, yöneticileri, velileri ve personelin öğreneceği bir yerdir (Taymaz, 2007). Okul, eğitim ve öğretim alanında yenilikleri takip etmeli, varlığını sürdürmek ve rekabet ortamında rekabet edebilmek için çevredeki hızlı değişimlere uyum sağlamalıdır. Bunu yapmanın tek yolu, öğrenen okullara geçmek ve eski yöntemleri terk etmektir. Bilgi toplumunda, eğitimin amaçları değişime uğradı, eğitimin amacı artık bilgiyi ezberlemek ve ihtiyaç duyulduğunda çağırmak değil, nasıl öğreneceğini bilen bireyleri yetiştirmektir. Bu hedefe ulaşmak için geleneksel okul, öğrenen bir okula dönüştürülmelidir (Uğurlu, Doğan ve Yiğit, 2014).

Öğrenen örgüt; kapasiteyi artırmak, yeni fikirleri desteklemek, ortak istekleri özgürce tartışmak, bireylerin bireysel ve toplu olarak nasıl öğrendiklerini öğrenmek için sürekli çalışan kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Tadik, 2003). Öğrenen örgüt, elde etmek istediği geleceği inşa etme kapasitesini geliştirmek için sürekli bir çaba içindedir. Değişimi öngören, buna hazırlayan ve taleplerini karşılayan bir felsefeye sahip bir kurumdur. Öğrenen örgüt sürekli olarak çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirir, onlara daha fazla entelektüel özgürlük verir, bu da onların motivasyonlarını artırır. Öğrenen örgüt, sürekli gelişmesini sağlayacak bir rekabet avantajı elde etmek için yeni bir bilgi edinen ve bu bilgiyi geliştiren ve tüm faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre şekillendiren bir kurumdur. Ayrıca yeni ve sürekli değişiklikler ve yenilikler karşısında, bu örgüt kendini ve tüm personelin sürekli geliştirmektedir (Drejer, 2000). Öğrenen örgüt, çalışanlarını ödüllendirerek, onlarla iyi ilişkiler kurarak, şikâyetlerini dinleyerek, ihtiyaçlarını karşılayarak, fikirlerini ve önerilerini teşvik ederek ve kurum içinde karar verme süreçlerine katarak onların iş doyum düzeylerini artırmaya çalışmaktadır (Aalaki, 1993).

Öğrenen okullarda müdür, öğrenme sürecinin lideri olur, tüm personel için eğitim fırsatları sağlar, güveni artırır, geri bildirim sağlar ve onların başarılı olmalarına yardımcı olur (Attari ve Essan, 2007). Lider, öğretmenlere, öğrencilere, idari personele ve tüm çalışanlara gelecekteki okulun vizyon ve hedeflerini açıklığa kavuşturmalıdır. Bu bağlamda, çoğu araştırmacı, en zor liderlik rolünün, liderin sürekli öğrenmeyi amaçlayan bir örgüt kurmaya çalıştığı rol olduğunu ileri sürmektedir (Çalık, 2003).

Okul olumlu bir değişim yaşamak zorunda olduğundan dolayı karizmatik bir lidere ihtiyacı vardır. Dönüşümcü liderlik süreci hem liderin hem de izleyenlerin kendilerini bireysel olarak geliştirmelerini ve örgütsel gelişmeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. İzleyenlere liderlik yeteneği kazandırırken, lidere daha üst düzeyde bir liderlik yeteneği kazandırmaktadır (Aydın, 2010). Özellikle dönüşümcü lider, uzun vadeli bir vizyona sahip ve olumlu bir örgütsel ortam oluşturabilmektedir. Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri, yaratıcılığı ve takım çalışmasını teşvik etmesi ve öğretmenleri etkileyen bir örnek olma yeteneğidir. Zira dönüşümcü liderin kişiliği prensiplere bağlı etik bir karakterdir (Brestrich, 2000). Dönüşümcü lider çalışanların gelişimini teşvik eder ve onlara tavsiye, rehberlik ve yapıcı eleştiriler sunar. Ayrıca yeteneklerini hızla keşfeder ve takdir eder ve onları uygunsuz inançları, fikirleri, alışkanlıkları terk edip onun yerine yeni fikirler, inançlar ve değerleri benimsemeye teşvik eder. Dönüşümcü lider, yüksek özgüven, karizma ve özgür iradeye sahiptir. Bunların hepsi, onu personeli için bir ilham kaynağı haline getirir ve onların performanslarını yükseltir (Kurt, 2009). Dönüşümcü lider, kendisini içinde çalıştığı kurumada değişim sürecinin lideri olarak görmekte, statükoyu korumayı veya kurumun işlerini basitleştirme görevini sürdürmeyi önemseyen bir yönetici değildir, çünkü kurumu sürekli olarak daha ileriye götürmesi ve böylece örgütün çağın hızlı değişikliklerine uyum

sağlayabilmesi için liderlik etmektedir. Bunu başarabilmek için değişimin önemini ve olumlu sonuçlarının astlarının ikna etmesine çalışmalı ve ardından ortaya çıkan direniş biçimleriyle başa çıkması için yaratıcı çözümler bulmalı, çünkü dönüşümcü liderin algılarındaki değişim bir erişim noktası değil sürekli bir süreç olduğu kabul edilmektedir (Balcı, 2009).

Dönüşümcü liderlerin dört ana özelliği vardır. İdealleştirilmiş etki (Karizma): Liderin davranışlarında olağanüstü yetenekler, etik ilkelere bağlılık, risk alma, cesaret, yüksek hırs ve ciddiyet gösterme, personellerin samimiyeti, özveri, fedakârlıkları ve onlarda ortak amaç duygusunu yaratma yeteneğidir (Bass, 2006; Akt.: Cemaloğlu, 2013). İlham verici Motivasyon: Liderin yüksek beklentilerini ve hırslarını başkalarına aktarabilme, personellerin çabalarını arttırma, önemli ve karmaşık hedefleri basit bir şekilde açıklayabilme, personel ile güçlü insan ilişkileri kurabilme, çalışmalarını takdir etme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Al Amiri, 2002; Rasheed, 2003). Entelektüel teşvik: Bass'a (2006) göre entelektüel teşvik, dönüşümcü liderin, astların entelektüel farkındalığını arttırma; dolayısıyla kurumdaki sorunları daha iyi anlamalarını, yaratıcı fikirlere sahip olmalarını sağlama yeteneğidir. Dönüşümcü lider, astlarla empati kurarak ve onların önerilerini takdir ederek yenilikçi fikirler üretebilmeleri ve sıradan olmayan problem çözme yöntemleri bulmalarına teşvik eden kişidir. Dönüşümcü lider, işleri daha iyi yapmak için tüm yaratıcı düşünceleri destekleyen bir liderdir. Bireysel ilgi: Bass (2006); bireysel ilgiyi, liderin astlara olan ilgisi, onlarla etkileşime girmesi, ihtiyaçları ve yeteneklerine dayalı onlara görevler vermesi ve daha fazla ilerleme, başarı ve gelişme için onların eğitim ve rehberliği üzerinde çalışma olarak tanımlanmaktadır. Lider, astların gözlem konusu olduklarını hissettirmeden onların ihtiyaçlarını ve isteklerini gözlemlemeli, analiz etmeli, tahmin etmeli ve bunun üzerine astların kendi özelliklerine ve kişisel yeteneklerine göre yetki vermelidir (Bass, 2006; Akt.: Rasheed, 2003).

Okul dönüşümcü lideri, okuldaki ilham verici fikirleri teşvik ederek, yeni yollarla sorunları çözerek ve yaratıcı iş performansı modellerini ödüllendirerek, öğretmenlere entelektüel teşvik sağlamakla ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider, öğretmenlerin değişim kültürünü benimsemelerine ve değişime karşı dirençlerini azaltmalarına yardımcı olarak, hızlı gelişen yeniliklere uyum sağlamalarına yardımcı olmalıdır. Ayrıca okul içindeki tüm öğretmenlerin karar alma sürecine katılmalarını sağlayarak, uygun bir örgütsel ortamı yaratmalıdır. Dönüşümcü lider, okul içindeki tüm eğitim sürecinin üyelerine takım olarak iş birliğine dayalı çalışmayı vurgulayarak, meydana gelen sorunları birlikte çözmeyi, öğretmenler arasında deneyim, beceri ve fikirleri paylaşmayı vurgulamalıdır (Çelik ve Eryılmaz, 2006).

İş tatmininin konusu, yönetim psikolojisi alanında en çok çalışılan konulardan biridir. Çünkü bireylerin zamanlarının çoğunu işte geçirmeleri ve işten memnuniyetlerinin artması üretimin artmasına neden olmaktadır. İş tatmininin en önemli faydalarından biri, çalışanların coşku ve yaratıcılığını açığa çıkarmasıdır. Öğretmenin iş tatmini duygusu, eğitimin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle öğretmenlerin iş tatmini elde etmeleri, eğitim hizmetlerinin kalitesini artıracak ve öğretmenlere en iyisini yapmaları için gereken motivasyona katkıda bulunacaktır (Umiri, 2003). İş tatmini, çalışma koşulları bireyin yetenekleri ve eğitimiyle uyumlu olduğu zaman çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Böylece, bireyin kendisi ve başkalarına saygı duymasına, meslektaşları ve yöneticileri ile güçlü sosyal ilişkilerin kurulmasına, kendisinde coşkunun ortaya çıkılmasına, psikolojik ve sosyal sorunlara neden olan kaygı ve gerginliğin giderilmesine yol açmaktadır (Sharaideh, 2010). İş tatmini, astlarda psikolojik, sosyal ve ekonomik gereksinimlerini karşılama sonucu ortaya çıkan psikolojik doyum halidir. Bu psikolojik doyum, iyi çalışma ortamını ve koşullarının yanı sıra kendini gerçekleştirme, sevgi, kabul görme, özgüven, özsaygı, aidiyet hissi, gelişim ve bir işi başarıyla tamamlama gibi yüksek psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasından kaynaklanmaktadır (Abd-Albaqi, 2004).

Yöneticinin yönetim tarzı, çalışanların memnuniyet derecesini etkilemektedir. Dönüşümcü lider, çalışanlara yönelik yenilik davranışlarını teşvik etme ve örgütün değişen koşullara uyum sağlama becerisinin sayesinde, çalışanların işlerine daha fazla bağlı olmasını ve iş tatmini derecesinin çok yüksek olmasını sağlamaktadır (Maher, 2003). Alanyazın incelendiğinde, geleneksel okulun öğrenen örgüte dönüştürülmesinde dönüşümcü liderin önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Çünkü dönüşümcü lider, öğretmenlerin karar vermelerini ve hedeflerin oluşturulmasına katılmalarını teşvik ederek, öğretmenler arasında güven, iş birliği ve saygı ortamını en iyi şekilde sağlayabilmektedir (Eraslan, 2004). Dönüşümcü lider uzun vadeli bir vizyona sahip ve olumlu bir örgütsel ortam oluşturabilmektedir. Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri, yaratıcılığı ve takım çalışmasını teşvik etmesi ve öğretmenleri etkileyen bir örnek olma yeteneğidir. Zira dönüşümcü liderin kişiliği prensiplere bağlı etik bir karakterdir (Karip, 1998).

Alanyazın incelendiğinde, Ürdün okullarında gerçekleştirilen (Ababneh, 2007; Amiri, 2002; Attari ve Issan, 2007; Kubaisi, 2013; Ma'aita, 2017; Omreen, 2017; Rajoub, 2008; Suud, 2012) ve Türkiye de yapılan (Akan & Sezer, 2014; Korkmaz, 2008; Yalçın & Ay, 2011; Yıldız, 2011) çalışmaların sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile öğrenen okul arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki bağlamında (Bilir, 2007; Duyan ve Yıldız, 2020; Voon, Lo, Ngui ve Ayob, 2011; Bushra, Usman ve Naveed, 2011; Dahlan, 2013; Hamad, 2014; Jalabene, 2009; Sahbani, 2012) araştırmalarda, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Alanyazın incelendiğinde, bu üç değişkeni birbiriyle ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın olmaması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Bugün okullarımızın yaşadığı sorunlar okullarımızı geleneksel okullardan öğrenen okullara dönüştürmeyi düşünmemize neden olmaktadır. Araştırma sonuçlarının alanyazına anlamlı bir katkıda bulunması ve diğer araştırmacılara da yol gösterici olması beklenmektedir.

Bu araştırma ile Erzurum ili Yakutiye ilçesindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin algıları nasıldır?
2. Ortaokul öğretmenlerinin okullarının öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin algıları nasıldır?
3. Ortaokul öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri nasıldır?
4. Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerin dönüşümcü liderlik rolleri okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, mevcut durumu ortaya çıkarmayı sağlayan tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, var olan veya geçmişte kalan bir durumu betimlemek için tasarlanmış araştırma yöntemleridir (Karasar, 2006).

### Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, 2019-2020 akademik yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığı devlet ortaokullarında çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreninde 41 ortaokul bulunmakta ve bu okullarda 1047 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma örnekleminin seçiminde küme ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Erzurum ili Yakutiye ilçesindeki her bir okul bir küme kabul edilerek evrenden basit tesadüfi yöntemle okul seçilip uygun örnekleme ile okullardaki öğretmenlere ölçek formu dağıtılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada Erzurum ili Yakutiye ilçesinde bulunan 20 okul seçilmiş ve bu okullarda görev yapan 420 öğretmene ölçek formları gerekli izinler alındıktan sonra uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %62'si kadın öğretmenlerden; %38'i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin %15,3'ünü ön lisans, %81,5'ini lisans ve %3,2'sini yüksek lisans eğitim düzeyinde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin kıdem durumuna göre %13,6'sı 1-5, %29,2'si 6-10, %20,4'ü 11-15, %16,3'ü 16-20, ve %20,4'ünün 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

### Veri Toplama Aracı

Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada kullanılan ankette, araştırmaya katılanların demografik bilgileri, dönüşümcü liderlik ölçeği, öğrenen okul ölçeği ve son bölümde, iş tatmini ölçeği bulunmaktadır.



Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesinde, Toksöz (2010) tarafından geliştirilen 40 maddeden ve dört boyuttan oluşan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; “İdealleştirilmiş etki”, “Esin kaynağı olma”, “Entelektüel uyarım”, “Bireysel destek sağlama” boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan maddeler; “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Az Katılıyorum (2)”, “Orta Derece Katılıyorum (3)”, “Çok Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” 5’li likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılmış olup değeri 0,98 şeklinde çok yüksek bulunmuştur. Araştırmacının yaptığı güvenilirlik sonuçları, dönüşümcü liderlik ölçeğinin tamamında (40 madde için) Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .91, alt boyutlarda “İdealleştirilmiş etki” .85, “esin kaynağı olma” .84, “Entelektüel uyarım” .82 ve “Bireysel destek sağlama” .81 yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermiştir.

Öğrenen Okul Ölçeği: Uğurlu, Doğan ve Yiğit (2014) tarafından geliştirilen bu ölçekte beşli Likert yöntemi kullanılmıştır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan seçenekler; “Hiç Katılmıyorum (1)” “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde tasarlanmıştır. Öğrenen okul ölçeği (ÖÖÖ) 20 madde ve “takım halinde öğrenme”, “zihni modeller”, “paylaşılan vizyon”, “kişisel hakimiyet” olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Uğurlu, Doğan ve Yiğit (2014) tarafından yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, ilk faktörün açıklanan varyans değeri %21.46; İkinci faktörün %18.60, üçüncü faktörün %13.18, dördüncü faktörün %10.31 iken ölçeğin açıklanan toplam varyansı %63.76’ dır. Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılmış olup değeri .80 şeklinde bulunmuştur. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik sonuçları, öğrenen organizasyon ölçeğinin tamamında (20 madde için) Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .90, alt boyutlarda “Takım Halinde Öğrenme” .86, “Zihni Modeller” .85, “Paylaşılan Vizyon” .81 ve “Kişisel Hakimiyet” .83 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre ölçeğin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

İş tatmini ölçeği: 20 maddeden oluşan “Minnesota İş Doyum Ölçeği” (1967) yılında Weiss, Davis, England ve Andlofquist tarafından geliştirilmiştir ve Baycan, (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Türkçeye çevrilen ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılmış olup değeri .77 şeklinde bulunmuştur. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan seçenekler; “Hiç Memnun Değilim (1)”, “Memnun Değilim (2)”, “Kararsızım (3)”, “Memnunum (4)” ve “Çok Memnunum (5)” olmak üzere 5’li likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. İş tatmini ölçeği dışsal doyum ve içsel doyum olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik analizi sonuçları, içsel doyum boyutunda .83, dışsal doyum boyutunda .81 ve iş doyumunu ölçeğinin tamamında .84 olarak hesaplanmıştır.

### **Verilerin Toplanması**

Örneklem grubundaki öğretmenlere 450 anket formu dağıtılmıştır. Araştırmanın uygulandığı okullardan sadece 420 anket formu alınıp gerekli verilerin eksikliği nedeniyle dokuz anket formu hariç tutulmuştur. Dolayısıyla, istatistiksel analiz için geçerli olan anket formu sayısı 411 olmaktadır. Araştırma örnekleminin kabul edilebilir düzeyde olabilmesi için %95’lik güven düzeyi %5’lik sapma miktarı doğrultusunda en az 298 adet veri toplanması gerekmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel., 2017). Öte yandan, bu oran dağıtılan anket formlarının %91’ini temsil etmekte olup, istatistiksel analiz için yüksek ve geçerlidir.

### **Verilerin Analizi**

Veri analizi temel olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, bilgisayar ortamına aktarılan veriler eksik ya da hatalı değer uç değerler açısından incelenmiş, ikinci aşamada ise araştırmanın alt problemleri çözümlenmiştir. Hatalı değer analizinde, yanlışlıkla hatalı girildiği düşünülen değerler düzeltilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda, VIF değerlerinin 10’dan ve CI değerlerinin de 30’dan küçük olduğu görülmüş ve elde edilen bu sonuçlardan hareketle çoklu bağlantı probleminin olmadığına karar verilmiştir.

Araştırmada alt problemlerin çözümlenebilmesi için öncelikle her bir alt ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalama değerleri belirlenerek o faktör için bir puan hesaplanmıştır. Analizler bu faktör puanları üzerinden yapılmıştır. Değişkenlere ait ortalama puanlar 1.00-1.79 arası “çok düşük”, 1.80-2.59 arası “düşük”, 2.60-3.39 arası “orta”, 3.40-4.19 arası “yüksek”, 4.20-5.00 arası “çok yüksek” puan aralıklarına göre belirlenip yorumlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında

Pearson momentler çarpım korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları “0,70-1,00” aralığında “yüksek”, “0,69-0,30” aralığında “orta”, 0,29 ve daha az değerlerde ise “düşük” düzey olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2006). Bununla birlikte, çoklu doğrusal regresyon analizi yapılarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeyi belirlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasında Standartlaştırılmış ( $\beta$ ) katsayıları ve bu katsayıların anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

### Geçerlik ve Güvenirlik

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda; dönüşümcü liderlik ölçeğinin tamamında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .91, alt boyutlarda idealleştirilmiş etki .85, esin kaynağı olma .84, entelektüel uyarım .82 ve bireysel destek sağlama boyutunda .81 olarak hesaplanmıştır. Öğrenen organizasyon ölçeğinin tamamında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .90, alt boyutlarda; takım halinde öğrenme .86, zihni modeller .85, paylaşılan vizyon .81 ve kişisel hakimiyet boyutunda .83 olarak hesaplanmıştır. Diğer taraftan iş doyumunu ölçeğinin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları içsel doyum boyutunda .83, dışsal doyum boyutunda .81 ve iş doyumunu ölçeğinin tamamında .84 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

### Etik Kurul Beyanı

Bu araştırmanın verileri 2020 yılından önce toplanmıştır. Veriler toplanırken etik konulara özen gösterilmiştir. Çalışma, Asya Studies dergisine 2022 yılında gönderilmiştir. TÜBİTAK ULAKBİM TR DİZİN’in verileri 2020 ve öncesi döneme ait çalışmalarından Etik Kurul İzni istenmeyebileceği yönündeki kararı doğrultusunda geçmişe yönelik etik kurul izni de alınmayacağından araştırma için etik kurul onay belgesi alınmamıştır.

### BULGULAR

#### Dönüşümcü Liderlik, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri, öğrenen örgüt ve iş tatmini düzeylerine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili bulgulara Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	S
1.1. İdealleştirilmiş Etki	3.96	0.99
1.2. Esin Kaynağı Olma	4.09	0.90
1.3. Entelektüel Uyarım	4.02	0.81
1.4. Bireysel Destek Sağlama	4.01	0.94
2.1. Takım Halinde Öğrenme	3.99	0.93
2.2. Zihni Modeller	3.94	0.95
2.3. Paylaşılan Vizyon	4.03	0.84
2.4. Kişisel Hakimiyet	4.14	0.78
3.1. İçsel Doyum	4.04	0.85
3.2. Dışsal Doyum	3.88	0.99

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin dağılımlara bakıldığında; dönüşümcü liderlik ölçeğinin boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama, esin kaynağı olma boyutunda ( $\bar{X}$ =4.09, yüksek) olurken, en düşük aritmetik ortalamanın idealleştirilmiş etki boyutunda ( $\bar{X}$ =3.96, yüksek) olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğe yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise entelektüel uyarım ( $\bar{X}$ =4.02, yüksek), bireysel destek sağlama ( $\bar{X}$ =4.01, yüksek) boyutlarının izlediği görülmektedir.

Öğrenen örgüte ilişkin dağılımlara bakıldığında en yüksek aritmetik ortalama, kişisel hakimiyet boyutunda ( $\bar{X}$ =4.14, yüksek) olurken, en düşük aritmetik ortalama zihni modeller boyutunda ( $\bar{X}$ =3.94,

yüksek) olduğu görülmektedir. Öğrenen örgüt ölçeğine yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise paylaşılan vizyon boyutunda ( $\bar{X}$  =4.03, yüksek), takım halinde öğrenme boyutunda ( $\bar{X}$  =3.99, yüksek) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, iş tatmini düzeylerine ilişkin dağılımlara bakıldığında; içsel doyum boyutunda ( $\bar{X}$  =4.04, yüksek) olurken, dışsal doyum boyutunda ( $\bar{X}$  =3.88, yüksek) olduğu görülmektedir.

### Dönüşümcü Liderlik, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin görüşlerine göre, dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılarak sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Dönüşümcü Liderlik, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik				Öğrenen Örgüt				İş Tatmini	
	1.1	1.2.	1.3.	1.4.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	3.1.	3.2.
1.1. İdealleştirilmiş Etki	1.00									
1.2. Esin Kaynağı Olma	.84**	1.00								
1.3. Entelektüel Uyarım	.75**	.92**	1.00							
1.4. Bireysel Destek Sağlama	.71**	.89**	.94**	1.00						
2.1. Takım Hâlinde Öğrenme	.61**	.67**	.64**	.63**	1.00					
2.2. Zihni Modeller	.76**	.75**	.80**	.76**	.73**	1.00				
2.3. Paylaşılan Vizyon	.50**	.56**	.56**	.56**	.74**	.70**	1.00			
2.4. Kişisel Hakimiyet	.50**	.65**	.61**	.63**	.66**	.67**	.81**	1.00		
3.1. İçsel Doyum	.54**	.55**	.53**	.50**	.55**	.52**	.53**	.58**	1.00	
3.2. Dışsal Doyum	.56**	.58**	.59**	.54**	.57**	.60**	.61**	.53**	.60**	1.00

n = 411; \*\* p <.01

Tablo 2 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt ve iş doyumuna düzeyine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki boyutu ile öğrenen örgüt ölçeğinin zihni modeller boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ( $r = 0.76$ ,  $p <.01$ ), takım halinde öğrenme ( $r = .61$ ,  $p <.01$ ), paylaşılan vizyon ( $r = .50$ ,  $p <.01$ ) ve kişisel hakimiyetin boyutları ( $p = .50$ ,  $p <.01$ ) ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ölçeğinin esin kaynağı olma boyutu ile öğrenen örgüt ölçeğinin zihni modeller boyutu ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ( $r = 0.75$ ,  $p <.01$ ), takım halinde öğrenme ( $r = .67$ ,  $p <.01$ ), paylaşılan vizyonun ( $r = .56$ ,  $p <.01$ ) ve kişisel hakimiyet boyutları ( $r = .65$ ,  $p <.01$ ) ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ayrıca, dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım boyutu ile öğrenen ölçeğinin zihni modeller boyutu ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ( $r = .80$ ,  $p <.01$ ), takım halinde öğrenme ( $r = .64$ ,  $p <.01$ ), Paylaşılan vizyon ( $r = .56$ ,  $p <.01$ ) ve kişisel hakimiyetin boyutları ( $r = .61$ ,  $p <.01$ ) ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Öte yandan, dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel destek sağlama boyutu ile öğrenen örgüt ölçeğinin zihni modeller boyutu ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ( $r=.76$ ,  $p<.01$ ), takım halinde öğrenme boyutu ( $r=.63$ ,  $p<.01$ ), paylaşılan vizyon boyutu ( $r=.56$ ,  $p<.01$ ) ve kişisel hakimiyet boyutu ( $r=.63$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Buna ek olarak, iş doyumuna ölçeğinin içsel doyumuna boyutu ile dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki ( $r = .54$ ,  $p <.01$ ), esin kaynağı olma boyutu ( $r = .55$ ,  $p <.01$ ), entelektüel uyarım boyutu ( $r = .53$ ,  $p <.01$ ) ve bireysel destek sağlama boyutu ( $r = .50$ ,  $p <.01$ ) ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Öte yandan, iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum boyutu ile dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki ( $r = .56, p < .01$ ) esin kaynağı olma boyutu ( $r = .58, p < .01$ ), entelektüel uyarım boyutu ( $r = .59, p < .01$ ) ve bireysel destek sağlama boyutu ( $r = .54, p < .01$ ) ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Buna ilave olarak, iş doyumu ölçeğinin içsel doyum boyutu ile öğrenen örgüt ölçeğinin takım halinde öğrenme boyutu ( $r = .55, p < .01$ ), zihni modeller boyutu ( $r = .52, p < .01$ ) paylaşılan vizyon boyutu ( $r = .53, p < .01$ ) ve kişisel hakimiyet boyutu ( $r = .58, p < .01$ ) ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Son olarak, iş doyumu ölçeğinin dışsal doyum boyutu ile öğrenen örgüt ölçeğinin takım halinde öğrenme ( $r = .57, p < .01$ ), zihni modeller boyutu ( $r = .60, p < .01$ ), paylaşılan vizyon boyutu ( $p = .61, p < .01$ ) ve kişisel hakimiyet boyutu ( $p = .53, p < .01$ ) ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, öğrenen örgüt ve iş tatmininin yordanması amacıyla okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğrenen örgüt ve iş tatmini arasında çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar; Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9'da verilmiştir.

### Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları Tarafından Yordanması

Öğrenen örgüt ölçeğinin takım halinde öğrenme boyutunun, dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarınca yordanmasına ilişkin regresyon analizinin sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3:** Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Takım Halinde Öğrenme Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarınca Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	$\beta$	t	p
Sabit	11.632	1.11	-	10.465	.000*
1. İdealleştirilmiş Etki	.147	.049	.204	3.011	.000*
2. Esin Kaynağı Olma	.188	.084	.265	2.244	.025
3. Entelektüel Uyarım	.073	.092	.105	.729	.429
4. Bireysel Destek Sağlama	.099	.076	.152	1.303	.193
F = 89.258; * p < .05		R = .684; R <sup>2</sup> = .468			

Tablo 3'te görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik ölçeğinin (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) öğrenen örgüt ölçeğinin takım halinde öğrenme boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=89.258, p<0.05$ ). Bu yordayıcı değişkenler, takım halinde öğrenme boyutları derecesindeki değişimin (toplam varyansın) %46'sını ( $R = .684, R^2 = .468$ ) açıklayabilir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki boyutu ( $\beta = .265, P < .05$ ) ve esin kaynağı olma boyutları ( $\beta = .265, p < .05$ ), öğrenen örgüt ölçeğinin takım halinde öğrenme boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Entelektüel uyarım ( $\beta = .105, p > .05$ ) bireysel destek sağlama boyutu ( $\beta = .152, p > .05$ ) takım halinde öğrenme boyutunun anlamlı bir yordayıcısı değildir. Standart regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin takım halinde öğrenmede göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, bireysel destek sağlama ve entelektüel uyarım olduğu görülmektedir.

### Öğrenen Örgütün Zihni Modeller Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarınca Yordanması

Öğrenen örgüt ölçeğinin zihni modeller boyutunun, dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarınca yordanmasına ilişkin regresyon analizinin sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.



**Tablo 4:** Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Zihni Modeller Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarıncaya Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	p
Sabit	4.242	.641	-	6.616	.000*
1. İdealleştirilmiş Etki	-.055	.028	-.107	-1.938	.043
2. Esin Kaynağı Olma	.094	.048	.188	1.945	.042
3. Entelektüel Uyarım	.347	.053	.714	6.573	.000
4. Bireysel Destek Sağlama	-.003	.044	-.006	-.067	.947
F = 185.004; * p <.05					
R = .804; R <sup>2</sup> = .646					

Tablo 4'te görüldüğü gibi, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) öğrenen örgüt ölçeğinin zihni modeller boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 185.004, p <.05). Bu yordayıcı değişkenler, zihni modeller boyutu derecesindeki değişimin (toplam varyansın) %64'ünü (R = .804, R<sup>2</sup> = .646) açıklayabilir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; Esin kaynağı olma ( $\beta = .188$ , p <.05) ve entelektüel uyarım ( $\beta = .714$ , p <.05) boyutları, öğrenen örgüt ölçeğinin zihni modeller boyutunu pozitif yönde, idealleştirilmiş etki boyutu ise ( $\beta = -.107$ , p <.05) negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bireysel destek sağlama boyutu ( $\beta = -.006$ , p >.05), zihni modeller boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Standart regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin zihni modeller boyutundaki göreceli önem sırası; Entelektüel uyarım, esin kaynağı olma, idealleştirilmiş etki ve bireysel destek sağlama olduğu görülmektedir.

#### Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarıncaya Yordanması

Öğrenen örgüt ölçeğinin paylaşılan vizyon boyutunun, dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarıncaya yordanmasına ilişkin regresyon analizinin sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Paylaşılan Vizyon Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarıncaya Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	$\beta$	T	p
Sabit	5.488	.505	-	10.866	.000*
1. İdealleştirilmiş Etki	-.020	.022	-.068	-.902	.367
2. Esin Kaynağı Olma	.093	.038	.320	2.429	.016
3. Entelektüel Uyarım	.046	.042	.165	1.112	.267
4. Bireysel Destek Sağlama	.045	.035	.169	1.305	.193
F = 52.298; * p <.05					
R = .583; R <sup>2</sup> = .340					

Tablo 5'te görüldüğü gibi, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) öğrenen örgüt ölçeğinin paylaşılan vizyon boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F = 52.298, p <.05). Bu yordayıcı değişkenler, paylaşılan vizyon boyutu derecesindeki değişimin %34'ünü (R = .583, R<sup>2</sup> = .340) açıklayabilir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; esin kaynağı olma boyutu ( $\beta = .320$ , p <.05) öğrenen örgüt ölçeğinin paylaşılan vizyonun boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. İdealleştirilmiş etki ( $\beta = -.068$ , p >.05), entelektüel uyarım ( $\beta = .165$ , p >.05) bireysel destek sağlama boyutları ( $\beta = .169$ , p >.05), paylaşılan vizyon boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Standart regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin paylaşılan vizyon boyutundaki göreceli önem sırası; esin kaynağı olma, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki olduğu görülmektedir.

### Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Kişisel Hakimiyet Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarınca Yordanması

Öğrenen örgüt ölçeğinin kişisel hakimiyet boyutunun, dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarınca yordanmasına ilişkin regresyon analizinin sonuçları Tablo 6' da sunulmuştur.

**Tablo 6:** Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Kişisel Hakimiyet Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarınca Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	$\beta$	t	p
Sabit	7.776	.533	-	14.966	.000*
1. İdealleştirilmiş Etki	-.044	.023	-.131	-1.902	.068
2. Esin Kaynağı Olma	.231	.040	.687	5.723	.000
3. Entelektüel Uyarım	-.078	.044	-.240	-1.776	.076
4. Bireysel Destek Sağlama	.104	.036	.337	2.854	.005

F = 83.449; \* p < .05

R = .672; R<sup>2</sup> = .451

Tablo 6'da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik ölçeğinin (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) öğrenen örgüt ölçeğinin kişisel hakimiyet boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=83.449, p<.05). Bu yordayıcı değişkenler, kişisel hakimiyet boyutu derecesindeki değişimin%45'ini (R = .672, R<sup>2</sup> = .451) açıklayabilir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; esin kaynağı olma boyutu ( $\beta = .687$ , P <0.05) ve bireysel destek sağlama boyutu ( $\beta = .337$ , p>0.05), öğrenen örgüt ölçeğinin kişisel hakimiyet boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. İdealleştirilmiş etki ( $\beta = -.131$ , p>.05) ve Entelektüel Uyarım ( $\beta = -.240$ , p>.05), kişisel hakimiyet boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Standart regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin kişisel hakimiyet boyutundaki göreceli önem sırası; esin kaynağı olma, bireysel destek sağlama, İdeal etki ve entelektüel uyarım, olduğunu ortaya çıkmıştır.

### İş Tatmini Ölçeğinin İçsel Doyum Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarınca Yordanması

İş Tatmini ölçeğinin İçsel Doyum Alt boyutunun, dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarınca yordanmasına ilişkin regresyon analizinin sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7:** İş Tatmini Ölçeğinin İçsel Doyum Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarınca Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	$\beta$	t	p
Sabit	23.297	1.181	-	19.726	.000*
1. İdealleştirilmiş Etki	.200	.052	.292	3.858	.000
2. Esin Kaynağı Olma	.093	.089	.138	1.043	.298
3. Entelektüel Uyarım	.216	.097	.330	2.216	.027
4. Bireysel Destek Sağlama	-.096	.081	-.154	-1.187	.236

F = 50.998; \* p < .05

R = .578; R<sup>2</sup> = .334

Tablo 7'de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ölçeğinin (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=50.998, p<.05). Bu yordayıcı değişkenler, içsel doyum boyutu derecesindeki değişimin%33'ünü (R = .578, R<sup>2</sup> = .334) açıklayabilir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki boyutu ( $\beta = .292$ , P <0.05) ve entelektüel uyarım boyutu ( $\beta = .330$ , p <0.05), iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Esin kaynağı olma ( $\beta = .138$ , p>.05) ve bireysel destek sağlama boyutları ( $\beta = .154$ , p>.05) içsel doyum boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Standart regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin içsel doyum boyutundaki göreceli önem sırası; İdealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve esin kaynağı olma olduğu görülmektedir. Standart regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı

değişkenlerin içsel doyum boyutundaki göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve esin kaynağı olma olduğu görülmektedir.

#### İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal Doyum Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarınca Yordanması

İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal Doyum Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarınca Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8:** İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal Doyum Alt Boyutunun, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarınca Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	$\beta$	t	p
Sabit	18.979	1.352	-	14.034	.000*
1. İdealleştirilmiş Etki	.225	.059	.277	3.795	.000
2. Esin Kaynağı Olma	.016	.102	.020	.155	.877
3. Entelektüel Uyarım	.399	.111	.514	3.580	.000
4. Bireysel Destek Sağlama	-.120	.093	-.163	-1.301	.194

F = 62.426; \* p < .05 R = .617; R<sup>2</sup> = .381

Tablo 8'de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ölçeğinin (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=62.426, P<.05). Bu yordayıcı değişkenler, dışsal doyum boyutu derecesindeki değişimin %38'ini (R=.617, R<sup>2</sup>=.381) açıklayabilir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki boyutu ( $\beta$ =.277, P<.05) ve entelektüel uyarım boyutları ( $\beta$ =.514, p<.05), iş tatmini ölçeğinin içsel doyum boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Esin kaynağı olma ( $\beta$ =.020, p>.05) ve bireysel destek sağlama boyutları ( $\beta$ =-.163, p>.05) dışsal doyum boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Standart regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin dışsal doyum boyutundaki göreceli önem sırası; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve esin kaynağı olma olduğu görülmektedir.

#### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarına ilişkin dağılımlara göre en yüksek ortalamadan en düşük ortalamaya doğru sıralamanın; esin kaynağı olma, entelektüel uyarım boyutunda, bireysel destek sağlama, idealleştirilmiş etki boyutu şeklinde olduğu görülmüştür. Bu bulgular, Canbaz, (2019); Zengin, (2019); Avcı, (2015); Kheirandish, (2014); Toksöz, (2010); Al-Amiri'nin (2002) yaptıkları araştırma sonuçlarını da desteklemektedir. Canbaz (2019) İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme seviyesi ile okuldaki örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin algıları "yüksek" düzeyindedir. Dönüşümcü liderlik tüm boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalamanın idealleştirilmiş etki boyutunda olurken, en düşük aritmetik ortalama bireysel destek boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altın (2019) İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okuldaki örgütsel yenileşme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin algıları büyük ölçüde "katılıyorum" düzeyindedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olup olmadıkları sorularına verilen ortalama cevaplar göz önüne alındığında, genellikle olumlu yanıtlanmaktadır. Zengin (2019) Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okuldaki organizasyon güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin cevapları büyük ölçüde "katılıyorum" düzeyindedir. Dönüşümcü liderlik maddelerine ilişkin en yüksek ortama okul müdürlerinin aktif bir kişiliğe sahip oldukları maddesinde olurken, en düşük ortalamanın okul

müdürlerinin coşku ve heyecanı canlı tuttıkları maddesinde olduğu görülmektedir. Kheirandish (2014) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik tüm boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama bireysel destek sağlama boyutunda olurken, en düşük aritmetik ortalama entelektüel uyarım boyutunda olduğunu ortaya çıkarmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü bir lider olarak davrandıklarını, duygusal semboller ve sloganlar kullanarak öğretmenlerde güçlü bir ortak amaç duygusu yaratmaya çalıştıkları söylenebilir. Öte yandan, okul müdürlerinin geleceğe yönelik olumlu ve iyimser bir tutumları vardır, bu öğretmenlere sürekli cesaretlendirmeleri ile gösterilmektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerin hedeflerine ulaşacağından tamamen emindir ve bu da öğretmenler için bu vizyonu gerçekleştirmede içsel bir güdülenme sağlamaktadır. Müdürün okuldaki tüm öğretmenlere adalet, eşitlik ve saygıya dayalı olarak ayrımcılık yapmadan davrandığı, görüşlerini dinlediği ve çabalarını takdir ettiği ve tüm öğretim üyeleri arasında iş birliği ruhunu teşvik etmeye yönelik çaba gösterdiği gerçeğiyle açıklanabilir. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürünü dönüşümcü bir lider olarak görmelerinin en önemli nedenlerinden biri, sürekli olarak kendilerini geliştirdikleri duygusudur. Dönüşümcü lider, modelleme tarzını ve yetki devri kullanarak öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmeye, öğretmenlerini eğitim liderlerine dönüştürmeye çalışmaktadır. Dönüşümcü liderlik altındaki karar alma süreci, tüm öğretmenlerin bu sürece katıldığı demokratik bir süreçtir ve bu onların okullarına ait olma duygusunu hissettirir ve daha fazla çaba gösterme heveslerini artırır (Avcı, 2015).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarının öğrenen örgüt algılarına ilişkin dağılımlara bakıldığında; öğrenen örgüt tüm boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama kişisel hakimiyet boyutunda olurken, en düşük aritmetik ortalama zihni modeller boyutunda olduğunu görülmüştür. Bu bulgular, Ayık, Diş ve Çelik (2016); Adıyaman (2019); Doğan, Uğurlu, Topçu ve Yiğit (2015); Kırca, (2019); Koşar (2019); Abu-Zaid (2013); Memduhoğlu ve Kuşci (2012); Jubran (2011); Banoğlu (2009); Alp'in (2007) yaptıkları araştırma sonuçlarını da desteklemektedir. Şentürk (2016) müdür ve öğretmenlerin öğrenen örgüt ve karşılaştıkları engellere ilişkin algılarını incelemeyi amaçlayan çalışmasında, müdür ve öğretmenlerin okullarının öğrenen örgüt olma düzeyi ve karşılaştıkları engellere ilişkin algıları büyük ölçüde "Katılıyorum" düzeyindedir. Öğrenen örgüt tüm boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama "zihni modeller" boyutunda olurken, en düşük aritmetik ortalama "paylaşılan vizyon" boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksu (2013) müdürlerin algılarına göre öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algılarını incelemeyi amaçlayan çalışmasında. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının öğrenen örgüt olma düzeyine ilişkin algıları büyük ölçüde "bazen" düzeyindedir. Öğrenen örgüt tüm boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama "diyalog ve öğrenme" boyutunda olurken, en düşük aritmetik ortalama "paylaşılan vizyon ve yetkilendirme" boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kubaisi (2013) tarafından yapılan çalışmada öğrenen örgüt tüm boyutlarda en yüksek aritmetik ortalama takım halinde öğrenme iken en düşük aritmetik ortalama zihni modeller boyutunun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karadurmuş (2012) İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okullarının öğrenen örgüt özelliklerini gösterme seviyesini incelemeyi amaçlayan çalışmasında. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının öğrenen örgüt olma özellikleri düzeyine ilişkin algıları büyük ölçüde "katılıyorum" düzeyindedir. Öğrenen örgüt tüm boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama zihni modeller boyutunda olurken, en düşük aritmetik ortalama paylaşılan vizyon boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin sürekli olarak öğretmenlerin kişisel görme ufuklarına açıklık kazandırmak, enerjilerini odaklaştırmak, sabır düzeylerini yükseltmek ve gerçekliği objektif olarak görmek için çalıştıkları söylenebilir. Öğretmenlerin okullarını öğrenen örgüt olarak algılarını sağlayan faktörlerden biri, okul müdürünün eğitim alanında yeni fikirler edinmeye istekli olması ve öğretmenlere meslektaşlarıyla bilgi ve deneyim alışverişinde bulunma fırsatı sunması olabilir. Ayrıca okul müdürünün öğretmenlerin yeni fikirlerini desteklediği, önyargısız bir şekilde çabalarını takdir ettiği ve bu da öğretmenlerin kendilerini önemli hissettiğini, müdürlere olan güvenlerini artırdığını ve aynı zamanda okulu her taraftan geliştirmeye çalışan birleşik bir ekibe dönüştürdüğü açıklanabilir (Kırca, 2019).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, iş tatmini boyutlarına ilişkin dağılımlara bakıldığında; iş tatmini boyutlarına ilişkin içsel doyum boyutundaki aritmetik ortalamasının dışsal doyum boyutundan yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna dayalı, öğretmenlerin iş tatminine ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgular, (Al - Ma'aita, 2017; Ebu-Al-Omreen, 2017; Özkan, 2017; Akbulut, 2015; Çifçi ve Dikmenli, 2015; Dahlan, 2013; Karataş ve Güleş, 2010) yaptıkları araştırma sonuçlarını da desteklemektedir. Dur (2019) öğretmenlerin algılarına göre sınıf öğretmenlerinde iş-yaşam dengesinin, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyine ilişkin algıları büyük ölçüde "yüksek"

düzeyindedir. İş doyumu tüm boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama “içsel doyum” boyutunda olurken, en düşük aritmetik ortalama “dışsal doyum” boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gafa (2019) öğretmenlerin algılarına göre devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve çalışma hayatındaki yalnızlık düzeylerini incelemeyi amaçlayan çalışmasında, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumu düzeyine ilişkin algıları büyük ölçüde “yüksek” düzeyindedir. İş doyumu tüm boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama “içsel doyum” boyutunda olurken, en düşük aritmetik ortalama “dışsal doyum” boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gündüz (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin algılarına göre öğretmen davranışlarında en yüksek aritmetik ortalama örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm boyutunda, en düşük aritmetik ortalama ise Örgütsel İletişim boyutunda görülmektedir. Öğretmenin kalite hedeflerine ulaşmasının veya çalışmalarında yeni tekniklerin başarıyla uygulanmasının iç doyumu artırdığı söylenebilir. Öte yandan, okul müdürünün dönüşümcü bir lider olarak okuldaki öğretmenlere takdir, saygı ve başarı ve önem duygusunu hissettirmektedir. Okul müdürlerinin genel olarak öğretmenlerin becerilerini geliştirdiği, işlerini iyi şekilde yapan öğretmenleri takdir ettiği söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin işlerini daha istekli bir şekilde yapmalarına yardım edebilir. Bu da okulun başarı şansını artırabilir ve okuldaki öğretmenler arasındaki iş birliğine dayalı olumlu bir atmosfer yaratabilir. Öte yandan, müdürün öğretmenler üzerinde baskı oluşturmaması ve gereksiz şeylerle çalışmalarını engellemesi gerektiği vurgulanmalıdır, Tam tersi okul müdürleri öğretmenleri desteklemeli ve okul içindeki takım ruhunu yükseltmelidir (Özkan, 2017).

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt ve iş tatmini algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde; dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki esin kaynağı olma, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama, boyutları ile öğrenen örgüt ölçeğinin takım halinde öğrenme, zihni modeller, paylaşılan vizyon, kişisel hakimiyet boyutları ve iş tatmini ölçeğinin içsel ve dışsal doyum boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürleri, öğretmenleri için motivasyon kaynağı oluşturmaktadır. Yani basit duygusal semboller ile güçlü bir ortak hedef duygusu yaratmaktadır. Başka bir ifade ile okul müdürleri, bir lider olarak davranarak öğretmenler için içsel bir motivasyon sağlamaktadır. Okul müdürleri, öğretmenlerin karşılaşılan sorunları yeni bir bakış açısı ile görmeleri için motive etmektedir. Böylece okul müdürleri, okulun yenilikçilik kapasitesini artırmaktadır. Okul müdürleri, öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını önemseyip onların önerilerini saygıyla dinleyip yol gösterici gibi davranmaktadır. Ayrıca müdür, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alıp eğitim sürecinin başarısı ve okulun öğrenen örgüte dönüşmesi için uygun bir ortam sağlayabilmektedir. Bu, okul müdürlerinin ayrımcılık yapmadan öğretmenlerle adalet, eşitlik ve saygıya dayalı davrandıkları, fikirlerini dinledikleri, çabalarını takdir ettikleri ve öğretmenler arasında iş birliği ruhunu teşvik etmeye çalıştıkları ile açıklanabilir. Dönüşümcü bir lider olarak okul müdürünün sürekli öğrenme ilkesine olan inancı, öğretmenlerin becerilerini geliştirmeye ve onlara yeni deneyimler kazandırmaya yönelik sürekli olarak çalışmasını sağlar ve bu da onların dışsal doyum yükseltilmesinde en önemli faktörlerden biri olan terfi ve ücret artışına yol açmaktadır. Öğrenen okulun öğretmenler için gelecekteki vizyonunu sürekli olarak açıkladığı, onların kişisel yetenekleri hakkında farkındalık yaratmak, çabalarını belirlenen hedeflere odaklamak için çalıştığı, onlar arasında düşüncelerinin zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koymaları için bir diyalog fırsatı sağladığı ve bütün bunlar daha yüksek bir içsel doyuma yol açacağı söylenebilir. Öğrenen örgütün ilkelerini uygulayan okulların, fikirlerine saygı göstererek, onlarla olumlu diyalog kurarak ve mesleki becerilerini geliştirerek öğretmenlerine daha fazla duyarlılık gösterdikleri söylenebilir bu öğretmenler ve okul müdürü arasındaki güveni artırmanın. Okulu daha etkili bir iletişim ortamına dönüştürmenin ve böylece öğretmenlerin dışsal doyum düzeyini artırmanın yolunu açtığı söylenebilir. Akan ve Sezer (2014) dönüşümcü liderlik ile okullarda öğrenen örgütün seviyesi aralarındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan araştırmasında, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt tüm alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Korkmaz (2008) liderlik ve öğrenen organizasyonu ile ilgili yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgütün özellikleri arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Okul müdürünün izlediği dönüşümcü liderlik yöntemi ne kadar güçlü olursa öğretmenlerin algılarında öğrenen örgüt özelliklerinin düzeyi o kadar yüksek beklenir. Mert, Dördüncü ve İncez (2019) çalışmalarının sonuçlarına göre, dönüşümcü liderin davranışının uygun örnek olma, açık bir vizyona sahip olma, ilham kaynağı olmanın iş doyumu üzerinde önemli bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca, entelektüel teşvik boyutunun içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, bireysel ilgi boyutunun içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Kırkpınar ve İçcan (2018) liderlik modellerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırmıştır. Analiz

---



sonucunda dönüşümcü liderin davranışları ile iş tatmini aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tengilimoğlu (2005) dönüşümcü lider davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumu ile liderlik davranışı aralarında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca iş tanımlaması, yeniliklere açıklık, hızlı kararlar alma, net hedefler boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Sezer, Fatih ve Şirikçi (2015) sağlık hizmetlerinin kalitesi, öğrenen örgüt ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmalarında, sağlık sektöründe çalışanların öğrenen örgüt ve İş doyumu düzeyine ilişkin algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Öte yandan, öğrenme sürecinin çalışanların iş doyumu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) öğrenen örgüt ölçeğinin takım halinde öğrenme boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu yordayıcı değişkenler, takım halinde öğrenme boyutları derecesindeki değişimin %46'sını açıklamaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki boyutu ve esin kaynağı olma boyutları, öğrenen örgüt ölçeğinin takım halinde öğrenme boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Entelektüel uyarım bireysel destek sağlama boyutu takım halinde öğrenme boyutunun anlamlı bir yordayıcısı değildir. Okul müdürleri, öğretmenleri çevredeki devam eden sorunlar hakkında farkındalık yaratmak ve bunların üstesinden gelmek için yaratıcı çaba göstermenin gerekliliğine yönelik esin kaynağı olma yöntemini kullanmaktadır. Öte yandan, bu yaratıcılık, okul takım halinde olarak çalışmaya kadar ortaya çıkar, bu nedenle müdür, idealleştirilmiş etki yeteneğinin yardımıyla okulu bir öğrenme ekibine dönüştürmeye çalışmaktadır. Akan ve Sezer (2014) liderliğin modelleri ile öğrenen örgüt olma seviyesi alanındaki ilişki adlı çalışmalarında. Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğrenen örgüt olma düzeylerinin bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Korkmaz (2008) çalışmasında okullarda liderliğin modelleri ile bir öğrenen organizasyonun özelliği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin risk alma özelliğinin bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) öğrenen örgüt ölçeğinin zihni modeller boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; esin kaynağı olma ve entelektüel uyarım boyutları, öğrenen örgüt ölçeğinin zihni modeller boyutunu pozitif yönde, idealleştirilmiş etki boyutu ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bireysel destek sağlama boyutu, zihni modeller boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Okul müdürlerinin öğretmenleri sorun yaratan eski zihni modelleri terk etmeye ve yenilikçi zihinsel modelleri benimsemeye motive ettiği, Okulda bir hata veya sorun durumunda herhangi bir öğretmenleri suçlamaktan ve eleştirmekten kaçınarak, aksine, öğretmenleri yaratıcı çözümler sunmaya, yeni fikirler ve yaklaşımlarla deney yapmaya teşvik ettiği söylenebilir. Şişman'a (2002) göre; okul müdürü, okul için gerekli insan ve madde kaynaklarının sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretiminden, okul üyelerinin ve öğrencilerin performansından sorumlu kişidir. Ancak okulun toplam performansı, her şeyden önce okul içinde çalışan bireylerin performansına bağlıdır. Böylece okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) öğrenen örgüt ölçeğinin paylaşılan vizyon boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; esin kaynağı olma boyutu öğrenen örgüt ölçeğinin paylaşılan vizyonun boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. İdealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım bireysel destek sağlama boyutları, paylaşılan vizyon boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) öğrenen örgüt ölçeğinin kişisel hakimiyet boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; esin kaynağı olma boyutu ve bireysel destek sağlama boyutu, öğrenen örgüt ölçeğinin kişisel hakimiyet boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. İdealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım, kişisel hakimiyet boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Okul müdürünün, okuldaki tüm öğretmenlere onları dinleyip, fikirlerini takdir edip ve önerilerine saygı göstererek özel önem verdiği söylenebilir. Zira müdür, öğretmenler arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alıp her öğretmenle kişiliğine uygun bir şekilde

etkileşimde bulunur, diğer bir ifade ile müdür öğretmenlerin yetenekleri doğrultusunda becerilerini ve deneyimlerini geliştirmeye çalışmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki boyutu ve entelektüel uyarım boyutu, iş doyumunu ölçeğinin içsel doyum boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Esin kaynağı olma ve bireysel destek sağlama boyutları içsel doyum boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Okul müdürünün, okulda güven ortamı oluşturarak, öğretmenlerin becerilerini geliştirerek ve onlarla sıcak ve içten bir iletişim kurarak, öğretmenler için rol modeli olarak somutlaştırdığı, öğretmenler arasındaki güveni artırmanın ve içsel doyum düzeyini yükseltmenin yolunu açtığı söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama) iş doyumunu ölçeğinin dışsal doyum boyutunu yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki boyutu ve entelektüel uyarım boyutları, iş tatmini ölçeğinin içsel doyum boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır. Esin kaynağı olma ve bireysel destek sağlama boyutları dışsal doyum boyutunun anlamlı yordayıcısı değildir. Okulda karizmatik bir kişiliğe sahip bir lider olarak müdürün tüm öğretmenleri etkilediği ve okulun fiziksel ortamını geliştirmeye yönelik için güçlerini kullanarak eğitim hedeflerine ulaşmada aktif katılım ve sorumluluk ruhu ile aşılandığı söylenebilir.

Araştırmanın önemli sonuçları şu şekilde özetlenebilir: öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, öğrenen örgüt ve iş tatmini düzeylerine ilişkin algılarının yüksek olduğu; dönüşümcü liderlik (idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama) ile öğrenen örgüt (takım halinde öğrenme, zihni modeller, paylaşılan vizyon, kişisel hakimiyet) ve iş tatmini düzeyleri (içsel doyum ve dışsal doyum) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca dönüşümcü liderlik ve öğrenen örgütün öğretmenlerin iş tatmini düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Bunun yanında; dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım boyutları, iş doyumunun içsel doyum boyutunu; idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım boyutları, iş tatminin içsel doyum boyutunu pozitif yönde anlamlı düzeyde yordamaktadır.

### **Öneriler**

Çalışma sonuçlarına dayanarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için bazı öneriler sunulabilir: Okul müdürleri ve öğretmenlere yönelik öğrenen örgütlerle ilgili farkındalık oluşturmak amacıyla eğitimler verilebilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin iş doyumunu ölçeğinin dışsal doyum boyutunda algıları "düşük" düzeydedir. Dışsal doyum düzeyini yükseltmek için okuldaki denetim şekli değiştirilmesi, öğretmenlerin iş güvencelerinin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, beceri, deneyim ve başarıya dayalı ücretler ve terfi verilmesi gibi düzenlemeler yapılabilir. Benzer araştırmalar farklı okul kademelerinde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerle yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

### **Yazarlık Katkısı**

Bu makale birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir (%70), ikinci yazar tez hazırlama ve makaleye dönüştürme sürecinde danışmanlık yapmıştır (%30).

### **Etik Kurul Beyanı**

Bu araştırmanın verileri 2020 yılından önce toplanmıştır. Veriler toplanırken etik konulara özen gösterilmiştir. Çalışma, *Asya Studies* dergisine 2022 yılında gönderilmiştir. TUBİTAK ULAKBİM TR DİZİN'in verileri 2020 ve öncesi döneme ait çalışmalardan Etik Kurul İzni istenmeyebileceği yönündeki kararı doğrultusunda geçmişe yönelik etik kurul izni de alınamayacağından araştırma için etik kurul onay belgesi alınmamıştır.

### **KAYNAKÇA**

- Aalaki, M. A. Q. (1993). *Human Resources Management*. Jeddah: Zahran Publishing and Distribution.
- Ababneh, S. (2007). *Jordanian School As A Learning Organization: Status and Prospectives*, (Unpublished Doctoral Thesis), (Supervisor: Dr. Hani El Taweel), Amman: Jordan University Institute of Educational Sciences.
- Abd-Albaqi, S. (2004). *Effective Behavior in Organizations*. Cairo: University Publishing and Distribution House.
- Abu-Zaid, M. (2013). *Müdürlerin Algılarına Göre; Gazze Valiliği'ndeki UNRWA Okullarında Öğrenen Örgütün Boyutlarının Uygulama Derecesi ve Müdürlerinin İş Tatmini ile İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Dr. Alyan A. S. El-Holy), Gazze: İslam Üniversitesi.
-

- Adıyaman, C. (2019). Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Halil Işık), Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akan, D. ve Sezer, Ş. (2014). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 126-151.
- Akbulut, B. (2015). Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Berrin Burgaz), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aksu, M. (2013). Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Ahmet Aypay), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Al-Amiri, A. (2002). Transformational Leadership in Public Institutions According to the Perceptions of the Staff, (Unpublished Master's Thesis), (Supervisor: Dr. Bış Muwaffaq), Riyadh: King Saud University Faculty of Administrative Sciences.
- Alp, A. (2007). İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Orhan Akınoğlu), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altın, F. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Yenileşme Özelliklerinin Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Dr. Öğr. Üyesi M. Akif Erdener), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Attari, A. ve Issan, S. (2007). *School As A Learning Organization, Exploratory Study in Some Schools in Sultanate of Oman*. Irbid: National University Publishing.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*, (9. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Basım.
- Ayık, A.; Diş, O. ve Çelik, Z. (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini ile Okulların Değişime Açıklığı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 547-564.
- Bakan, İ.; Erşahan, B.; Büyükebeşe, T.; Sezer, B.; Fatih, T. A. Ş. ve Şirikçi, A. (2015). Sağlıkta Hizmet Kalitesi, Öğrenen Örgüt ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 189-202.
- Balcı, Y. (2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Gaye Edizler), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Banoğlu, K. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapmakta Olan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sevinç Peker), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baycan, F. A. (1982). An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, (Unpublished Master's Thesis), (Supervisor: Prof. Dr. Hamit Fişek), İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilir, M. E. (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hüsnu Y. Litvanyalı), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topçu Brestrich, E. (2000). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Nuri Tortop), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bushra, F.; Usman, A., ve Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Büyükoztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Büyükoztürk, Ş.; Çakmak, E. K.; Akgün, Ö. E.; Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Canbaz, F. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bolu- Merkez Ortaöğretim Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Aygöl Oktay), Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. (Ed. S. Özdemir). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama İçinde* (s. 131-183). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Manas Üniversitesi Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 115-130.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çifçi, T. ve Dikmenli, Y. (2015). Coğrafya Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(21), 142-160.
- Dahlan, S. (2013). The Leadership Patterns Prevailing Among Secondary School Principals in the Gaza Strip and its Relationship to Job Satisfaction Among Teachers, (Master's Thesis), (Supervisor: Dr. Fayez Ali El Esved), Gaza: Azhar University Institute of Social Sciences.
- Doğan, S.; Uğurlu, C. T.; Topçu, İ. ve Yiğit, Y. (2015). Farklılıkların Yönetimi İle Öğrenen Okul Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16(2), 121-140.
- Drejer, A. (2000). Organizational Learning And Competence Development the Learning Organization. *The Learning Organisation*, 7(4), 206-220.
- Dur, Ş. (2019). Sınıf Öğretmenlerinde İş-Yaşam Dengesinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İle İlişkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Recep Cengiz Akçay), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri.
- Duyan, M. ve Yıldız, S. (2020). M.The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: An Investigation on Academic Staffs at Faculties of Sports Sciences in Turkey. *European Journal of Education Studies*, 7(2), 364-373.
- Ebu-Al-Omreen, Ş. (2017). The Degree of Practicing Organizational Justice by UNRWA School Principals in the Gaza Governorates and it's Relationship With Job Satisfaction of Teachers, (Unpublished Master's Thesis), (Supervisor: Dr. Hamdan El Soofi), Gazze: İslam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Gafa, İ. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Yaşamındaki Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Yurdal Dikmenli), Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, H. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Tokay Gedikoğlu), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hamad, F. M. (2014). Extent of Practicing Human Relationships by Educational Supervisors in Secondary Schools and its Relation With Teachers' Job Satisfaction, (Unpublished Master's Thesis), (Supervisor: Dr. Solyman Al Mozayyen), Gaza: Islamic University Institute of Educational Sciences.
- Jalabene, M. (2009). Relationship Between Job Satisfaction and Moral Levels of Faculty Members at Valladolid University. *Al-Quds Open University Journal*, 1(24), 189- 227.
- Jubran, A. M. (2011). School as a Learning Institution According to Teachers' Perceptions in Jordan and Manager As A Training Leader. *İslam Üniversitesi Dergisi*, 19(1), 427-458.
- Karadurmuş, M. (2012). İlköğretim Okullarının Öğrenen Örgüt Olma Özellikleri Açısından İncelenmesi, (Uşak İli Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Helvacı), Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, (5. Baskı). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 443-466.
- Kheirandish, M. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership Style and Performance Improvement Among Teachers: A Case Study. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(1), 103-107.
- Kırca, A. (2019). Öğrenen Örgüt İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Türkay Nuri Tok), Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 1-29.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 75-98.
- Koşar, S. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Ankara İli Örneği). *Başkent University Journal of Education*, 6(2), 250-264.
-



- Kubaisi, A. M. (2013). The Availability Degree of the Learning Organization Dimensions in Private Basic Schools in Amman Governorate and its Relation to the Administrative Creativity of Principals From Teachers' Point of View, (Unpublished Master Thesis), (Supervisor: Prof. Abbas A. Mahdi Al-Sharify), Amman: Middle East University Institute of Educational Sciences.
- Kurt, T. (2009). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Temel Çalık), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ma'a'ita, A. (2017). Öğretmenlerin Algılarına Göre; Zarqa Valiliğindeki İlköğretim Sonrası Öğretmenler Arasındaki İş Tatmini. *Ammar Thaliji Üniversitesi Dergisi*, 4(51), 247-264.
- Maher, A. (2003). *Organizational Behavior: An Introduction to Skill Building*. Alexandria: University Publishing House.
- Memduhoğlu, H. B. ve Kuşçi, E. (2012). Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme. *İlköğretim Online*, 11(3), 748-761.
- Mert, G.; Dördüncü, H. ve İncaz, S. (2019). Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(65), 1169-1182.
- Özkan, A. (2017). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri (Balıkesir İli Merkez İlçeler Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Ali Rıza Terzi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rajoub, G. (2008). Organizational Learning As Precieved by Administrators at Yarmouk University, (Unpublished Doctoral Thesis), (Supervisor: Dr. Salha Sankar), Irbid: Yarmouk University Institute of Social Sciences.
- Rasheed, M. F. (2003). Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik. *Ticari Araştırma Dergisi*, 25(12), 464-493.
- Sahbani, İ. (2012). Secondary School Principals' Delegation of Authority and its Relationship to the Teachers' Job Satisfaction, (Unpublished Master's Thesis), (Supervisor: Prof. Dr. Alyan A. S. El-Holy), Gaza: Islamic University Institute of Educational Sciences.
- Sharaideh, S. (2010). *Job Satisfaction: Theoretical Concepts and Practical Applications*. Amman: Safa Publishing.
- Suud, R. S. (2012). *Educational Leadership: Concepts and Expectations*, (1st Edition). Amman: Safa Publishing.
- Şentürk, İ. (2016). Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısı ve Karşılaştıkları Engeller (Bursa İnegöl Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Süleyman Göksoy), Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*, (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tadik, A. (2003). Öğrenen Okul Liderliği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cemalettin İpek), Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (2007). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(14), 1-16.
- Toksöz, S. (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Dr. Mustafa Farsakoğlu), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğurlu, C.T.; Doğan, S. ve Yiğit, Y. (2014). Öğrenen Okul Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 35-45.
- Umiri, A. B. S. (2003). Transformational Leadership in Public Institutions, (Unpublished Master Thesis), Riyadh: King Saud University.
- Voon, M. L.; Lo, M. C.; Ngui, K. S. ve Ayob, N. B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.
- Yıldız, H. (2011). Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sedat Yumuşak), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zengin, Y. (2019). Dönüştürücü Liderlik İle Rekabet Üstünlüğü Performansı Arasındaki İlişkide Etkileşimsel Liderliğin Aracılık Rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 1325-1355.