



Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi  
Mustafa Kemal University Journal of the Faculty of Education  
Yıl/Year: 2023 ♦ Cilt/Volume: 7 ♦ Sayı/Issue: 11, s. 65-86

## İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Şirin AKYOL EKİNCİ**

MEB, Okul Müdürü, [sirin\\_akyol@hotmail.com](mailto:sirin_akyol@hotmail.com)

Orcid: 0000 0003 4689 8795

**Prof. Dr. Erdal TOPRAKÇI**

Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [erdal.toprakci@ege.edu.tr](mailto:erdal.toprakci@ege.edu.tr)

Orcid: 0000 0001 9552 9094

### Özet

*Bu çalışmanın amacı; İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü (İMEM) yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin okul yöneticilerinin algılarını ölçerek iş doyumunu düzeyleri ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bu araştırma nicel bir araştırma olup, ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 Eğitim-öğretim yılında Manisa Yunusemre ilçesinde resmi okullarda görev yapan farklı kademelerde çalışan 184 yönetici oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Okul yöneticilerince İMEM yöneticileri en çok dönüşümcü liderlik stilinde algılanmaktadır. Demografik değişkenlerinden mesleki kıdem dışındaki değişkenlerde İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları algılarında bir farklılık bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin genel olarak işlerinden memnun olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlerde yaş ve mesleki kıdem dışındaki değişkenlerde okul yöneticilerinin iş doyumlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doyumları arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, ilçe millî eğitim müdürlüğü yöneticisi, liderlik stilleri, iş doyumunu

## THE RELATIONSHIP BETWEEN DISTRICT NATIONAL EDUCATION DIRECTORATE ADMINISTRATORS' LEADERSHIP STYLES AND SCHOOL MANAGERS' JOB SATISFACTION

### Abstract

*The study aims to investigate the perceptions of school managers about the leadership styles of the administrators of the District Directorate of National Education (IMEM) and to reveal their relationship with the level of job satisfaction. This research is quantitative research and a study in relational screening model. The study group of the research consists of 184 managers working at different levels, working in public schools in Manisa Yunusemre in the 2022-2023 academic year. "Multi-Factor Leadership Scale" "Minnesota Job Satisfaction Scale" and personal information form were used as data collection tools. As a result of the analysis, IMEM administrators were perceived most as transformational leadership style by school managers. There was no significant difference in the in the perceptions of leadership behaviors exhibited by IMEM administrators of school managers in variables other than professional seniority in demographic. It was observed that school managers were generally satisfied with their jobs. There was no significant difference in the job satisfaction of school managers in variables other than age and professional seniority in demographic variables. A significant relationship was found between the leadership styles exhibited by IMEM administrators and the job satisfaction of school managers.*

**Keywords:** School managers, district director of national education, leadership styles, job satisfaction.

## Giriş

Geçmişten günümüze insanlar hayatta kalabilmek için iş birliğine ihtiyaç duymaktadır. İş birliği ihtiyacı onların örgütlenmelerini gerektirirken örgütlerdeki bireylerin ortak amaca doğru yönlendirilmeleri ihtiyacı da kendisini hissettirmektedir. Çalışanların örgütün amacına kanalize edilmeleri onların özellikleri, ortam-koşullar ve kanalize edenlerin özelliklerinden etkilenmektedir (Toprakçı, 2017). Toplumsal değişimin hızla ilerlediği, bilginin en değerli kaynak haline geldiği ve rekabetin yoğunlaştığı 21. yüzyılda çalışanların örgütsel davranışlarının, iş doyumunun ve iş doyumunun verimlilik üzerindeki etkisi giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu anlamda örgütleri yönlendiren liderlerin varlığı, tarzı ve işlevi daha karmaşık hale gelmiştir. Liderlik kavramı tarihten bu yana çeşitli araştırmalarda ve bilimsel çalışmalarda ele alınmış ve liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Liderlik kavramının kökenine bakacak olursak liderlik ve yöneticilik kavramlarının Anglosakson kökenli olduğunu görürüz. Lider kavramının Türkçe de karşılığı "önder" kelimesidir (Kırpık Canpolat, 2019). Şişman (2018) liderliği, başkalarını etkileme ve onları belirli amaç ve hedeflere göre hareket etmeye yönlendirme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Toprakçı (2008) liderliği, yönetim süreci öğelerinin her birindeki performansta zirveye ulaşma olarak tanımlayarak süreç liderliği kavramına gönderme yapmıştır. Ateş (2005) ise liderliği, lider ile her takipçisi arasındaki iki yönlü bir iletişim süreci olarak tanımlamıştır. Eğitim yönetimi alanında eski, klasik, geleneksel ve hatta modern yönetsel düzenlemeler yerine liderlik kavramı büyük önem kazanmaktadır (Uludağ ve Tepe, 2018). Toprakçı'ya (2001) göre yöneticilik ve liderlik farklı kavramlar olduğu gibi en iyi yönetici, lider olmayı başarabilendir. Lider doğulmadığı liderliğin öğrenildiğine dair görüşler yöneticilerin liderlik eğitiminden geçirilebileceğini düşündürmektedir. 19. yüzyıl liderlik ve yönetim anlayışı geleneksel bir yapıya dayansa da günümüzde hızlı değişimlerle yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmaya başlamıştır (Yıldırım, 2006; akt. Akan ve Yalçın, 2015). Okul yöneticilerine yönelik yürütülen araştırmalar da, eğitim liderleri olan okul müdürünün rollerinin günümüz şartlarında önemli oranda değişerek rollerinin çeşitlendiği ve iş yükünün arttığını ortaya konmaktadır (Yavaş, Aküzüm, Tan ve Uçar, 2014). Eğitim liderlerinin sahip olmaları gereken özelliklere dair günümüz görüşü; duyarlı, stratejik düşünebilen, kararlı, vizyon sahibi, değişime ve yeniliğe açık, işbirlikçi, cesaretlendirici, çözüm odaklı, iyi iletişim kurabilen ve iyi bir yönetici olmaktır (Demir, 2019).

Hızla yaşanan toplumsal ve bilgi alanındaki değişimler sonucu eğitim kurumlarının amaçları, personel ihtiyaçları ve işleyiş süreçleri de hızla değişmektedir. Bilgi toplumunda yaşadığımız çağda teknoloji sayesinde bilgi çabuk bir şekilde üretilerek, yayılabilmektedir (Tanyeri, 2006 ; akt. Sarıgöz, 2012). Bu hızlı yaşanan değişimlere cevap verebilecek okul yöneticisinin liderliği nitelikleri, personelin, öğrencilerin, velilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak ve uygun kullanım yoluyla bireysel ve örgütsel verimliliği artırmak için kritik öneme sahiptir. Eğitim kurumlarını yöneten okul yöneticilerinin etkin bir yönetim anlayışı sergilemeleri ve kendisinden beklenen görevleri sağlıklı bir şekilde yerine getirmeleri, yaptıkları işten aldıkları doyumla ilişkilidir. Örgüt üyelerinin işlerinden aldıkları zevk veya doyumsuzluk iş doyumunu olarak tanımlanmaktadır (Çek, 2011). Yüksel'e (2005) göre, çalışanların iletişim düzeyleri ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır. Öte yandan Örcü, Yumuşak ve Bozkır (2006) tarafından yapılan çalışmada sosyal iletişim ve kişilerarası ilişkilerin iş doyumunu etkileyen faktörler arasında olduğu bulunmuştur. Örgütsel uyum teorisine göre; bir örgüt içinde çalışan davranışını yönlendirmek için kullanılan güç türleri, onların uyum sağlama tarzını belirler (Tonbul, 2021). Amir, kişinin işinden memnun olup olmamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda iyi bir amir ve yönetim tarzı düşük ücretli iş ortamlarında bile çalışanların iş doyumunu artırmaktadır. Bu da yönetim tarzının iş doyumunu açısından oldukça etkili olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt 2008). Ertürk'e (2005) göre, eğitim örgütlerinde, amacı gerçekleştirmede kullanılan en önemli araç, kişiler arasındaki iletişim ve etkileşimdir. Eğitim örgütlerinde kişiler arasındaki iletişim ve etkileşim, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi için büyük öneme sahiptir. (Güney Tarhan ve

Yavaş, 2022). Kurumlarında yaşanacak olumsuz iletişimler çalışanların performanslarını düşürerek, aileleri olaylardan olumsuz etkilenecek, ailesi olumsuz etkilenen çalışanların motivasyonu düşecek ve dolayısıyla bireyin işyerindeki başarısı düşerek kurumda beklediği başarıya ulaşamamış olacaktır (Sarığöz, Hacıcaferoğlu, Dönger, Cam ve Koca, 2015). Araştırmalar, bir yöneticinin seçtiği ve sergilediği liderlik tarzının, çalışanları motive ederek iş doyumunu artırmada veya azaltmada önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Eğitimle ilgili kararların alındığı ve politikaların belirlendiği Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez örgütü (teşkilatı) olmakla birlikte, taşra örgütlerinin de yerel noktalar bazında önemli olduğu bilinmektedir. 14 Eylül 2011 tarihli 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 3. maddesi ile Bakanlık merkez, taşra, yurt dışı teşkilatı olarak ayrılmaktadır. Taşra örgütü (teşkilatı), il ve ilçe milli eğitim müdürleri, okullar ve ilgili kurumlardan oluşur. 18 Kasım 2012 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği'nin 6. maddesinde il ve ilçe yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığını temsil ettikleri belirtilmektedir. Ayrıca görev ve sorumlulukları; il ve bölgelerde bulunan kamu ve özel eğitim kurumlarının faaliyetlerini denetlemek, faaliyetlerinin Bakanlıkça hazırlanan politikalara uygunluğunu sağlamak ve Bakanlığın amaçlarına uygun hareket etmelerini sağlamak olarak tanımlanmıştır. İlçe ve bölgelerin eğitim liderlerinin görevi, hızlı toplumsal değişim ve gelişime uygun olarak bakanlığın amaçlarını eğitim kurumları aracılığıyla hayata geçirmek olduğu söylenebilir. Bu amaçla sürekli etkileşim halinde oldukları okul müdürlerine gösterdikleri liderlik tarzları, müdürlerle kurdukları iletişim ve iş birliği, üst düzey eğitim görevlisi olan İMEM yöneticilerinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Eğitim liderliğinin manyetizma teorisinde bir liderin çalışanları etkilemek, motivasyon eksikliğini gidermek, çekim alanı yaratmak, işi tanımlamak ve kolaylaştırmak için kullanılabileceği öne sürülmüştür (Toprakçı ve Mermer, 2014). Bu bilgiler ışığında, farklı eğitim kurumlarında görev yapan okul/kurum yöneticilerinin işlerinin bakanlığın amaçlarına uygun olarak yürütülmesini sağlayan İMEM yöneticilerinin yarattığı manyetik etkinin süreci etkilediği söylenebilir.

Bu veriler ışığında, okul yöneticilerinin lideri konumunda olan Milli Eğitim Müdürlerinin (İMEM) liderlik tarzlarının ve okul yöneticilerinin davranışlarına yön verme becerilerinin, okul yöneticilerinin çalıştıkları kuruma bağlılıklarını etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla İMEM yöneticilerinin okul yöneticilerinin iş doyumlarını etkilediği söylenebilir. Akkoç ve Tunç (2015), okullarda maliye politikasının uygulanmasında köprü görevi gören MEM'lerin, Bakanlığın eğitim politikasının illerde ve belediyelerde etkili ve başarılı bir şekilde uygulanmasından sorumlu olduğunu belirtmektedir. Uludağ ve Tepe'ye (2018) göre eğitim faaliyetlerinin yönetiminde yerinden yönetim kavramının ele alınmasında en önemli görev, alanın üst yönetiminde söz sahibi kişilere düşmektedir. Ancak Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu (2002), okul yöneticileriyle yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin bir sorunla karşılaşmış ve çözemediklerinde Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerine başvurduklarını ortaya koymuştur. Han ve Demirbilek (2022), MEM'de çalışan eğitim liderlerinin, öğrenmenin doğrudan gerçekleştiği eğitim kurumları olan okullarda görev yapan yöneticilerle koordineli çalışması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle, okulların bakanlığın hedefleri doğrultusunda yürütülmesinde okul liderlerine model olan ve iş doyumlarını etkileyen ilçe müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi önemlidir.

Liderlerin liderlik tarzları, etraflarında nasıl davrandıkları ve nasıl iletişim kurdukları ile ilişkilidir. Yönetim tarzı, astlar ve üstler arasındaki ilişkiyi, kişilerarası iletişimi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda ulaşılabilir hedefleri doğrudan veya dolaylı olarak etkiler (Uludağ ve Tepe, 2018). Yöneticinin çalışanlara gösterdiği yönetim tarzının önemi, konu ile ilgili aşağıdaki çalışmalarda da çalışanın olumlu ya da olumsuz algısını etkilediği görülmektedir. O'Driscoll ve Beehr'in (1994) yaptığı örgütsel çevre çalışmalarında, çalışanların yaşadığı olumsuz durumlarda yöneticilerin

davranışlarının etkili bir neden olduğunu, öte yandan Duxbury (1984) tarafından yapılan araştırma sonuçları da çalışanın çalıştığı örgütsel ortamın ve amirin yönetim tarzının destekleyici veya engelleyici özelliklere sahip olabildiğini göstermektedir (Akt. Cemaoglu, 2007). (Hoy ve Miskel (2015) liderlik tarzlarını "dönüşümcü", "sürdürümcü (etkileşimci)" ve "serbest bırakıcı (laissez-faire)" olmak üzere üçe ayırmıştır. Dönüşümcü liderlikte liderler, sergiledikleri davranışlarla takipçileri üzerinde olumlu bir etki yaratmakta ve onları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmektedir. Bu sayede çalışanların örgütle olan bağları güçlenmekte ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Bir anlamda dönüşümcü liderler, örgütün ve çalışanların çıkarlarını ortak bir amaç etrafında birleştiren kişilerdir (Akan ve Yalçın, 2015). Öte yandan etkileşimci liderlikte liderler, gücünün bürokratik güç ve yasal konumdan alan çalışanları yaptıkları görevleri bitirebilme durumlarına göre cezalandıran veya ödüllendiren kişilerdir (Özgener ve Kılıç, 2009). Serbest bırakıcı yönetimde ise lider, örgütün faaliyetlerine çok az katılır ve emir vermez, yalnızca minimum bilgi ve yönlendirmeye ihtiyaç duyulduğunda tepki verir, gruba kendi faaliyetlerini ve yöntemlerini belirleme konusunda tam özgürlük verir, ancak yardım etmelerinin beklenmesini istemez (Khan, 1999; akt. Terzi ve Kurt, 2005).

Eğitim kurumlarının planlayıcısı ve uygulayıcısı olan okul liderlerine, değişen eğitim yapısına ayak uydurma konusunda büyük sorumluluk düşmektedir. İş doyumları, sorumluluklarını mümkün olan en iyi şekilde yerine getirmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Milli eğitim yöneticileri ve liderlik tarzları ile ilgili alanyazında; MEB üst düzey yöneticilerinin örgütsel değişim yönetimi yeteneği ve stratejik yönetim düzeyi (Çoban, Özdemir ve Pisapıa, 2019); Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve orta dereceli okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve iş doyum düzeyleri (Uludağ ve Tepe, 2018); Milli Eğitim Müdürlerinin görevleri, rolleri ve nasıl olmaları gerektiğine dair öğretmen adaylarının bakış açısı (Kıral, 2021) konularına değinen birkaç çalışma vardır. Liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar ise şöyledir; okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna ve iş doyumuna etkisi (Demir, 2019); okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki (Kırpık Canpolat, 2019); okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile kurum yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki ilişki (Gurbetoğlu ve Genç Yücel, 2019); okul öncesi eğitimden sorumlu müdürlerin yönetim tarzlarının öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi (Benibol, 2015); öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları (Avcı, 2015); okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin örgütlenme ve iş doyumlarına etkisi (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013); ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki (Yılmaz ve Ceylan, 2011); Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerine ilişkin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişki (Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009).

Yukarıda özetlenerek verilen alanyazın incelemesi temelinde liderlik tarzlarının ve iş doyumunun ayrı ayrı ve birlikte olarak çeşitli eğitim kurumu yöneticileri bağlamında çalışıldığı anlaşılmıştır. Öte yandan İMEM yöneticileri ile ilgili çalışmalarda ise İMEM yöneticilerinin görüşlerine göre yönetim tarzları ve iş doyumlarına ilişkin algılarını inceleyen araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Liderlik davranışı, kurumların başarısı için kritik öneme sahiptir. Okullarda kaliteli eğitim verilmesinin ve okulun amaçlarına ulaşılmasının okul yöneticilerinin davranışları ve çalışanlarına sağladıkları doyumla ilgili olduğu belirtilmektedir. Okul yöneticilerine model olan üst düzey yöneticilerin davranışlarının bu süreçte okul yöneticilerinin performansı ve iş doyumunu artırmada önemli bir faktör olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin okul yöneticilerinin algılarının ve iş doyumları ile ilişkisinin incelendiği bu çalışmanın sonuçlarının, hangi liderlik tarzlarının okul müdürlerinin liderlik becerilerinin ve iş doyumlarının artırılmasında etki yarattığını belirlemek ve uygulayıcılara yol göstermek açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle liderin takipçilerinin (bu araştırma için okul yöneticileri) görüşleri üzerinden İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıyı ölçen ve takipçilerin iş doyumları ile liderlik tarzları arasındaki ilişkileri inceleyen bir

çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma sonuçlarının, bu boşluğu doldurarak çalışma yapacak olan araştırmacılara bir kaynak olabileceği ve yeni tartışma olanakları sağlayarak alana farklı bakış açıları kazandırabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın genel amacı; Okul yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (İMEM) yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ve iş doyum düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin, İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları nedir ve nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Okul yöneticilerinin, İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi) göre farklılaşmakta mıdır?
3. Okul yöneticilerinin iş doymaları nedir ve nasıl bir dağılım göstermektedir?
4. Okul yöneticilerinin iş doymu düzeyleri çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi) göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinin, İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ile iş doymu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili okul yöneticilerinin algıları ve bunun onların iş doymu düzeylerine ile ilişkisini inceleyen bu araştırma nicel araştırma türlerinden ilişkisel tarama modeline dayanan betimsel bir çalışmadır. Tarama modelinde, şu an veya geçmişte olan olayların olduğu şekliyle tanımlanması esastır (Karasar, 2009:77). Bu çalışmada okul yöneticilerinin iş doymu seviyeleri ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları ayrı ölçeklerle değerlendirilerek bu iki ölçek puanlarının ilişkisi değerlendirilmesi yapılacağı için ilişkisel tarama modellinden yararlanılmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Manisa Yunusemre ilçesinde görev yapan anaokulu, ilkokul, ortaokul, halk eğitim merkezi, mesleki eğitim merkezleri, lise kademelerinde çalışan; 89 okul müdürü, 10 müdür başyardımcısı, 173 müdür yardımcısı olarak toplam 272 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmaya, Manisa Yunusemre ilçesinde devlet okullarında görev yapan tüm yöneticiler dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamındaki okullara bizzat gidilerek yöneticilerle birebir görüşülmüş, ölçekler hakkında bilgi verilmiş, akabinde ilgili veri toplama araçlarının doldurulmasına nezaret edilmiştir. Katılımda gönüllülük esasını uygulamış, ölçeği doldurmak istemeyen yöneticiler çalışmaya dâhil edilmemiştir. Çeşitli nedenlerle araştırmaya katılmak istemeyenler yüzünden, gönüllülük esasına göre toplam 184 okul yöneticisi ile çalışılmıştır.

**Tablo 1.** Okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki bilgilere göre dağılımı

Kişisel ve Mesleki Bilgiler		N	%
Cinsiyet	Kadın	49	26,6
	Erkek	135	73,4
Yaş	26-35 arası	22	12
	36-45 arası	90	48,9
	46 ve üzeri	72	39,1

<b>Öğrenim Durumu</b>	Yüksek Okul	1	0,5
	Lisans	145	78,8
	Yüksek Lisans	38	20,7
<b>Mesleki Kıdem</b>	0-10 yıl	13	7,1
	11-20 yıl	73	39,7
	21 yıl ve üzeri	98	53,3
<b>Görevi</b>	Müdür	51	27,7
	Müdür Baş Yardımcısı	10	5,4
	Müdür Yardımcısı	123	66,8
<b>Okul Türü</b>	Anaokulu	15	8,2
	İlkokul	65	35,3
	Ortaokul	29	15,8
	Anadolu Lisesi	11	6
	Meslek Lisesi	38	20,7
	Fen Lisesi	7	3,8
	İmam Hatip Lisesi	4	2,2
	Özel Eğitim	7	3,8
	Diğer	8	4,3
	0-1 yıl	25	13,6
<b>Şu anki üst düzey yönetici ile çalışma süresi</b>	1-3 yıl	88	47,8
	3-5 yıl	34	18,5
	5 yıl ve üzeri	37	20,1

Araştırmaya katılan yöneticilerin %73,4'ünü erkek, %26,6'sını kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin %39,1 ile 46 ve üzeri yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Yöneticilerin %78,8 ile çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır. Yöneticilerin mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri yoğunlukta olup % 53,3'dür. Araştırmaya katılan yöneticilerin yoğunlukla müdür yardımcısı olduğu görülmekte olup % 66,8'dir. Araştırmaya katılan yöneticilerin okul türü yoğunlukta ilkokul olup % 35,3'dür. Şu anki üst düzey yönetici ile çalışma süresi yoğunlukta olarak 1-3 yıl arası olup % 47,8 olarak tanımlanmaktadır.

#### **Veri Toplama Araçları**

Çalışmanın problemlerine yönelik verilerin elde edilmesi için iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek formu genel bilgiler ve iki farklı ölçek olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerini belirlemek amacıyla "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" ve okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerini belirlemek için "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Okul yöneticilerine ait veri toplama araçları, araştırmacı tarafından 2022-2023 eğitim-öğretim yılında bir kısmı elektronik ortamda bir kısmı okullar gezilerek uygulanmıştır. Doldurulan formlar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Google form ve yüzyüze gerçekleşen uygulamalar öncesi "bilgilendirme onam formu" sırasıyla ilk basamak işaretlenmesi zorunlu tutularak ve imzalatılarak gönüllülük sağlanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda yöneticilerin bireysel özelliklerine dair çoktan seçmeli sorular hazırlanmıştır. Formda yöneticilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi ilişkin toplam 7 soru yöneltilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Bass (1985) tarafından liderlik tarzlarını, birden çok faktöre göre açıklamak için hazırlanmıştır. (Akt. Akdoğan, 2002). Ölçeğin orijinali İngilizceden Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından çevrilmiştir. Anket 36 maddeden oluşmaktadır Ölçekte bulunan 36 maddenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel, 7 alt faktörden oluşmaktadır (Başaran, 2006; akt. Aslan 2013). Akdoğan (2002), tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin geneli için maksimum güvenilirlik Cronbach Alpha ile hesaplandığında .9277 bulunmuştur. Çok faktörlü liderlik ölçeğinin genelinde yapılan madde analizi sonuçlarına göre madde ayırt edicilik puanları .05 düzeylerinde anlamlı çıkmış ve ölçeğin tüm maddeleri değerlendirmeye alınmıştır. Beta değerlerine ilişkin ölçüm yapılmadığı görülmüştür. Tablo 2’de Çok Faktörlü Liderlik Anketinde kullanılan ifadelerin ilişkili olduğu liderlik stilleri gösterilmektedir.

**Tablo 2. Çok faktörlü liderlik anketindeki ifadeler ve liderlik stilleri**

Dönüşümcü liderlik	Kod
Karizmatik/ilham verici	6, 9, 10, 13, 14, 18, 23, 25, 34, 36
Entelektüel uyarım	2, 8, 30, 32
Bireysel destek	15, 19, 29, 31, 35
<b>Etkileşimci liderlik</b>	
Ödüle bağlı	1, 16, 11
İstisnalarla yönetim (aktif)	4,21,22,24,26,27
İstisnalarla yönetim (pasif)	3,12,20
<b>Serbestlik tanıyan liderlik</b>	5, 7, 17, 28, 33

5’li Likert tekniğine göre düzenlenen ölçeği oluşturan sorular; “Hiçbir Zaman (1) [Aralığı, 1,00-1,79], Nadiren(2) [Aralığı, 1,80-2,59], Bazen(3) [Aralığı, 2,60-3,39], Çoğu Zaman(4), [Aralığı, 3,40-4,19], Her Zaman(5) [Aralığı, 4,20-5,00]” şeklinde puanlanmıştır (Benibol,2015).

Minnesota İş Doyumu Ölçeği: Minnessota İş Doyumu Ölçeği 1967 yılında Dawis, Weiss, England, ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır (Başaran ve Güçlü, 2018). Ölçekte toplam 20 madde bulunmaktadır. İş doyumu ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,87 olarak tespit edilmiştir. (Ural vd. 2005; akt. Köroğlu, 2012). Beta değerlerine ilişkin ölçüm yapılmadığı görülmüştür.

**Tablo 3. Minnessota iş doyum ölçeği alt boyutları**

Alt boyutlar	Maddeler	Toplam
İçsel İş Doyumu	1, 2 ,3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 19 ve 20	12
Dışsal İş Doyumu	5, 6, 12, 13, 14,16, 17, 18	8
Toplam		20

(Kaynak: Benibol,2015).

Minnesota iş doyum ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir. 5’li Likert tekniğine göre düzenlenen ölçeği oluşturan sorular; “Hiç Memnun Değilim(1) [Aralığı, 1,00-1,79], Memnun Değilim(2) [Aralığı, 1,80-2,59], Biraz Memnunum(3) [Aralığı, 2,60-3,39], Memnunum(4), [Aralığı, 3,40-4,19], Çok Memnunum(5) [Aralığı, 4,20-5,00]” şeklinde puanlanmıştır (Benibol,2015).

#### **Verilerin Analizi**

Mevcut araştırmada kullanılan veri toplama aracını doldurması beklenen toplam 272 kişidir. Çeşitli nedenlerle araştırmaya katılmak istemeyenler yüzünden, gönüllülük esasına göre

toplam 184 okul yöneticisi ile çalışılmıştır. Toplam 184 geçerli anket toplanmıştır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin, okul yöneticileri tarafından hangi düzeyde algılandığının incelendiği bu araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde SPSS26 paket programı kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki bilgilere göre dağılımları frekans (n) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. İMEM yöneticilerinin okul yöneticilerince algılanan liderlik stillerinin nasıl bir dağılım gösterdiğini bulmak için önce madde ortalamaları bulunmuş, ardından standart sapma değerleri tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerleri ilgili ölçeğin puan aralığına göre yorumlanmış ve aritmetik ortalama sonuçlarına göre varyansa bakılmıştır. Normal dağılım olup olmadığını incelemek üzere çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri bakılmıştır. Bu kapsamda söz konusu değerlerin +1 ve -1 arasında olduğu görülmüş ve verilerin normal dağılım özelliği gösterdiğine karar verilmiştir.

Okul yöneticilerinin, liderlik stilleri alt boyutlarına ilişkin verdikleri puanlarının cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkenleri bakımından, gruplarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için, cinsiyet değişkeninde parametrik testlerden bağımsız grup t-testi, diğer değişkenlerde tek yönlü varyans analizi (Anova) testi kullanılmıştır. Anlamlı fark çıkan grupları belirlemek için LSD değerlerine bakılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlılık (p) değeri 0,05'in üzerinde olanlar için LSD dikkate alınmamıştır.

İş doyumunu ölçeği kullanılarak okul yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerinin dağılımını tespit etmek için önce madde ortalamaları bulunmuş ve ardından ortalama ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir. Normal dağılım olup olmadığını bulmak için çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerleri'nin +1 ve -1 arasında olduğu normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin, iş doyumunu ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri puanlarının cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkenleri bakımından, gruplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını görmek üzere, cinsiyet değişkeninde parametrik testlerden bağımsız grup t-testi, diğer değişkenlerde tek yönlü varyans analizi (anova) testi kullanılmıştır. Anlamlı fark çıkan grupları belirlemek için LSD değerlerine bakılmıştır. P değeri 0,05'in üzerinde olanlar için LSD dikkate alınmamıştır.

Okul yöneticilerinin İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile incelenmiştir. Büyüköztürk vd. (2012)'e göre, korelasyon katsayısı ( r ) 0,70-1,00 arasında ise "yüksek", 0,30-0,70 arasında ise "orta" ve 0,00-0,30 arasında ise "düşük" düzeyde ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının içsel, dışsal ve genel iş doyumunu düzeylerini yordayıcılığını belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi de yapılmıştır.

#### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri ölçekleri çeviren kişilerce yapılmış olup, ilgili kişilerden izinleri alınarak ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik değerleri ile ilgili bilgilere veri toplama araçları bölümünde verilmiştir. Ayrıca yapılan bu çalışmada da kullanılan "Çok faktörlü liderlik" ve "Minnesota iş doyum" ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış olup, liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,846 olarak, iş doyum ölçeğinin ise Cronbach Alpha değeri 0,931 olarak bulunmuştur. Yapılan analizlerin güvenilirliğinin saptanması amacıyla spss alanında uzman öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuştur. Çalışmada görüşleri incelenen yöneticiler farklı türde kurumlardan seçilerek çeşitlilik oluşturulmuş ve araştırmanın geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır. Araştırma anketlerinin dağıtılması aşamasında anketlerin çoğunu araştırmacı okullara giderek konu ile ilgili yöneticilere gerekli bilgilendirmeleri yapmış ve anketleri doldurmalarını beklemiştir. Araştırma, danışman değerlendirmesi dışında bir doktora bir de tezsiz



yüksek lisans öğrencisine de okutularak görüşleri alınmıştır. Hem fikir olunmayan bölümler yeniden değerlendirilmiş ve ilgili düzeltmeler yapılarak görüş birliğinin artırılması amaçlanmıştır. Yapılan bu çalışmalar ile araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliği için istenmesi halinde paylaşılması veya başka bir araştırmada analiz edilebilmesi için araştırma verileri saklanmıştır.

### Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümüne ilişkin toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucundaki bulgulara araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun bir biçimde ve sırada verilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kendilerine uygulanan ölçeklerin alt maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalama puanları ve standart sapma (ss), seçilenlere göre kodlanan puan aralığı (skpa), ortalamalar arası farklar (t), anlamlılık düzeyi (p), eğitim (β) değerleri tablolar halinde gösterilmiştir. Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkenleri açısından okul yöneticilerinin değerlendirmeleri incelenmiştir.

#### 1. Okul Yöneticilerinin İMEM Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Algı Dağılımları

“Okul yöneticilerinin, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her boyut için ayrı ayrı analiz edilerek Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okul yöneticilerinin İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı dağılımları sonuçları

	N	Ss	$\bar{x}$	Puan aralığı
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	184	0,81	3,65	Çoğu zaman
Karizmatik/ilham verici	184	0,81	3,72	Çoğu zaman
Entelektüel uyarım	183	0,84	3,64	Çoğu zaman
Bireysel destek	184	0,92	3,52	Çoğu zaman
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	184	0,42	3,19	Bazen
Ödüle bağlı	184	0,86	3,46	Çoğu zaman
İstisnalarla yönetim(aktif)	184	0,55	3,28	Bazen
İstisnalarla yönetim(pasif)	183	1,02	2,74	Bazen
<b>Serbestlik Tanıyan Liderlik</b>	183	0,93	2,21	Nadiren

Tablo 4’ te görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticilerinin İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algı puanları ortalaması önem sırası; dönüşümcü liderlik ( $\bar{x}=3,65;Ss=0,81$ ); etkileşimci liderlik ( $\bar{x}=3,19;Ss=0,42$ ) ve serbestlik tanıyan liderlik ( $\bar{x}=2,21;Ss=0,93$ ) şeklinde olduğu görülmüştür. Buna göre okul yöneticilerinin İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri dönüşümcü liderlikte “Çoğu zaman”, etkileşimci liderlikte “Bazen”, serbestlik tanıyan liderlik ise “Nadiren” şeklinde ortaya çıkmıştır.

İMEM yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik stillerine bakıldığında okul yöneticilerince İMEM yöneticilerinin en çok dönüşümcü liderlik stilinde algılandıkları, daha sonra da etkileşimci liderlik stilinde algılandıkları, en az ise serbestlik tanıyan liderlik stilinde algılandıkları görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik stilinin alt faktörleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin İMEM yöneticilerini en yüksek düzeyde karizmatik/ilham verici lider olarak algıladıkları görülmüştür. Karizmatik/ilham verici liderlik boyutunda en yüksek algıya sahip maddelerin; orijinal ölçekte “güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular” ve “ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır” ve “ geleceğe bakış açıcı olumludur” maddelerine karşılık geldiği görülmüştür. Bu boyutu sırasıyla entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları izlemiştir. Okul

yöneticilerinin en az algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik stili boyutu maddelerine karşılık ise orijinal ölçekte“ karar vermekten kaçınma, önlem almanın gereksiz olduğu, ihtiyaç duyulduğunda yoktur” maddeleri karşılık geldiği görülmüştür.

## **2. Çeşitli Değişkenlere Göre İMEM Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Okul Yöneticilerinin Algı Dağılımları**

“Okul yöneticilerinin, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi) göre farklılaşmakta mıdır?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlenmeler aşağıda sunulmuştur. Anlamli fark çıkmayana değişkenlere ait açıklamalar bir paragrafta birleştirilerek yazılmış, anlamli fark çıkan değişkenlere ait sonuçlar ayrı başlık altında yazılarak ve tablolandırılarak ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

### **2.1. Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Yöneticinin Görevi, Okul Türü, Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular**

İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili okul yöneticilerinin algılarının “cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticinin görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan “t testi” ve “Anova” testi analizleri sonucunda, dönüşümcü liderlik stili, etkileşimci liderlik stili ve serbestlik tanıyan liderlik stili alt faktörlerinde okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticinin görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkenleri bakımından anlamli bir fark görülmemiştir.

### **2.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Bulgular**

Bilgiler, mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları “ anova ” testi kullanılarak sonuçları her bir liderlik stili için ayrı ayrı analiz edilerek verilmiştir.

**Tablo 5. "Mesleki kıdem" değişkenine göre anova testi sonuçları**

	Mesleki Kıdem	N	SS	$\bar{x}$	F	p	Fark (LSD)
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	0-10 yıl <sup>(1)(2)</sup>	13	0,55	4,24	4,158	0,006	Anlamli
	11-20 yıl <sup>(1)</sup>	73	0,80	3,54			
	21 yıl ve üzeri <sup>(2)</sup>	98	0,83	3,66			
	Toplam	184	0,81	3,65			
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	0-10 yıl	13	0,57	3,39	2,256	0,209	-
	11-20 yıl	73	0,34	3,13			
	21 yıl ve üzeri	98	0,44	3,21			
	Toplam	184	0,42	3,19			
<b>Serbestlik Tanıyan Liderlik</b>	0-10 yıl <sup>(3)</sup>	13	0,59	1,66	2,795	0,025	Anlamli
	11-20 yıl	73	0,88	2,20			
	21 yıl ve üzeri <sup>(3)</sup>	97	0,98	2,30			
	Toplam	183	0,93	2,21			

*Not: Aynı sembolü taşıyan gruplar arasında fark vardır.*

Tablo 5’ deki analizde, İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile ilgili okul yöneticilerinin algılarının “mesleki kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, etkileşimci liderlik (F=2,256, p>0,05) stiline okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamli fark bulunmazken, dönüşümcü liderlik (F=4,158, p<0,05) stili ve

serbestlik tanıyan liderlik ( $F=2,795$ ,  $p<0,05$ ) stili alt faktörlerinde okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı fark görülmüştür.

Farklı mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerince İMEM yöneticilerinin en çok dönüşümcü liderlik stilinde algılandıkları (çoğu zaman) daha sonra da etkileşimci liderlik stilinde algılandıkları (bazen), en az ise serbestlik tanıyan liderlik stilinde algılandıkları (nadiren) görülmüştür. İMEM yöneticilerini dönüşümcü lider olarak en çok 0-10 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticilerince algılanırken bu sırayı 21 yıl üzeri ve 11-20 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticileri izlemektedir. İMEM yöneticilerini serbestlik tanıyan lider olarak en çok 21 yıl ve üzeri okul yöneticilerince algılanırken bu sırayı 11-20 ve 0-10 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticileri izlemektedir.

Gruplar arası farklılığa neden olan maddeler orijinal ölçekte incelendiğinde; mesleğin ilk on yılında olan okul yöneticilerinin, İMEM yöneticilerinin; önemli değer ve inançları paylaşma, güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgulama, yetişmeleri için zaman harcama, grubun iyiliği için özveride bulunma, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurma, çalışanlarda güven ve güç duygusu yaratma, çalışanlara farklı ihtiyaçları olan bireyler olarak yaklaşma, çalışanların işlerine farklı bakış açılarından bakmalarını önerme, ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgulama, çalışanları iyi iş yaptıklarında takdir etme, çalışanlarda hedefe ulaşacağına dair güven oluşturma yönünden sergiledikleri davranışlarına ilişkin algılarının “her zaman”, 11-20 ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinin ise “çoğu zaman” olduğu görülmüştür.

Bu bulgular ışığında, okul yöneticilerinin mesleki kıdeminin İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stiline ilişkin algılarını farklılaştıran bir etmen olduğu görülmüştür.

### 3. Okul Yöneticilerinin İş Doymalarına İlişkin Algı Dağılımları

“Okul yöneticilerinin iş doymaları nasıl bir dağılım göstermektedir?” Alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler analiz edilerek Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul yöneticilerinin iş doymu puanlarının betimsel istatistikleri

	N	SS	$\bar{x}$	Puan aralığı
İçsel Doyum	184	0,66	3,83	Memnunum
Dışsal Doyum	184	0,76	3,39	Biraz Memnunum
Genel İş Doymu	184	0,67	3,66	Memnunum

Tablo 6’ da görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticilerinin iş doymaları ortalaması önem sırasına göre; içsel doyum ( $\bar{x}=3,83$ ;  $Ss=0,66$ ), genel iş doymu ( $\bar{x}=3,66$ ;  $Ss=0,67$ ), dışsal doyum ( $\bar{x}=3,39$ ;  $Ss=0,76$ ) şeklinde algıladıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin iş doymalarına ilişkin görüşleri içsel iş doymunda “Memnunum”, genel iş doymunda “Memnunum”, dışsal iş doymunda “Biraz Memnunum” şeklinde ortaya çıkmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin genel olarak yaptıkları işten doyum sağladıkları, en yüksek iş doymu algılarının içsel iş doymu boyutunda olduğu, en düşük iş doymu algılarının dışsal iş doymu boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en fazla doyum sağladıkları içsel iş doymu ölçek maddeleri incelendiğinde; sosyal hizmet anlamına karşılık gelen “başkaları için bir şeyler yapabilme” ve otorite anlamına karşılık gelen “kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi” maddelerine karşılık geldiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin dışsal iş doymunda en düşük algıladıkları maddelere orijinal ölçekte, “ücret, terfi, çalışma şartları, takdir” maddelerine karşılık geldiği görülmüştür.

### 3.1. Çeşitli Değişkenlere Göre Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Algı Dağılımları

“Okul yöneticilerinin iş doyumları düzeyleri çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi) göre farklılaşmakta mıdır?” alt probleminin ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlenmeler içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri için ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur. Anlamlı fark çıkmayan değişkenlere ait açıklamalar bir paragrafta birleştirilerek yazılmış, anlamlı fark çıkan değişkenlere ait sonuçlar ayrı başlık altında yazılarak ve tablolandırılarak ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

#### 3.1.1. Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Yöneticinin Görevi, Okul Türü, Şu Anki Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin iş doyumları düzeylerinin “cinsiyet, öğrenim durumu, yöneticinin görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi” değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan “t testi” ve “Anova” testi analizleri sonucunda, okul yöneticilerinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumları düzeylerinin cinsiyet, öğrenim durumu, yöneticinin görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkenleri bakımından anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

#### 3.1.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Bilgiler yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin iş doyumları düzeyleri “Anova” testi kullanılarak sonuçları içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri için ayrı ayrı analiz edilerek verilmiştir. Tablo 7’deki analizde, okul yöneticilerinin iş doyumları düzeylerinin “yaş” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. İçsel doyum ( $F=5,458$ ,  $p<0,05$ ), dışsal doyum ( $F=1,678$ ,  $p>0,05$ ) ve genel iş doyumları ( $F=3,870$   $p<0,05$ ) alt faktörleri sonucuna göre, okul yöneticilerinin dışsal doyum düzeyleri yaşa göre farklılık göstermezken, içsel doyum ve genel iş doyumları düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. Buna göre çalıştıkları yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin iş doyumları alt boyutlarına ilişkin görüşleri içsel iş doyumunda “Memnunum”, dışsal iş doyumunda “Biraz Memnunum” genel iş doyumunda “Memnunum” şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür.

**Tablo 7. “Yaş” değişkenine göre anova testi sonuçları**

	Mesleki Kıdem	N	Ss	$\bar{x}$	F	p	Fark (LSD)
İçsel Doyum	26-35 yaş arası <sup>(1)</sup>	22	0,67	3,98	5,458	0,005	Anlamlı
	36-45 yaş arası <sup>(1)(2)</sup>	90	0,69	3,67			
	46 yaş ve üzeri <sup>(2)</sup>	72	0,59	3,99			
	Toplam	184	0,66	3,83			
Dışsal Doyum	26-35 yaş arası	22	0,74	3,43	1,678	0,190	-
	36-45 yaş arası	90	0,71	3,29			
	46 yaş ve üzeri	72	0,81	3,50			
	Toplam	184	0,76	3,39			
Genel İş Doyumu	26-35 yaş arası	22	0,67	3,76	3,870	0,023	Anlamlı
	36-45 yaş arası <sup>(3)</sup>	90	0,67	3,52			
	46 yaş ve üzeri <sup>(3)</sup>	72	0,64	3,80			
	Toplam	184	0,67	3,66			

*Not: Aynı sembolü taşıyan gruplar arasında fark vardır.*

İçsel iş doyumunda gruplar arası ortalamalarda; 26-35 yaş ve 36-45 yaş arası, 36-45 yaş ve 46 yaş üzeri okul yöneticilerinin içsel iş doyumları algıları arasında anlamlı farklılık tespit

edilmiştir. Genel iş doymunda ise gruplar arasında, 36-45 yaş ve 46 yaş üzeri okul yöneticilerinin algıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 26-35 ve 36-45 yaş arasındaki okul yöneticilerin içsel ve genel doyumlarına ilişkin algıları "Memnunum" şeklinde olmasına rağmen, memnuniyet ortalaması düştüğü için anlamlı fark görülmüştür. 36-45 ve 46 yaş üzeri okul yöneticilerin içsel ve genel iş doyumlarına ilişkin algıları "Memnunum" şeklinde olmasına rağmen, memnuniyet ortalaması tekrar arttığı için aralarında anlamlı fark görülmüştür.

Bu bulgular ışığında okul yöneticilerinin yaşının içsel, dışsal ve genel iş doyumlarında farklılaştıran bir etmen olduğu ortalama puanlar incelendiğinde, okul yöneticilerinin içsel, dışsal, genel iş doyum algılarının en yüksek 26-35 yaş arasında olduğu, bu algıyı sırasıyla 46 yaş üzeri ve 36-45 yaş arasındaki okul yöneticilerinin izlediği görülmüştür. Farklı yaş gruplarına sahip okul yöneticilerinin algılarının en yüksek içsel iş doymu alt boyutunda daha sonra genel iş doymu boyutunda en az da dışsal iş doymu boyutunda olduğu görülmüştür.

### 3.1.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Bulgular

Bilgiler, mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin iş doymu düzeyleri "Anova" testi kullanılarak sonuçları içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri için ayrı ayrı analiz edilerek verilmiştir.

**Tablo 8.** "Mesleki kıdem" değişkenine göre anova testi sonuçları

		Mesleki Kıdem	N	SS	$\bar{x}$	F	p	Fark
İçsel Doyum	A	0-10 yıl	13	0,69	4,01	5,648	0,004	Anlamlı
	C	11-20 yıl <sup>(1)</sup>	73	0,65	3,64			
	E	21 yıl ve üzeri <sup>(1)</sup>	98	0,64	3,96			
		Toplam	184	0,66	3,83			
Dışsal Doyum	A	0-10 yıl	13	0,70	3,55	5,438	0,005	Anlamlı
	C	11-20 yıl <sup>(2)</sup>	73	0,71	3,17			
	E	21 yıl ve üzeri <sup>(2)</sup>	98	0,77	3,53			
		Toplam	184	0,76	3,39			
Genel İş Doyumu	A	0-10 yıl	13	0,66	3,83	6,201	0,002	Anlamlı
	C	11-20 yıl <sup>(3)</sup>	73	0,64	3,45			
	E	21 yıl ve üzeri <sup>(3)</sup>	98	0,66	3,79			
		Toplam	184	0,67	3,66			

Not: Aynı sembolü taşıyan gruplar arasında fark vardır.

Tablo 8'deki analizde, okul yöneticilerinin iş doymu düzeylerinin "mesleki kıdem" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. İçsel doyum (F=5,648, p<0,05), dışsal doyum (F=5,438, p<0,05)ve genel iş doymu (F=6,201, p<0,05)alt faktörleri sonucuna göre, okul yöneticilerinin içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda, mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin iş doymu alt boyutlarına ilişkin görüşleri içsel iş doymunda "Memnunum", dışsal iş doymunda "Biraz Memnunum" genel iş doymunda "Memnunum" şeklinde ortaya çıktığı, içsel doyum ortalamalarının ise en yüksek olduğu görülmüştür.

Mesleki kıdem değişkeninde gruplar arası ortalamalarda; içsel, dışsal ve genel iş doyumlarında 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri okul yöneticilerinin algıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Gruplar arası farklılığa neden olan maddeler orijinal ölçekte incelendiğinde; okul yöneticilerinin sosyal statü, sosyal hizmet verme, otorite, yetenek kullanımı, başarı hissi, yaratıcılık kullanımı gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminlerinin 0-10 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerde çok memnunum şeklinde olduğu, çeşitli nedenlerle 11-20 yıl arası kıdemde bu alanlardaki algılarının memnunum şeklinde azaldığı; 21 yıl ve üzeri kıdemde işin içsel niteliğine ait sosyal hizmet vermeye yönelik iş doyum algılarının tekrar arttığı görülmüştür. Takdir görme gibi işin dışsal niteliğine ait 0-10 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticileri çok memnunken 11-20 ve 21 yıl üzeri okul yöneticilerinde bu algı düşerek memnun oldukları görülmüştür. Terfi imkanı yönünden 0-10, 1-20 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticileri memnunken 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinin biraz memnun olduğu görülmüştür.

Bu bulgular ışığında, okul yöneticilerinin mesleki kıdeminin içsel, dışsal ve genel iş doyumlarında farklılaştıran bir etmen olduğu, ortalama puanlar incelendiğinde, okul yöneticilerinin içsel, dışsal, genel iş doyum algılarının en yüksek 0-10 yıl arası kıdemde olduğu bu algıyı sırasıyla 21 yıl ve üzeri, 11-20 yıl arası kıdemde olan okul yöneticilerinin izlediği görülmüştür. Farklı mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin algılarının en yüksek içsel iş doyumunu alt boyutunda daha sonra genel iş doyumunu boyutunda en az da dışsal iş doyumunu boyutunda olduğu görülmüştür.

#### 4. İMEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okul Yöneticilerinin İş Doyumları Arasındaki İlişki

“Okul yöneticilerinin, İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ile iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel analizler aşağıda sunulmuştur. İMEM yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada; ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stillerinin ana faktörlerinin okul yöneticilerinin içsel, dışsal, genel doyumları üzerindeki ilişkisinin belirlenmesi amacıyla pearson korelasyon testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9. İMEM yöneticilerinin algılanan liderlik stillerinin ve okul yöneticilerinin iş doyumlarının ilişkisi**

	1	2	3	4	5	6
1 Dönüşümcü Liderlik	1	0,473**	0,774**	0,378**	0,519**	0,462**
2 Etkileşimci Liderlik	-	1	-0,113	0,205**	0,269**	0,245**
3 Serbestlik Tanıyan Liderlik	-	-	1	-0,312**	-0,460**	-,0397**
4 İçsel Doyum	-	-	-	1	0,803**	0,962**
5 Dışsal Doyum	-	-	-	-	1	0,935**
6 Genel Doyum	-	-	-	-	-	1

\*\* işaretleri anlamlı olduğunu gösterir.  $p < 0,05$ ,  $p < 0,01$

Analiz sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin algıladıkları İMEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile içsel doyum, dışsal doyum ve genel iş doyumları arasında  $p < 0,01$  orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İMEM yöneticilerinin etkileşimci liderlik özellikleri ile okul yöneticilerinin iş doyumları arasında  $p < 0,05$  zayıf düzeyde pozitif yönde, serbestlik tanıyan liderlik özellikleri ile okul yöneticilerinin iş doyumları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin İMEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının içsel, dışsal ve genel iş doyumunu düzeylerini yordayıcılığını belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi de yapılmıştır. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür (içsel

iş doyumunda  $F= 9,539; p<0,05$ , dışsal iş doyumunda  $F=22,597; p<0,05$ , genel iş doyumunda  $F=16,056; p<0,05$ ).

Okul yöneticilerinin içsel iş doyumunda İMEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri pozitif yönde ( $\beta =0,286; p=0,038 p<0,05$ ) ve etkileşimci liderlik özellikleri pozitif yönde ( $\beta =0,032; p=0,713 p>0,05$ ) ilişkiliyken, serbestlik tanıyan liderlik özellikleri ( $\beta=-0,087; p=0,476 p>0,05$ ) negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. İMEM yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin, okul yöneticilerinin içsel iş doyumundaki varyansın %13'ünü ( $R^2=0,138$ ) açıkladığı görülmüştür. Buna göre İMEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul yöneticilerinin içsel doyumlarını yordayan bir değişken olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin dışsal iş doyumları ile İMEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri pozitif yönde ( $\beta =0,323; p=0,011 p<0,05$ ) ve etkileşimci liderlik pozitif özellikleri pozitif yönde ( $\beta =0,069; p=0,386 p>0,05$ ) ilişkiliyken, serbestlik tanıyan liderlik özellikleri ( $\beta=-0,202; p=0,073 p>0,05$ ) negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. İMEM yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin, okul yöneticilerinin dışsal iş doyumundaki varyansın %27'sini ( $R^2=0,275$ ) açıkladığı görülmüştür. Buna göre İMEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul yöneticilerinin dışsal doyumlarını yordayan bir değişken olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin genel iş doyumları ile İMEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri pozitif yönde ( $\beta =0,317; p=0,016 p<0,05$ ) ve etkileşimci liderlik pozitif özellikleri pozitif yönde ( $\beta =0,051; p=0,543 p>0,05$ ) ilişkiliyken, serbestlik tanıyan liderlik özellikleri ( $\beta=-0,146; p=0,212 p>0,05$ ) negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. İMEM yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri okul yöneticilerinin genel iş doyumundaki varyansın %21'ini ( $R^2=0,212$ ) açıkladığı görülmüştür. Buna göre İMEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul yöneticilerinin genel iş doyumlarını yordayan bir değişken olduğu görülmüştür.

### **Sonuç, Tartışma Ve Öneriler**

Çalışmanın bu bölümünde, bulgulardan sonuçlar üretilmiş ve her bir sonuç alanyazın temelinde tartışılarak devamında uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Okul yöneticileri, İMEM yöneticilerini liderlik stilleri alt boyutlarında; en çok dönüşümcü liderlik stilinde algılamaktadırlar. Dönüşümcü liderlik stili, alt faktörleri bazında incelendiğinde ise; okul yöneticileri İMEM yöneticilerini en yüksek düzeyde karizmatik/ilham verici liderlik alt stilinde algılamaktadırlar. Uludağ ve Tepe (2018)'in yapmış olduğu çalışmada da MEM yöneticileri kendilerini dönüşümsel liderlik stilinde görmüşlerdir. Araştırmacılar bu konuda özel okul müdürlerinin, müfettişlerin, öğretmenlerin de dâhil edildiği daha geniş kapsamlı bir örneklem grubuna yönelik çalışmalar yapılabilirler.

İMEM yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin okul yöneticisi algılarında çeşitli değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi) anlamlı bir farklılık görülmezken, mesleki kıdem değişkeninde İMEM yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerine ilişkin okul yöneticilerinin algılarında anlamlı farklılık vardır. İMEM yöneticilerini dönüşümcü lider olarak en çok 0-10 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticilerince algılanırken; bu sırayı 21 yıl üzeri ve 11-20 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticileri izlemektedir. İMEM yöneticilerini serbestlik tanıyan lider olarak en çok 21 yıl ve üzeri okul yöneticilerince algılanırken bu sırayı 11-20 ve 0-10 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticileri izlemektedir. Uludağ ve Tepe (2018) de yaptıkları çalışmada okul yöneticileri ve MEM yöneticilerinin kendilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, kıdem değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Uludağ ve Tepe (2018)'in çalışması ile araştırma bulguları yaş ve cinsiyet değişkenleri yönünden benzer, kıdem değişkeni yönünden farklılık göstermektedir. Araştırmacılar okul yöneticilerinin İMEM

yöneticilerinin liderlik stilleri algısına ilişkin farklı değişkenlerin inceleneceği çalışmalar yapılabilirler.

Okul yöneticilerinin iş doyumlarına ilişkin algılarında; okul yöneticilerinin yaptıkları işten en çok içsel olarak doyum sağladıkları görülmüş, bu doyumunu sırasıyla genel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu izlemiştir. Aslan (2020), yaptığı çalışmada ilkökul yöneticilerinin iş doyumunu ve yaşam doyumlarını orta düzeyde bulmuştur. Yılmaz ve Murat (2008), çalışmalarında ilkökul yöneticilerinin iş doyum düzeylerini %65 bulmuştur. Eğriboyn (2015), ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iş doyumlarını tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmasında da yöneticilerin genel ve içsel iş doyumlarından memnun olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, Uludağ ve Tepe (2018), yaptığı çalışmada temel eğitim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin yaptıkları işten genel manada tatmin oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin başkaları için bir şeyler yapabilmeyi önemsedikleri ve insanları yönlendirebilme fırsatı verdiği için mesleklerinden içsel anlamda daha çok tatmin oldukları söylenebilir. Dışsal iş doyumunun daha düşük olması, yapılan iş ve alınan sorumluluk karşısında okul yöneticilerine yaptıkları çalışmalardan dolayı yeterince dış motivasyon araçlarının (ödül, ücret, terfi sistemi vb.) üst yönetimlerce kullanılmıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Okul yöneticilerinin görevlendirmelerine yönelik yönetmeliklerde, MEB tarafından özlük haklarını koruyucu maddelerin eklenmesi, atamaların tarafsızlık, liyakat ve yeteneğe göre yapılması, başarılı okul yöneticilerinin çalışmalarının İMEM yöneticilerince görülerek takdir edilmesi, okul yöneticilerinin dışsal iş doyumunu arttıracakları söylenebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin dışsal iş doyumunu olumsuz etkileyen çalışma şartları zorluğuna neden olan etkenlerin MEB tarafından tespit edilerek bunları iyileştirmeye yönelik politikalar geliştirebilir, bu sayede kadın okul yöneticilerinin sayısı artırılabilir. Araştırmacılar okul yöneticilerinin iş doyumunu olumsuz etkileyen faktörleri daha ayrıntılı tespit etmek ve sorunlara çözüm önerileri getirmek amaçlı farklı veri toplama yöntemleri kullanarak bir çalışma yapılabilirler.

Çeşitli değişkenlere göre okul yöneticilerinin iş doyumunu algılarında; okul yöneticilerinin cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, okul türü, şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmezken, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık görülmüştür. Okul yöneticilerinin yaş ve kıdem değişkeninde içsel, dışsal, genel iş doyum algılarının en yüksek 26-35 yaş arasında ve 0-10 yıl arası kıdemde olduğu, bu algıyı sırasıyla 46 yaş ve 21 yıl üzeri kıdem, 36-45 yaş ve 11-20 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticilerinin izlediği görülmüştür. Uludağ ve Tepe (2018)'in yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu değişkenlerine göre değişmediği yönünde tespiti ile benzer, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre değişmediği yönünde tespiti ile araştırma bulguları sonuçları farklılık göstermektedir. Ayrıca Aslan (2020)'nin yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin iş doyumları ile cinsiyet, mezun olunan okul değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmediği yönünde tespiti ile araştırma bulgularında benzer, yaş değişkenine göre değişmediği tespiti ile farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırmacılar okul yöneticilerinin iş doyumunu algılarına ilişkin farklı değişkenlerin incelendiği çalışmalar yapılabilirler.

İMEM yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doyumunu arasında ilişkide; İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doyumları arasında anlamlı ilişki bulunmuş olup, kurulan regresyon modelinin de anlamlı olduğu görülmüştür. İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri içerisinden dönüşümcü liderlik stili ile okul yöneticilerinin iş doyumları arasında pozitif yönde ilişkili olduğu ve iş doyumlarını yordayan bir değişken olduğu görülmüştür. Özcan (2006), Seyfikli (2007), Uludağ ve Tepe (2018), Eğriboyn (2015)'in çalışmalarında da yöneticilerin gösterdiği liderlik stilleri ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edildiği sonuçları ile benzer sonuçlara ulaştıkları görülmektedir. Ayrıca Akdoğan (2002), Eliophotou-Menon ve Ioannou (2016), yaptıkları çalışmalarda dönüşümcü liderlik stillerinin iş doyumuna pozitif etki yarattığını tespit etmişlerdir.



Araştırma bulgularından hareketle, İMEM yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doymaları arasındaki ilişki göz önüne alınarak, dönüşümcü liderliğin tüm boyutları itibari ile İMEM yöneticilerinin daha yeterli hale gelmelerini sağlamak için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmaları yönünde MEB tarafından teşvik edici planlamalar yapılabilir. Araştırmacılar İMEM yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişkiyi ölçecek çalışmalar yapabilirler.

### Kaynakça

Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama [Journal of Education and Humanities: Theory and Practice]*, 6(11), 123-150. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/210407>. (Erişim tarihi: 07.06.2022).

Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://www.proquest.com/openview/f1aa30e8ce203dcdf1328df02829c89>. (Erişim tarihi: 07.06.2022).

Akkoç, İ. ve Tunç, H. (2015). Örgüt çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir il milli eğitim müdürlüğü örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(34), 1-21.doi: 10.31795/baunsobed.645363.

Aslan, G. (2020). *İlkokul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile yaşam doyum düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli. <https://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/handle/11499/28579>. (Erişim tarihi: 20.06.2022).

Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.[https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/130532/yokAcikBilim\\_10\\_010398.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/130532/yokAcikBilim_10_010398.pdf?sequence=-1&isAllowed=y). (Erişim tarihi:07.04.2022).

Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi hava kuvvetlerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=1Gk2\\_nABv\\_kvgnbaKucehg&no=xu-RQxiaqHkiOKARKtobnA](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=1Gk2_nABv_kvgnbaKucehg&no=xu-RQxiaqHkiOKARKtobnA). (Erişim tarihi:07.04.2022).

Avcı, A.(2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189. <https://hayefjournal.org/Content/files/sayilar/76/161.pdf>. (Erişim tarihi:07.04.2022).

Aydın, A. , Sarier, Y ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 795-811. <https://www.researchgate.net/profile/SenguelUysal/publication/283569222>. (Erişim tarihi: 07.04.2022).

Bakioğlu, A. , Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002, 16-17 Mayıs). *Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulmuş bildiri, 109-129. <https://www.researchgate.net/profile/Inayet-Aydin/publication/321361126>. (Erişim tarihi:07.04.2022).

Başaran, M. ve Güçlü, N. (2018). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 949-963. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/614141>. (Erişim tarihi: 25.01.2023).

Benibol, H. (2015). *Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://openaccess.maltepe.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12415/823/10091793.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (Erişim tarihi: 07.04.2022).

Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66658/1042919>. (Erişim tarihi: 24.01.2023).

Büyüköztürk, Ş., Çakmak-Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/256353>. (Erişim tarihi: 07.04.2022).

Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumuna arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir. <http://hdl.handle.net/20.500.12397/7183>. (Erişim tarihi: 24.01.2023).

Çoban, O. , Ozdemir, S. ve Pisapia, J. (2019). Top managers' organizational change management capacity and their strategic leadership levels at ministry of national education (mone) . *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(81) , 129-146. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejer/issue/45577/572952>. (Erişim tarihi: 27.01.2023).

Demir, İ. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumuna üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://dSPACE.yildiz.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/1/12382/2806.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . (Erişim tarihi: 07.04.2022).

Eğriboyun, D. (2015). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumuna algıları arasındaki ilişki. . *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1), 241-275. doi: 10.21547/jss.256781.

Eliophotou-Menon, M. ve Ioannou, A. (2016). The Link Between Transformational Leadership and Teachers' Job Satisfaction, Commitment, Motivation To Learn and Trust in The Leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3), 12-22. <https://www.proquest.com/openview/b024b5491fadccc31a4639a1de2600e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38741>. Erişim tarihi: 31.01.2023.

Gurbetoğlu, A. ve Genç Yücel, B. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumuna arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim Dergisi*, 1(2), 6-19. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/701411>. (Erişim tarihi: 08.06.202).

Güney Tarhan, B. & Yavaş, T. (2022). İlkokullarda görev yapan öğretmenlere göre psikolojik şiddet (mobbing) olarak algılanan yönetici davranışları ve bunlarla başa çıkma yöntemleri (Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti örneği) . *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(9), 135-158. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkuefder/issue/70958/1120141>. (Erişim tarihi: 26.06.2023).

Han, F. ve Demirbilek, N. (2022). Okul yöneticilerinin milli eğitim müdürlüğü kavramına ilişkin metaforik algıları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 508-520. doi: 10.33437/ksusbd.928724

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi-teori, araştırma ve uygulama*. (çev: Ed. Selahattin Turan), 7. Basımdan Çeviri. Ankara: Nobel Yayınları, 2015.

Karadağ, E. , Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50238/648015>. (Erişim tarihi:07.04.2022).

Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. 21. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kıral, B. (2021). Milli eğitim bakanlığı taşra teşkilatı yöneticileri: Milli eğitim müdürleri üzerine nitel bir çalışma, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 98-122. doi: 10.33206/mjss.770125.

Kırpık Canpolat, A. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/124111>. (Erişim tarihi: 06.06.2022).

Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275 – 289. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2152049>. (Erişim tarihi: 25.01.2023).

Millî Eğitim Bakanlığı İl Ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği. *Resmi Gazete* 28471 (18 Kasım 2012). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16774&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>. (Erişim tarihi: 09.05.2023).

Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Karaname. *Resmi Gazete* 28054 (14 Eylül 2011). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16774&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>. (Erişim tarihi: 09.05.2023).

Ödemiş, H. (2008). *İlköğretim öğretmenlerinin iş tatminleri ile evlilik uyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=Hp9uAhgAMGwYL3cRTsbCFQ&no=wRSLE4VzRmlpPNJzqSSEjg>. (Erişim tarihi: 31.01.2023).

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve motivasyon kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/birtop/issue/29485/316332>. (Erişim tarihi: 02.02.2023).

Örücü, E., Yumuşak, S. Ve Bozkır, Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13684/165591>. (Erişim tarihi:29.01.2023).

Özcan, Y. (2006). *İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışı arasındaki ilişki düzeyi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=3Nxa38scOLTUGnPKaHR-Pw&no=BtpvxR9fOwuXWh5qaE830g>. (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Özgener, S. ve Kılıç, G. (2009, 21-23 Mayıs). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuş bildiri, Eskişehir. <http://hdl.handle.net/20.500.11787/1688>. (Erişim tarihi: 24.01.2023).

Sarıgöz, O. (2012). Bilgi toplumunun eleştirisi ve Türkiye’de modern eğitimin gerçekleştiremedikleri. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(1), 72-84. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejovoc/issue/5394/73161>. (Erişim tarihi: 27.06.2023).

Sarıgöz, O., Hacıcaferoğlu, S., Dönger, A., Cam, F., & Koca, M. Çalışanların mobbinge uğrama düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi özet. *Akademik Sosyal Araştırmalar*

*Dergisi*, 3(14), 360-373. [https://asosjournal.com/?mod=makale\\_tr\\_ozet&makale\\_id=33236](https://asosjournal.com/?mod=makale_tr_ozet&makale_id=33236). (Erişim tarihi: 27.06.2023).

Seyfikli, C. (2007). *Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>. (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği*. 6. Baskı. Ankara: Pegem Yayınevi.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli\\_egitim\\_dergisi/166/index3-kurt.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/166/index3-kurt.htm). (Erişim tarihi: 24.01.2023).

Tonbul, Y. (2021). *Eğitim kurumlarında yönetsel sorunların analizi için kuram rehberi*. 1. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.

Toprakçı, E. (2001). Okul yönetimi süreci ve liderlik. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(3-4), 139-149. <http://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/okul-yonetimi-sureci-ve-liderlik.pdf>. (Erişim tarihi: 30.01.2023).

Toprakçı, E. (2008). *Sınıfa dayalı yönetim*. Ankara: Pegem Yayınevi.

Toprakçı, E. (2017). *Sınıf yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayınevi.

Toprakçı, E. ve Mermer, S. (2014). The theory of Magnetism in Educational Administration. *E-İnternational Journl of Education Research*, 5(2), 20-37. <http://www.e-ijer.com/en/download/article-file/89816>. (Erişim tarihi: 30.01.2023).

Uludağ, Z ve Tepe, N. (2018). Bazı değişkenler açısından milli eğitim müdürlüğü ile temel eğitim ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumları düzeyleri: Amasya ili örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/478476>. (Erişim tarihi: 30.03.2022).

Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç., & Uçar, M. B. (2014). Günümüz okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 123-137. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/183386>. (Erişim tarihi: 26.06.2023).

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10328/126615>. (Erişim tarihi: 07.04.2022).

Yılmaz, Z. ve Murat, M. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 203-222. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/78045/ilkogretim-okulu-yoneticilerinin-is-doyumlari-ile-orgutsel-stres-kaynaklari-arasindaki-iliski>. (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306. <https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66653/1042895>. (Erişim tarihi: 29.01.2023).

## Introduction

The most important task in addressing the concept of leadership in education management and conducting educational activities in a single place according to the determined

goals falls to those who have a say in the top management of the region. In provinces and districts, this task is carried out by the administrators of the Directorate of National Education, which represents the middle level of local education administration (Uludağ & Tepe, 2018). Provincial and district directors can fulfill these tasks by working in close cooperation with school principals. Therefore, provincial and district directors and school principals, who together ensure the effective realization of the goals set by the ministry in the provinces, should have leadership skills. The general purpose of this study is to determine school managers' perceptions of the leadership styles of the administrators of the District Directorate of National Education (DMNE) and their job satisfaction levels and to reveal the relationship between them.

#### **Method:**

The research is quantitative research and a study in the relational survey model. In the study, the perceptions of school managers regarding the leadership styles of District Directorate of National Education administrators and their relationship with job satisfaction were examined. As data collection tools, "Multifactor Leadership Scale" was used to determine the leadership styles adopted by IMEM administrators and "Minnesota Job Satisfaction Scale" and personal information form were used to determine the job satisfaction levels of school managers. The research was conducted with a total of 184 managers working as school managers at different levels working in public schools in Manisa Yunusemre district in the 2022-2023 academic year.

#### **Results:**

As a result of the analysis, it was seen that school managers perceived IMEM administrators as having the most transformational leadership style and were generally satisfied with their jobs. However, it was observed that extrinsic job satisfaction was lower than intrinsic and general job satisfaction. No significant difference was found in the perceptions of the leadership behaviors exhibited by the administrators of IMEM in variables other than professional seniority. No significant difference was found in school managers' job satisfaction in variables other than professional seniority and age. Among the leadership styles exhibited by IMEM administrators, transformational leadership style was positively correlated with school managers' job satisfaction and was found to be a variable predicting job satisfaction.

#### **Discussion and Conclusion:**

In general, school managers perceive IMEM administrators mostly in transformational leadership style in the sub-dimensions of leadership styles. In the study conducted by Uludağ and Tepe (2018), MEM administrators saw themselves in transformational leadership style. In the demographic variables, there is a significant difference in the perceptions of school managers regarding the transformational and permissive leadership styles exhibited by IMEM administrators only according to professional seniority. School managers with 0-10 years of seniority perceive IMEM administrators as transformational leaders the most, followed by school managers with more than 21 years of seniority and school managers with 11-20 years of seniority. School managers with 21 years and above perceive IMEM administrators as leaders who give freedom the most, followed by school managers with 11-20 and 0-10 years of seniority. The findings of Uludağ and Tepe (2018) and the study are similar in terms of age and gender variables but differ in terms of seniority variable. In the perceptions of school managers regarding their job satisfaction, it was seen that school managers were most internally satisfied with their jobs, followed by general job satisfaction and external job satisfaction. Eğriboyun (2015), in his study to determine the job satisfaction of managers working in secondary schools, states that managers are satisfied with their general and intrinsic job satisfaction. The fact that extrinsic job satisfaction is lower may be due to the fact that external motivational tools (reward, wage, promotion system, etc.) are not sufficiently used by the top management in the face of the work done and the responsibility taken by the school managers for their work. Ministry of

National Education can identify the factors that cause difficult working conditions that negatively affect school managers' extrinsic job satisfaction and develop policies to improve them, thus increasing the number of female school managers. Among the demographic variables related to school managers' perceptions of job satisfaction, there is a significant difference only in age and seniority variables. It was observed that the highest perceptions of intrinsic, extrinsic, and general job satisfaction were found among school managers aged between 26-35 years and with a seniority of 0-10 years, followed by school managers aged 46 years and with a seniority of more than 21 years, 36-45 years and with a seniority of 11-20 years, respectively. In Aslan's (2020) study, it is seen that there is no significant difference between school managers' job satisfaction and gender and graduated school variables, and similar results are found in the research findings, but different results are obtained with the determination that it does not change according to the age variable. Among the leadership styles exhibited by IMEM administrators, transformational leadership style was positively correlated with school managers' job satisfaction and was found to be a variable predicting job satisfaction. Considering the relationship between the leadership styles exhibited by IMEM administrators and the job satisfaction of school managers, plans can be made by Ministry of National Education to encourage IMEM administrators to pursue a master's degree in educational administration in order to make them more competent in terms of all dimensions of transformational leadership.