



Araştırma/Research

DOI: 10.7822/omuefd.342020

OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi /  
OMU Journal of Education Faculty  
2018, 37(1), 145-170

## Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doymu Düzeyleri: Amasya İli Örneği<sup>1</sup>

Zekeriyya ULUDAĞ<sup>2</sup>, Nagihan TEPE<sup>3</sup>

*Bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Müdürlüğü (MEM) yöneticileri ile Temel eğitim ve Ortaöğretim Okulu yöneticilerinin liderlik stillerini ve iş doymu düzeylerini tespit ederek; bu özelliklerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Ayrıca liderlik stilleri ile iş doymu düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi de amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Amasya ili ve ilçelerindeki Milli Eğitim Müdürlükleri ile temel eğitim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilere "Liderlik Stilleri Belirleme" ölçeği ile "İş Doymu Düzeyi Belirleme" ölçeği uygulanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre yöneticiler daha çok dönüşümcü liderlik stiline sahiptirler. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doymu düzeylerinin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Aylık gelir değişkenine göre ise okul yöneticilerinin liderlik stilleri değişmezken, iş doymu düzeylerinde 4001 TL ve üzeri aylık geliri olan yöneticilerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doymu düzeyleri ile cinsiyet, yaş, kıdem ve aylık gelir değişkenleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre iş doymu düzeyi farklılaşmazken, liderlik stillerinin lisansüstü öğrenim görmüş yöneticilerin lehine anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doymu düzeyleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmezken; Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doymununun yalnızca kişisel gelişim ve kariyer alt boyutu arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Doymu, Yönetici.

### GİRİŞ

İnsanlar tarih boyunca kendilerini harekete geçirecek, yaptıkları işlerde onlara destek olacak, amaçlarına doğru yürüdükleri yolda kendilerine rehber olacak kişilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu kişiler, insanların ortak karar vererek ve isteyerek seçtiği bireyler olduğu gibi zaman zaman da toplumlar istemeyerek bir öndere uymak zorunda kalmışlardır.

"Liderlik" kavramı devlet yönetim sistemi ile yönetim bilimi açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Tarihsel açıdan konuya bakıldığında Türk kültür ve medeniyet anlayışı içerisinde "yönetim erkini elinde bulundurma" tartışma konusu olmamıştır. Buna karşılık yönetimi elinde bulunduran

<sup>1</sup>Bu çalışma Nagihan Tepe tarafından Ondokuz Mayıs Üniversitesi "Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi" Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında Prof. Dr. Zekeriyya Uludağ danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Tez başlığında geçen "ilköğretim" kavramı eğitim sistemindeki değişiklikten dolayı "temel eğitim" olarak değiştirilmiştir.

<sup>2</sup>Ondokuz Mayıs Üniversitesi, z\_uludag@omu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9567-6104>

<sup>3</sup>Ondokuz Mayıs Üniversitesi, tepenagihan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5923-435X>

“hakan, sultan, padişahın” sahip olduğu kabiliyetler ve değerlerin ne derece yönetim anlayışına yansıyor yansımadağı noktasında fikir ayrılıklarının çıktığı söylenebilir. Dolayısıyla böyle bir yönetim tarzında yöneticinin doğuştan getirdiği kabiliyetlerle sonradan kazanmış olduğu değerlerin adeta bir bileşkesi olan dürüst, adil, objektif, ilim-irfan sahibi, ileri görüşlü vb. sıfatlarla donanmış olan yöneticilere kayıtsız ve şartsız itaat etmiş olan bir toplum içerisinde bu gelişim sürecinin tartışılmaması tabii görünmektedir.

Küreselleşen dünyada ise meta yönetim yani devlet yönetim pratikleri açısından yeni yönelimler arayışı içerisine girilmiştir. Devletin temel bazı görevleri dışında özellikle hizmet sektöründen çekilmesi gerektiği şeklindeki yorumlar, insani ihtiyaçların giderilmesinde hem sürecin huzurlu olması hem de sonucun başarıyla elde edilmesi açısından ekip çalışmasının daha insanî ve istenilir bir şey olduğuna dair düşüncelerde yeni arayışlar ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucu olarak eski, klasik, geleneksel hatta modern yönetimler yerine sosyal hayatın her alanında; özellikle bu araştırmanın kapsamı düşünüldüğünde eğitim yönetimi alanında; liderlik kavramına büyük önem atfedilmektedir.

Yönetimde liderlik kavramının eğitim-öğretimde ele alınması ve bir yerdeki eğitim-öğretim faaliyetlerinin belirlenen hedeflere uygun yürütülmesi konusunda en önemli görev o bölgenin en üst yönetiminde söz sahibi olan kişilere düşmektedir. İl ve ilçelerde bu görevi bölgede eğitimin orta kademe yönetimini oluşturan *Milli Eğitim Müdürlüklerindeki* yöneticiler yürütmektedir. Milli Eğitim Müdürleri, müdür yardımcıları ve eğitimle ilgili diğer şube müdürleri, il ve ilçelerdeki eğitim-öğretim ile ilgili bu görevlerin planlı bir şekilde yürütülmesi; aynı zamanda taşra teşkilatı ile merkez teşkilatı arasındaki iletişimin sağlanması konusunda yetkili yöneticilerdir. Bu yöneticilerin ilk ve ortaokullarda da bazen direkt bazen de dolaylı olarak muhatap aldıkları kişiler bu okulların yöneticileri olan *okul müdürü* ve *müdür yardımcısıdır*. Dolayısıyla bir il ya da ilçedeki eğitim-öğretim faaliyetlerinin belirlenen hedeflere uygun olarak yürütülmesinde bu iki önemli konumdaki yöneticilerin buldukları kurumu yönetebilme becerileri önem taşımaktadır.

Liderlik özelliği bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerden biridir. Yönetim süreci sadece işlerin yürütülmesi ve sonuçlanmasını içermemektedir. Bu süreçte yöneticilerin yaptıkları işte doyuma ulaşmaları sürecin her aşamasında onların işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlayacak bir geribildirim mekanizmasıdır. Yapılan işin insan üzerinde bir doyum sağlaması kadar arzu edilen doğal bir şey olamaz. Ancak bunun da -mış gibi lider yerine gerçekten yaptığı işten mutlu olan bir insan tipini ortaya çıkarması gerekir. Zira yapılan iş; devlet çatısı altında yasalara dayalı olarak yerine getirilmesi zorunlu olan bir faaliyetin kendisi midir? Yoksa insanî değerleri üzerinde toplayan birisinin kendi sorumluluğunun farkında olarak, üstlenmiş olduğu bu sorumluluğun sonucunda elde ettiği bir mutluluk mudur? Buna benzer sorulara güvenilir cevapların verilmesi de liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin bilimsel, güvenilir, objektif olarak araştırılması; genellenebilir ve doğrulanabilir yargılara varılabilmesi ile mümkündür.

Liderlik yapmak, lider ve liderlik gibi kelimelerin Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni “patika” veya “yol” anlamına gelen laed sözcüğü olup, laeden fiili “seyahat etmek” anlamına gelmektedir; bu nedenle, lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişi anlamına gelir (Kets de Vries, 2007; 20). Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmek (Goleman, 1999; 93), bir grup insanı belirli amaçlar etrafında bir araya toplayıp, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgisine sahip olabilmektir (Eren, 2008; 431).

Liderlerin yönetim biçimleri, etraflarına nasıl davrandığı ve nasıl bir iletişim şekline sahip olduğu onların liderlik stillerini belirlemektedir. Sahip olunan liderlik stili ast-üst ilişkilerini, insanlar arası iletişimlerini, örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen hedefleri doğrudan ya da dolaylı yollardan etkilemektedir.

Bu çalışmada liderlik stilleri dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik olmak üzere iki kısma ayrılarak incelenmiştir.

**Dönüşümcü liderlik:** Astlarında görünmeyeni ve saklı olanı görerek teşhis eden; onlara ifade ortamları oluşturarak güçlerini paylaşmalarını sağlayan kişi olarak dönüşümcü lider, etrafında gelişen çatışma ve çelişkili ortamlar ile eğitim yönetimindeki baskın eğitim modu anlayışı arasında bir rol vazifesi gören liderdir (Lincoln, 1989). Dönüşümcü liderlik adalet ve demokrasi ile ilgili sorularla başlayarak, haksız uygulamaları eleştirir ve yalnızca bireysel başarıda artışı değil, kolektif olarak daha iyi bir yaşamı önerir (Shields, 2010). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında amaç; değişen ve gelişen çevre şartlarına, teknolojiye, bilgi düzeyine, ekonomiye, sosyal-kültürel faktörlere ve insana odaklanarak insanlar üzerinde bir dönüşüm elde etmek ve böylece kurumun güncel ihtiyaçlara göre değişimini ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamaktır (Aksaraylı, 2015)

Dönüşümcü lider, bulunduğu ortamı dönüştüren, iyileştiren ve sürekli faaliyet halinde olan liderdir. Çalışanlarının gönlünü kazanarak, severek iş yapmalarını sağlayan kişidir. İşlerin yürütülmesinde emir komuta zinciri ile değil, herkesin katılımını sağlayarak ortak kararlar alınıp uygulanması şeklinde bir yol izler. Destekleyici bir yaklaşıma sahip dönüşümcü liderler çalışanlarının mevcut yeteneklerini ortaya çıkarmaları için onları cesaretlendirirler. Böylece izleyenlerin hem kişisel gelişmelerine katkı sağlamış olurlar hem de belirlenen ortak hedeflere doğru yol almada çalışanlarının yardımlarını almış olurlar. Lider ve çalışanlar birlikte iş yapmanın huzur ve mutluluğunu yaşarlar.

**Etkileşimci liderlik:** Bateman'a (2002) göre etkileşimci liderlik verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak algılanır; izleyenlere yol gösterip, onları güdüleyerek, örgütün amaçlarını, iş görenlerin rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koyan kişidir (Akt. Cemaloğlu, 2007). Bass'a (1997) göre etkileşimci liderlik bir değiş-tokuş olup; lider izleyenlerini, onların anlaşma üzerine sergilediği rolden dolayı ödüllendirir (Akt. Akbaba-Altun 2003). Hoy ve Miskel'e (2012) göre ise etkileşimci lider, ilk olarak izleyenlerin örgüt içindeki görevlerini belirlemekte, yapıyı kurmakta, planlı ve programlı çalışmaya önem vermektedirler; daha sonraki süreçte ise örgütsel amaçlara ulaşabilmek için izleyenleri ödüllendirmekte veya cezalandırmaktadırlar. Etkileşimci liderler gerek astları ile ilişkilerinde gerekse de yönetim tarzlarında geleneksel yönetim anlayışını benimsemektedirler. Daha çok işe odaklanırlar. Süreçten çok sonuca önem verirler.

Bir iş görenin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum iş doyumunu olarak adlandırılmaktadır (Başaran, 2000: 215). İş doyumunu denilince çalışanların işini tutkuyla yaparak işine karşı hissettikleri duygusal durum (Izgar, Ertekin ve Deniz, 2009), işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir ürün oluşturmanın sağladığı mutluluk akla gelir (Eren, 2008; 202). Hodgkinson'a (2008: 41) göre iş doyumunu örgütlerin çok sayıdaki amaçları içerisinde çalışanlarının kendini gerçekleştirme ya da işlerinden tatmin olma konusunun da eklenmesiyle hümanist bir tepkiden doğmuştur; bu mantık en uç noktada düşünüldüğünde örgütlerin sadece kar elde etmek ya da bir hizmet sağlamak için değil, kişisel bir tatmin ve büyüme fırsatları da sunabilmek için var oldukları görüşüne yol açabilir.

İş doyumunu kavramı çalışanların işlerinden elde ettiği gelir, çalışma koşulları, yükselme imkanları, örgüt iklimi gibi konuları içeren çok yönlü bir kavramdır (Buluç ve Demir, 2015). Mortimer (1979), iş doyumunu etkileyen unsurları içsel unsurlar (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi, statü, kişilik, sosyo-kültürel çevre) ve dışsal unsurlar (fiziksel çevre, terfi, kararlara katılma, iletişim, ast-üst ilişkileri, iş arkadaşları ile ilişkiler, sosyal güvence ve iş güvenliği, sosyal yardım-hizmetler) olmak üzere iki grupta incelemiştir (Akt. İdil, 2005).

Eğitimin hem objesi hem de süjesinin insan olduğu düşünüldüğünde, eğitimde her alandan daha çok titiz davranılması gerektiğini vurgulamak gerekir. Bu bağlamda belirlenen amaçlar doğrultusunda eğitim sistemlerini planlayan ve yürüten kişiler olarak eğitim yöneticilerinin sorumlulukları büyüktür.

Eğitim yöneticilerinin bu sorumluluklarını yerine getirmeleri ve işlerini en iyi şekilde yapmaları ise işlerinden sağladığı doyum oranıyla paralellik göstermektedir. İş doyumunu daha yüksek düzeyde olan eğitim yöneticileri işini daha iyi yapmak için çaba gösterecek, yaptığı işten zevk alacak; eğitim kurumlarını belirlenen amaçlarını gerçekleştirecek, öğrenen öğrenci-öğretmen-yönetici-velilerin bulunduğu, yaşamdan birer kesit olan ortamlar haline dönüştüreceklerdir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile temel ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeylerini tespit ederek; bu özelliklerin hangi değişkenlere bağlı olarak (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir) anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemektir. Ayrıca liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi de amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile temel eğitim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri tespit edilerek; bu özelliklerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve aylık gelir değişkenleri açısından incelenmesi amaçlandığından, taramaya dayalı nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelinde, geçmişte ya da halen var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amaçlanır (Karasar, 2009: 77). Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi amacıyla da korelasyonel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Korelasyonel araştırmada iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki ilişkileri belirleyerek neden sonuç ile ilgili ipuçları elde edilir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012: 15).

### Çalışma Grubu

Bu çalışma, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Amasya il ve ilçelerinin Milli Eğitim Müdürlükleri'nde görev yapan 22 yönetici (Milli Eğitim Müdürü, müdür yardımcıları ve şube müdürleri) ile Amasya ili ve ilçelerindeki tüm merkez ilk ve ortaokullarında görev yapan 225 okul yöneticisi ile yürütülmüştür. Çalışma kapsamında örneklem alınmayarak tüm evrene ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamına dahil edilen yöneticilere ait demografik bilgiler aşağıda Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

		MEM Yöneticileri	Okul Yöneticileri
Cinsiyet	Kadın	-	15
	Erkek	22	210
Yaş	25-40	5	85
	41-50	10	85
	51 ve üzeri	7	55
Kıdem	1-10 yıl	3	35
	11-20 yıl	3	73
	21-30 yıl	10	84
	30 yıl ve üzeri	6	33
Eğitim Durumu	Ön Lisans	3	25
	Lisans	18	185
	Lisansüstü	1	15
Aylık Gelir	3000-4000 TL	13	99
	4001 TL ve üzeri	9	126

## Veri Toplama Araçları

### *Liderlik Stilleri Belirleme Ölçeği*

Yöneticilerin liderlik stillerini belirlemek amacıyla, Bass (1985) tarafından geliştirilerek, Demir ve Okan (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 22 maddeden Liderlik Stilleri Belirleme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin orijinalinde ve uyarlanmış halinde yöneticilerin liderlik stilleri etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda 12 madde (4, 5, 8, 9, 10, 13, 16, 17, 19, 20, 21, 22 nolu maddeler) ve etkileşimci liderlik alt boyutunda ise 10 madde (1, 2, 3, 6, 7, 11, 12, 14, 15, 18 nolu maddeler) yer almaktadır. Demir ve Okan (2008) tarafından ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik alt boyutuna ait Cronbach's Alpha değeri .81, etkileşimci liderlik alt boyutuna ait Cronbach's Alpha değeri ise .58 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırma kapsamında araştırmacı tarafından liderlik stillerini belirleme ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise tüm ölçeğe ait Cronbach's Alpha değeri .84 olarak hesaplanmıştır.

### *İş Doyumu Düzeyi Belirleme Ölçeği*

Yöneticilerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla Taşdan (2008)'in geliştirmiş olduğu 20 maddelik İş Doyumu ölçeği kullanılmıştır. Taşdan (2008) tarafından ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri .89 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddelerinin 4 alt faktörde toplandığı görülmüştür. Bu faktörler; ödül (6, 11, 12, 13, 19, 20 nolu maddeler), kişisel gelişim (9, 14, 15, 16, 17 nolu maddeler), sosyal ilişkiler (5, 7, 8, 10, 18 nolu maddeler), iş güvenliği ve kariyer boyutu (1, 2, 3, 4 nolu maddeler)'dur.

Bu araştırma kapsamında araştırmacı tarafından iş doyumunu düzeyi belirleme ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise tüm ölçeğe ait Cronbach's Alpha değeri .89 olarak hesaplanmıştır.

## Verilerin Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler analiz edilmeden önce veri seti içerisinde uç değer olup olmadığı ve verilerin normalliği Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile kontrol edilmiştir. Okul yöneticilerine ait verilerin alt kategorileriyle birlikte normal dağılım gösterip göstermediği incelendiğinde; cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine ait alt kategorilerin normal dağılım göstermediği, yaş, kıdem ve aylık gelir değişkenlerine ait alt kategorilerin ise normal dağıldığı görülmüştür. Yöneticilerin liderlik stili ve iş doyumunu düzeyleri belirlenmiş, ölçeklerden aldıkları puanlara ilişkin betimsel istatistik hesaplamaları yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik stilleri ve iş doyumunu düzeylerinin cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi ve aylık gelir seviyesi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız gruplar t-testi, ANOVA, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Araştırmada ayrıca yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi için de Pearson (r) ve Spearman (rho) analizleri yapılmıştır. Korelasyon katsayılarına göre 0.70-1.00 arası yüksek, 0.70-0.30 arası orta, 0.30-0.00 arası değerler ise düşük düzeyde ilişki olarak ifade edilmiştir (Büyüköztürk, 2010; 32).

## BULGULAR VE YORUM

Araştırma kapsamına dahil edilen okul yöneticileri ve MEM yöneticilerinin, liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeylerinin betimsel analizine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 2 ve Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumunu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Madde Sayısı	Min.	Max.	$\bar{X}$	Ss
<b>Liderlik</b>	22	48.00	97.00	74.32	10.61
Dönüşümcü L.	12	28.00	60.00	44.38	7.43
Etkileşimci L.	10	19.00	41.00	29.94	4.16
<b>İş Doyumu</b>	20	37.00	100.00	72.19	10.79
Ödül	6	6.00	30.00	19.19	5.06
Kişisel Gelişim	5	8.00	25.00	19.25	3.04
Sosyal İlişkiler	5	12.00	25.00	19.66	2.86
İş Güvenliği ve Kariyer	4	6.00	20.00	14.08	2.74

Tablo 2’de okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin puan dağılımı incelendiğinde dönüşümcü liderlik stili alt boyutundan aldıkları puan ortalamasının  $\bar{X}=44.38$ , etkileşimci liderlik stili alt boyutundan aldıkları puan ortalamasının ise  $\bar{X}=29.94$  olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik stiline sahip oldukları söylenebilir. Okul yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerine ilişkin puan dağılımı incelendiğinde ise -5’li likert ölçeği olması göz önünde bulundurularak (1-beni hiç tatmin etmez, 2-beni yeterince tatmin etmez, 3-beni orta düzeyde tatmin eder, 4-beni tatmin eder ve 5-beni tamamen/çok tatmin eder)- tüm ölçeğe ait ortalama puanlarının  $\bar{X}=72.19$  (tatmin eder); alt boyutlarına göre incelendiğinde ise ödül boyutunda  $\bar{X}=19.19$  (orta düzeyde tatmin eder), kişisel gelişim boyutunda  $\bar{X}=19.25$  (tatmin eder), sosyal ilişkiler boyutunda  $\bar{X}=19.66$  (tatmin eder) ve iş güvenliği ve kariyer boyutunda ise  $\bar{X}=14.08$  (orta düzeyde tatmin eder) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, ölçek alt boyutlarından alınabilecek ortalama puanlara göre değerlendirme yapıldığında; okul yöneticilerinin genel manada iş doyumlarından tatmin oldukları; alt boyutlarından sosyal ilişkiler ile kişisel gelişim boyutlarında tatmin oldukları; iş güvenliği ve kariyer boyutu ile ödül boyutunda ise orta düzeyde tatmin oldukları söylenebilir.

**Tablo 3.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumunu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Madde Sayısı	Min.	Max.	$\bar{X}$	Ss
<b>Liderlik</b>	22	51.00	94.00	74.54	12.19
Dönüşümcü L.	12	26.00	54.00	44.22	7.99
Etkileşimci L.	10	21.00	40.00	30.31	4.81

**Tablo 3 devam.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular

<b>İş Doyumu</b>	20	53.00	89.00	70.40	10.59
<b>Ödül</b>	6	8.00	26.00	18.68	4.98
<b>Kişisel Gelişim</b>	5	14.00	25.00	19.22	3.39
<b>Sosyal İlişkiler</b>	5	13.00	24.00	18.63	2.30
<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	4	9.00	18.00	13.86	2.51

Tablo 3 incelendiğinde MEM yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin puan dağılımına göre dönüşümcü liderlik stili alt boyutundan aldıkları puan ortalamasının  $\bar{X}=44.22$ , etkileşimci liderlik stili alt boyutundan aldıkları puan ortalamasının ise  $\bar{X}=30.31$  olduğu görülmektedir. Buna göre MEM yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik stiline sahip oldukları söylenebilir. MEM yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerine ilişkin puan dağılımı incelendiğinde tüm ölçeğe ait ortalama puanlarının  $\bar{X}=70.40$  (tatmin eder); alt boyutlarına göre incelendiğinde ise ödül boyutunda  $\bar{X}=18.68$  (orta düzeyde tatmin eder), kişisel gelişim boyutunda  $\bar{X}=19.22$  (tatmin eder), sosyal ilişkiler boyutunda  $\bar{X}=18.63$  (tatmin eder) ve iş güvenliği ve kariyer boyutunda ise  $\bar{X}=13.68$  (orta düzeyde tatmin eder) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre ölçek alt boyutlarından alınabilecek toplam puanlara göre değerlendirme yapıldığında; MEM yöneticilerinin genel manada iş doyumlarından tatmin oldukları; alt boyutlarından ödül ile iş güvenliği ve kariyer boyutlarında orta düzeyde tatmin oldukları; kişisel gelişim ile sosyal ilişkiler boyutunda ise tatmin oldukları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumunu düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan Mann Whitney U testi analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

Değişkenler	Kadın (n = 15)		Erkek (n = 210)		U	p
	Sıra Ort.	Sıra Top.	Sıra Ort.	Sıra Top.		
<b>Liderlik</b>	118.53	1778.00	112.60	23647.00	1492.00	.73
<b>Dönüşümcü L.</b>	116.53	1748.00	112.75	23677.00	1522.00	.82
<b>Etkileşimci L.</b>	123.13	1847.00	112.28	23578.00	1423.00	.53
<b>İş Doyumu</b>	120.07	1801.00	112.50	23624.00	1469.00	.66
<b>Ödül</b>	120.90	1813.50	112.44	23611.50	1456.50	.62
<b>Kişisel Gelişim</b>	124.97	1874.50	112.15	23550.50	1395.50	.45
<b>Sosyal İlişkiler</b>	116.30	1744.50	112.76	23680.50	1525.50	.83
<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	119.13	1787.00	112.56	23638.00	1483.00	.70

Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre liderlik [U= 1492.00, p > .05], dönüşümcü liderlik [U= 1522.00, p > .05], etkileşimci liderlik [U= 1423.00, p > .05], iş doyumu [U= 1469.00, p > .05], ödül [U= 1456.50, p > .05], kişisel gelişim [U= 1395.50, p > .05], sosyal ilişkiler [U= 1525.50, p > .05], ve iş güvenliği ve kariyer [U= 1483.00, p > .05] değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

MEM yöneticileri arasında kadın yönetici olmadığı için cinsiyet değişkenine göre herhangi bir analiz yapılmamıştır.

Okul yöneticileri yaşlarına göre; 25-40 yaş arası 85 kişi, 41-50 yaş arası 85 kişi ve 51 ve üzeri yaş grubu ise 55 kişi olmak üzere 3 kategoride sınıflandırılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeylerinin yaşa göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan tek yönlü ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Analiz Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Liderlik	Gruplar arası	1.84	4	.46		
	Gruplar içi	50.25	220	.22	2.02	.09
	Toplam	52.10	224			
Dönüşümcü L.	Gruplar arası	3.34	4	.83		
	Gruplar içi	82.71	220	.37	2.22	.06
	Toplam	86.06	224			
Etkileşimci L.	Gruplar arası	1.43	4	.83		
	Gruplar içi	37.48	220	.37	2.11	.08
	Toplam	38.92	224			
İş Doyumu	Gruplar arası	1.02	4	.25		
	Gruplar içi	64.21	220	.29	.87	.47
	Toplam	65.24	224			
Ödül	Gruplar arası	2.27	4	.56		
	Gruplar içi	168.95	220	.76	.74	.56
	Toplam	171.22	224			
Kişisel Gelişim	Gruplar arası	.86	4	.21		
	Gruplar içi	81.99	220	.37	.57	.68
	Toplam	82.85	224			



**Tablo 5 devam.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Analiz Sonuçları

	Gruplar arası					
Sosyal İlişkiler	Gruplar arası	1.56	4	.39	1.19	.31
	Gruplar içi	72.10	220	.32		
	Toplam	73.66	224			
İş Güvenliği ve Kariyer	Gruplar arası	1.63	4	.40	.86	.48
	Gruplar içi	103.89	220	.47		
	Toplam	105.52	224			

Tablo 5 incelendiğinde okul yöneticilerinin yaşlarına göre liderlik [F (2, 220) = 2.02, p > .05], dönüşümcü liderlik [F (2, 220) = 2.22, p > .05], etkileşimci liderlik [F (2, 220) = 2.11, p > .05], iş doyumunu [F (2, 220) = .87, p > .05], ödül [F (2, 220) = .74, p > .05], kişisel gelişim [F (2, 220) = .57, p > .05], sosyal ilişkiler [F (2, 220) = 1.19, p > .05] ve iş güvenliği ve kariyer [F (2, 220) = .86, p > .05] değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı göze çarpmaktadır.

MEM yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumunu düzeylerinin yaşa göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 6.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Analiz Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	x <sup>2</sup>	p
Liderlik	31-40 yaş	5	6.60	.55	4.51	.21
	41-45 yaş	3	11.50			
	46-50 yaş	7	11.86			
	51 ve üzeri	7	14.64			
Dönüşümcü L.	31-40 yaş	5	5.70	.66	7.01	.07
	41-45 yaş	3	11.50			
	46-50 yaş	7	11.43			
	51 ve üzeri	7	15.71			
Etkileşimci L.	31-40 yaş	5	8.40	.48	1.99	.57
	41-45 yaş	3	10.33			
	46-50 yaş	7	12.21			
	51 ve üzeri	7	13.50			

**Tablo 6 devam.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Analiz Sonuçları

<b>İş Doyumu</b>	31-40 yaş	5	12.40	.52	1.56	.66
	41-45 yaş	3	7.17			
	46-50 yaş	7	12.00			
	51 ve üzeri	7	12.21			
<b>Ödül</b>	31-40 yaş	5	9.80	.83	.77	.85
	41-45 yaş	3	10.17			
	46-50 yaş	7	12.71			
	51 ve üzeri	7	12.07			
<b>Kişisel Gelişim</b>	31-40 yaş	5	12.20	.67	1.29	.73
	41-45 yaş	3	10.00			
	46-50 yaş	7	9.79			
	51 ve üzeri	7	13.36			
<b>Sosyal İlişkiler</b>	31-40 yaş	5	10.50	.46	1.60	.65
	41-45 yaş	3	7.83			
	46-50 yaş	7	13.00			
	51 ve üzeri	7	12.29			
<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	31-40 yaş	5	15.40	.62	5.50	.13
	41-45 yaş	3	5.00			
	46-50 yaş	7	12.71			
	51 ve üzeri	7	10.29			

Tablo 6 incelendiğinde MEM yöneticilerinin yaşlarına göre liderlik [ $\chi^2(.55) = 4.51, p > .05$ ], dönüşümcü liderlik [ $\chi^2(.66) = 7.01, p > .05$ ], etkileşimci liderlik [ $\chi^2(.48) = 1.99, p > .05$ ], iş doyumu [ $\chi^2(.52) = 1.56, p > .05$ ], ödül [ $\chi^2(.83) = .77, p > .05$ ], kişisel gelişim [ $\chi^2(.67) = 1.29, p > .05$ ], sosyal ilişkiler [ $\chi^2(.46) = 1.60, p > .05$ ], ve iş güvenliği ve kariyer [ $\chi^2(.62) = 5.50, p > .05$ ], değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Okul yöneticileri mesleki kıdemlerine göre; 1-10 yıl arası 35 kişi, 11-20 yıl arası 73 kişi, 21-30 yıl arası 84 kişi, 31 yıl ve üzeri ise 33 kişi olmak üzere 4 kategoride sınıflandırılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan ANOVA testinin analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 7.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Kıdeme Göre ANOVA Analiz Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Liderlik	Gruplar arası	.86	3	.28		
	Gruplar içi	51.24	221	.23	1.24	.29
	Toplam	52.10	224			
Dönüşümcü L.	Gruplar arası	1.50	3	.50		
	Gruplar içi	84.56	221	.38	1.30	.27
	Toplam	86.06	224			
Etkileşimci L.	Gruplar arası	.83	3	.27		
	Gruplar içi	38.08	221	.17	1.62	.18
	Toplam	38.92	224			
İş Doyumu	Gruplar arası	1.49	3	.49		
	Gruplar içi	63.74	221	.28	1.72	.16
	Toplam	65.24	224			
Ödül	Gruplar arası	2.17	3	.72		
	Gruplar içi	169.05	221	.76	.94	.41
	Toplam	171.22	224			
Kişisel Gelişim	Gruplar arası	1.28	3	.42		
	Gruplar içi	81.57	221	.36	1.15	.32
	Toplam	82.85	224			
Sosyal İlişkiler	Gruplar arası	1.33	3	.44		
	Gruplar içi	72.32	221	.32	1.36	.25
	Toplam	73.66	224			
İş Güvenliği ve Kariyer	Gruplar arası	2.28	3	.76		
	Gruplar içi	103.24	221	.46	1.63	.18
	Toplam	105.52	224			

Tablo 7 incelendiğinde yöneticilerin kıdemleri ile liderlik [F (3, 221) =1.24, p > .05], dönüşümcü liderlik [F (3, 221) = 1.30, p > .05], etkileşimci liderlik [F (3, 221) = 1.62, p > .05], iş doyumunu [F (3, 221) = 1.72, p >

.05], ödül [ $F(3, 221) = .94, p > .05$ ], kişisel gelişim [ $F(3, 221) = 1.15, p > .05$ ], sosyal ilişkiler [ $F(3, 221) = 1.36, p > .05$ ], iş güvenliği ve kariyer [ $F(3, 221) = 1.63, p > .05$ ], değişkenleri ile anlamlı farklılık tespit edilmediği görülmektedir.

MEM yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumunu düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan Kruskal Wallis testinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 8.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Analiz Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	N	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p
Liderlik	1-10 yıl	3	7.83	.55	2.16	.53
	11-20 yıl	3	10.17			
	21-30 yıl	10	11.35			
	31 yıl ve üzeri	6	14.25			
Dönüşümcü L.	1-10 yıl	3	6.67	.66	4.26	.23
	11-20 yıl	3	9.67			
	21-30 yıl	10	11.10			
	31 yıl ve üzeri	6	15.50			
Etkileşimci L.	1-10 yıl	3	10.17	.48	.45	.92
	11-20 yıl	3	10.50			
	21-30 yıl	10	11.40			
	31 yıl ve üzeri	6	12.83			
İş Doyumu	1-10 yıl	3	8.50	.52	5.79	.12
	11-20 yıl	3	17.67			
	21-30 yıl	10	9.00			
	31 yıl ve üzeri	6	14.08			
Ödül	1-10 yıl	3	5.33	.83	6.82	.07
	11-20 yıl	3	17.67			
	21-30 yıl	10	10.05			
	31 yıl ve üzeri	6	13.92			

**Tablo 8 devam.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Kıdeme Göre Kruskall Wallis Testi Analiz Sonuçları

<b>Kişisel Gelişim</b>	<b>1-10 yıl</b>	3	9.50			
	<b>11-20 yıl</b>	3	17.33			
	<b>21-30 yıl</b>	10	8.70	.67	5.69	.12
	<b>31 yıl ve üzeri</b>	6	14.25			
<b>Sosyal İlişkiler</b>	<b>1-10 yıl</b>	3	10.00			
	<b>11-20 yıl</b>	3	12.17			
	<b>21-30 yıl</b>	10	10.90	.46	.58	.90
	<b>31 yıl ve üzeri</b>	6	12.92			
<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<b>1-10 yıl</b>	3	11.33			
	<b>11-20 yıl</b>	3	17.00			
	<b>21-30 yıl</b>	10	9.75	.62	3.00	.39
	<b>31 yıl ve üzeri</b>	6	11.75			

Yukarıdaki Tablo 8 incelendiğinde yöneticilerin kıdemlerine göre liderlik [ $\chi^2(.55) = 2.16, p > .05$ ], dönüşümcü liderlik [ $\chi^2(.66) = 4.26, p > .05$ ], etkileşimci liderlik [ $\chi^2(.48) = .45, p > .05$ ], iş doyumunu [ $\chi^2(.52) = 5.79, p > .05$ ], ödül [ $\chi^2(.83) = 6.82, p > .05$ ], kişisel gelişim [ $\chi^2(.67) = 5.69, p > .05$ ], sosyal ilişkiler [ $\chi^2(.46) = .58, p > .05$ ], ve iş güvenliği ve kariyer [ $\chi^2(.62) = 3.00, p > .05$ ], değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı dikkat çemketedir.

Okul yöneticileri eğitim durumlarına göre; 1-10 yıl arası 35 kişi, 11-20 yıl arası 73 kişi, 21-30 yıl arası 84 kişi, 31 yıl ve üzeri ise 33 kişi olmak üzere 4 kategoride sınıflandırılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumunu düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan Kruskall Wallis testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 9.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Kruskall Wallis Testi Analiz Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort	sd	$\chi^2$	p
<b>Liderlik</b>	<b>Ön lisans</b>	25	100.98			
	<b>Lisans</b>	185	114.25	2	.99	.60
	<b>Lisansüstü</b>	15	117.675			
<b>Dönüşümcü L.</b>	<b>Ön lisans</b>	25	99.46			
	<b>Lisans</b>	185	114.54	2	1.23	.54
	<b>Lisansüstü</b>	15	116.63			

**Tablo 9 devam.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Analiz Sonuçları

	<b>Ön lisans</b>	25	106.14			
<b>Etkileşimci L.</b>	<b>Lisans</b>	185	113.52			
	<b>Lisansüstü</b>	15	118.03	2	.38	.82
	<b>Ön lisans</b>	25	119.82			
<b>İş Doyumu</b>	<b>Lisans</b>	185	112.54			
	<b>Lisans üstü</b>	15	107.27	2	.40	.81
	<b>Ön lisans</b>	25	113.78			
<b>Ödül</b>	<b>Lisans</b>	185	112.90			
	<b>Lisans üstü</b>	15	112.93	2	.00	.99
	<b>Ön lisans</b>	25	124.06			
<b>Kişisel Gelişim</b>	<b>Lisans</b>	185	110.67			
	<b>Lisans üstü</b>	15	123.30	2	1.35	.50
	<b>Ön lisans</b>	25	123.28			
<b>Sosyal İlişkiler</b>	<b>Lisans</b>	185	112.13			
	<b>Lisans üstü</b>	15	106.63	2	.81	.66
	<b>Ön lisans</b>	25	113.74			
<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	<b>Lisans</b>	185	112.88			
	<b>Lisans üstü</b>	15	113.27	2	.00	.99

Okul yöneticilerin eğitim durumlarına göre liderlik [ $\chi^2(2) = .99, p > .05$ ], dönüşümcü liderlik [ $\chi^2(2) = 1.23, p > .05$ ], etkileşimci liderlik [ $\chi^2(2) = 1.38, p > .05$ ], iş doyumu [ $\chi^2(2) = .40, p > .05$ ], ödül [ $\chi^2(2) = .00, p > .05$ ], kişisel gelişim [ $\chi^2(2) = 1.35, p > .05$ ], sosyal ilişkiler [ $\chi^2(2) = .81, p > .05$ ] ve iş güvenliği ve kariyer [ $\chi^2(2) = .00, p > .05$ ] değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmediği görülmektedir.

MEM yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 10.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Analiz Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort	sd	x <sup>2</sup>	p
Liderlik	Ön lisans	3	19.50			
	Lisans	18	9.81	.55	6.79	.03
	Lisans üstü	1	18.00			
Dönüşümcü L.	Ön lisans	3	19.33			
	Lisans	18	9.69			
	Lisans üstü	1	20.50	.66	7.76	.02
Etkileşimci L.	Ön lisans	3	19.50			
	Lisans	18	9.83			
	Lisans üstü	1	17.50	.48	6.61	.03
İş Doyumu	Ön lisans	3	8.00			
	Lisans	18	12.00			
	Lisans üstü	1	13.00	.52	1.03	.59
Ödül	Ön lisans	3	7.67			
	Lisans	18	11.86			
	Lisans üstü	1	16.50	.83	1.71	.42
Kişisel Gelişim	Ön lisans	3	13.17			
	Lisans	18	11.33			
	Lisans üstü	1	9.50	.67	.30	.85
Sosyal İlişkiler	Ön lisans	3	8.83			
	Lisans	18	11.86			
	Lisans üstü	1	16.50	.46	1.41	.49
İş Güvenliği ve Kariyer	Ön lisans	3	5.83			
	Lisans	18	12.39			
	Lisans üstü	1	12.50	.62	2.75	.25

Tablo 10 incelendiğinde MEM yöneticilerinin eğitim durumlarına göre iş doyumunu [ $x^2(.52) = 1.03$ ,  $p > .05$ ] ve iş doyumunun alt boyutları olan ödül [ $x^2(.83) = 1.71$ ,  $p > .05$ ], kişisel gelişim [ $x^2(.67) = .30$ ,  $p > .05$ ], sosyal ilişkiler [ $x^2(.46) = 1.41$ ,  $p > .05$ ] ve iş güvenliği ve kariyer [ $x^2(.62) = 2.75$ ,  $p > .05$ ] boyutları

arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak liderlik [ $\chi^2(.55) = 6.79, p > .05$ ] ve liderliğin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik [ $\chi^2(.66) = 7.76, p > .05$ ] ve etkileşimci liderlik [ $\chi^2(.48) = 6.61, p > .05$ ] ile MEM yöneticilerinin eğitim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları incelendiğinde lisansüstü öğrenim görmüş yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutunu ( $\bar{x}=20.50$ ), ön lisans mezunu yöneticinin ise etkileşimci liderlik boyutunu ( $\bar{x}=19.50$ ) daha fazla sergilediği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeylerinin aylık gelirlerine göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan t-testi analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 11.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Aylık Gelir Seviyesine Göre T-Testi Analiz Sonuçları

Değişkenler	3000-4000 TL (n = 99)		4001TL ve üzeri (n = 126)		t	sd	p
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S			
<b>Liderlik</b>	3.33	.47	3.41	.49	-1.18	223	.23
<b>Dönüşümcü L.</b>	3.62	.61	3.75	.62	-1.65	223	.09
<b>Etkileşimci L.</b>	2.99	.41	2.99	.42	-.07	223	.94
<b>İş Doyumu</b>	3.54	.55	3.65	.52	-1.48	223	.13
<b>Ödül</b>	3.13	.83	3.14	.90	-.12	223	.90
<b>Kişisel Gelişim</b>	3.72	.64	3.95	.56	-2.82	223	.00
<b>Sosyal İlişkiler</b>	3.92	.54	3.94	.59	-.25	223	.79
<b>İş Güvenliği ve Kariyer</b>	3.41	.70	3.60	.66	-2.05	223	.04

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticilerinin aylık gelirlerine göre liderlik [ $t(223) = 1.18, p > .05$ ], dönüşümcü liderlik [ $t(223) = 1.65, p > .05$ ], etkileşimci liderlik [ $t(223) = .07, p > .05$ ], iş doyumu [ $t(223) = 1.48, p > .05$ ], ödül [ $t(223) = .12, p > .05$ ] ve sosyal ilişkiler [ $t(223) = .25, p > .05$ ] değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak yöneticilerin aylık gelirleri ile iş doyumunun alt boyutları olan kişisel gelişim [ $t(223) = 2.82, p < .05$ ] ve iş güvenliği ve kariyer [ $t(223) = 2.05, p < .05$ ] değişkenleri arasında istatistiki olarak 4001 TL ve üzeri aylık geliri olan yöneticilerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kişisel gelişim boyutu açısından 4001 TL ve üzeri aylık geliri olan yöneticilerin ortalaması ( $\bar{X}=3.95$ ); 3000-4000 TL arası olanların ortalamasından ( $\bar{X}=3.72$ ) daha fazladır. İş güvenliği ve kariyer boyutu açısından 4001 TL ve üzeri aylık geliri olan yöneticilerin ortalaması ( $\bar{X}=3.60$ ); 3000-4000 TL arası olanların ortalamasından ( $\bar{X}=3.41$ ) daha fazladır.

MEM yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeylerinin aylık gelirlerine göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.



**Tablo 12.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeylerinin Aylık Gelir Seviyesine Göre Mann Whitney-U Testi Analiz Sonuçları

Değişkenler	Aylık Gelir	N	Sıra Ort.	sd	U	z	p
Liderlik	3000-4000 TL	13	13.00	.55	39.00	-1.34	.19
	4001TL ve üzeri	9	9.33				
Dönüşümcü L.	3000-4000 TL	13	12.35	.66	47.50	-.73	.46
	4001TL ve üzeri	9	10.28				
Etkileşimci L.	3000-4000 TL	13	13.35	.48	34.50	-1.60	.10
	4001TL ve üzeri	9	8.83				
İş Doyumu	3000-4000 TL	13	11.65	.52	56.50	-.13	.89
	4001TL ve üzeri	9	11.28				
Ödül	3000-4000 TL	13	11.96	.83	52.50	-.40	.68
	4001TL ve üzeri	9	10.83				
Kişisel Gelişim	3000-4000 TL	13	12.73	.67	42.50	-1.07	.28
	4001TL ve üzeri	9	9.72				
Sosyal İlişkiler	3000-4000 TL	13	11.04	.46	52.50	-.40	.68
	4001TL ve üzeri	9	12.17				
İş Güvenliği ve Kariyer	3000-4000 TL	13	10.54	.62	46.00	-.85	.39
	4001TL ve üzeri	9	12.89				

MEM yöneticilerinin aylık gelirlerine göre liderlik [U= 39.00, p > .05], dönüşümcü liderlik [U= 47.50, p > .05], etkileşimci liderlik [U= 34.50, p > .05], iş doyumu [U= 56.50, p > .05], ödül [U= 52.50, p > .05], kişisel gelişim [U= 42.50, p > .05], sosyal ilişkiler [U= 52.50, p > .05] ve iş güvenliği ve kariyer [U= 46.00, p > .05] değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumu düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlandığından sadece alt boyutlar analize dahil edilmiştir.

**Tablo 13.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doymu Düzeyleri Arasındaki İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Dönüşümcü L.	1.00	.64**	-.00	.27**	.32**	.17*
Etkileşimci L.		1.00	-.06	.19**	.23**	.18**
Ödül			1.00	.50**	.44**	.45**
Kişisel Gelişim				1.00	.61**	.41**
Sosyal İlişkiler					1.00	.38**
İş Güvenliği ve Kariyer						1.00

\* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01

Tablo 13 incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile iş doyumunun alt boyutlarından kişisel gelişim boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü düşük düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=.27$ ,  $p<.01$ ), sosyal ilişkiler boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü düşük anlamlı bir ilişki ( $r=.32$ ,  $p<.01$ ), iş güvenliği ve kariyer boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü düşük anlamlı bir ilişki ( $r=.17$ ,  $p<.05$ ) tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stilleri ile iş doyumunun alt boyutlarından kişisel gelişim boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü düşük düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=.19$ ,  $p<.01$ ), sosyal ilişkiler boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü düşüğe yakın orta düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=.23$ ,  $p<.01$ ), iş güvenliği ve kariyer boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü düşük düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=.18$ ,  $p<.01$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin liderlik stilleri ile iş doymu düzeyleri arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olmadığı söylenebilir.

MEM yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doymu düzeyleri arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Araştırma kapsamında MEM yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doymu düzeylerinin alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlandığından sadece alt boyutlar analize dahil edilmiştir.

**Tablo 14.** MEM Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doymu Düzeyleri Arasındaki İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
Dönüşümcü L.	1.00	.84**	.27	.44*	.43*	-.24
Etkileşimci L.		1.00	.26	.54**	.45*	-.09
Ödül			1.00	.60**	.54**	.46*
Kişisel Gelişim				1.00	.72**	.46*
Sosyal İlişkiler					1.00	.53*
İş Güvenliği ve Kariyer						1.00

\* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01

Tablo 14'e göre MEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile iş doyumunun alt boyutlarından kişisel gelişim boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=.44$ ,  $p<.05$ ), sosyal ilişkiler boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=.43$ ,  $p<.05$ ) olduğu görülmektedir. MEM yöneticilerinin etkileşimci liderlik stilleri ile iş doyumunun alt boyutlarından kişisel gelişim boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=.54$ ,  $p<.01$ ), sosyal ilişkiler boyutu arasında istatistiki olarak pozitif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişki ( $r=.45$ ,  $p<.05$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre MEM yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunun yalnızca kişisel gelişim ve sosyal ilişkiler alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin ve MEM yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik stiline sahip oldukları belirlenmiştir. Eğitim programlarında meydana gelen değişiklikler eğitim yönetimini de etkilemekte ve eğitim yöneticilerine de hareketlilik kazandırmaktadır. Bilginin yapılandırma sürecinde gerçekleşen bu gelişme ve değişimlere ayak uydurabilen yöneticilerin, dönüşümcü liderlik stiline daha çok taşıyan yöneticiler oldukları söylenebilir. Bu sonuca benzer şekilde Kılıç (2006), Baloğlu, Karadağ ve Gavuz (2009), Taş, Çelik ve Tomul (2007), Cemaloğlu (2007), Cemaloğlu ve Kılınç (2012), Cemaloğlu ve Okçu (2012), Cemaloğlu, Sezgin ve Kılınç (2012), Önk ve Cemaloğlu (2016), Taşçı (2014) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Farklı olarak Bakan ve ark. (2015) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticilerinin daha çok serbest bırakıcı liderlik tarzını, daha sonra ise sırası ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını sergiledikleri belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin iş doyumunu incelendiğinde genel manada tatmin oldukları; en çok tatmin oldukları boyutun sosyal ilişkiler boyutu ile kişisel gelişim boyutu, daha az tatmin oldukları boyutun ise iş güvenliği ve kariyer boyutu ile ödül boyutu olduğu; MEM yöneticilerinin ise en çok tatmin oldukları boyutun kişisel gelişim boyutu ve sosyal ilişkiler boyutu, daha az tatmin oldukları boyutun ise iş güvenliği ve kariyer boyutu ile ödül boyutu olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kişisel gelişim ve sosyal ilişkiler boyutlarında doyumlarının fazla olması sonucu, yaptıkları işin kendi ilgi ve yeteneklerine hitap ettiği, kişisel gelişimlerine imkân sağladığı, yaptıkları işten zevk aldıkları ve işlerinin bireysel ihtiyaçlarına cevap verdikleri; iş ortamlarındaki iletişimlerinin iyi olduğu, çalışma arkadaşları ile dayanışma içinde oldukları, birbirlerine karşı anlayışlı oldukları ve çalışma ortamlarının onlara mutluluk verdiği anlamlarına gelebilir. Diğer taraftan iş güvenliği ve kariyer boyutu ile ödül boyutlarında ise daha az tatmin olmaları işlerinin sağladığı güvenlik ile mesleki yükselme kriterlerinden ve yaptıkları iş karşılığında aldıkları ödüllerden yeterli düzeyde tatmin olmadıkları söylenebilir. Uras-Başer ve Özel (2013)'in okul müdürlerinin iş doyumunu incelediği çalışmasında okul müdürlerinin iş doyumlarının "oldukça memnunum" düzeyinde olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin ve MEM yöneticilerinin liderlik stillerinin cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile cinsiyetleri (Özdil Aydın, 2009; Doğan 2007; Yılmaz ve Yüksel-Şahin, 2016) ve yaşları (Kurutuluş, 2007) arasında anlamlı farklılık belirlenmezken; liderlik stilleri ile kıdemleri (Yılmaz ve Yüksel-Şahin, 2016) arasında anlamlı farklılık tespit edildiği görülmektedir. Okul yöneticilerin liderlik stillerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı görülürken, MEM yöneticilerinden yüksek lisans mezunu yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline daha çok sahip olduğu, ön lisans mezunu yöneticilerin ise etkileşimci liderlik stiline daha fazla sahip olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin ve MEM yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişmediği tespit edilmiştir. Aylık gelir değişkenine göre MEM yöneticilerinin işi doyumu düzeyi değişmezken; okul yöneticilerinin iş doyumunun alt boyutları olan kişisel gelişim ile iş güvenliği ve kariyer boyutlarında, aylık geliri yüksek olan yöneticilerin daha çok tatmin oldukları görülmüştür. Tanrıverdi ve Paşaoğlu'NUN (2014) çalışmasında okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyetlerine, eğitim durumlarına ve kıdemlerine göre iş doyumu düzeylerinin farklılaşmadığı, yaşlarına göre ise farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Uras-Başer ve Özel (2013)'in çalışmasında okul müdürlerinin iş doyumunun cinsiyet, yaş, kıdem değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin iş doyumu düzeyleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik stili ile iş doyumu düzeyleri arasında düşük düzeyli anlamlı ilişkiler tespit edilirken; MEM yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumunun alt boyutlarından olan kişisel gelişim ve sosyal ilişkiler boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki görülmüştür. Başka bir anlatımla yöneticilerin liderlik özellikleri arttıkça kişisel gelişim ve sosyal ilişkiler alanında iş doyumu tatmin düzeylerinin arttığı söylenebilir. Pongpearchan'ın (2016) çalışmasında öğretim elemanlarının dönüşümcü liderlik özelliklerinin iş motivasyonları üzerinde önemli pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Balwant'ın (2016) öğretmenlerde dönüşümcü liderliği ve bu liderliğin öğrenci çıktılarıyla ilişkisini incelediği meta analiz çalışmasında, öğretmen dönüşümcü liderliğinin öğrencilerin motivasyonunu ve doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Eliophotou-Menon ve Ioannou (2016) dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş doyumuna ve çeşitli değişkenlere etkisini incelediği meta analiz çalışmasında dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş doyumu üzerinde önemli etkisi olduğu belirlenmiştir.

## ÖNERİLER

Araştırma kapsamında kadın yöneticilerin sayısının çok az olduğu görülmüştür. Bunun sebebi; Türkiye'de yöneticiliğin daha çok erkeklerin tercih ettikleri bir meslek olması, yöneticilerin çalışma koşullarının öğretmenliğe göre daha zor olması dolayısıyla kadınlar tarafından tercih edilmemesi, ayrıca üst yöneticilerin yönetici olarak erkek yöneticileri daha çok tercih etmeleri olabilir. Bu eksikliğin giderilebilmesi için yöneticilik mesleğinin çalışma koşullarının kadınlara daha uygun hale getirilmesi, tercih edilebilir olması sağlanabilir. Bu şekilde kadın yöneticilerin sayılarının artmasıyla da onlarla ilgili yapılacak çalışmalarda artışlar olabileceği ve yorumlanabilir sonuçlara ulaşılabilmemesi mümkün olacaktır. Eğitim sistemi için aranan liderler olduğu düşünülen dönüşümcü liderlerin artması için yöneticilerin lisansüstü eğitim programlarına yönlendirilmesi önerilebilir. Aylık gelir faktörünün liderlerin iş doyumunun yeterli düzeye ulaşabilmesinde etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Ekonomik açıdan rahat olamayanların toplum ve insanları yönlendirmeleri zor görünmektedir. İş doyumu düzeylerine ilişkin seviyeyi daha yukarıya çekebilmek için ödül boyutunda, takdir, teşekkür hatta bir takım maddi destekler sağlanarak araştırma faaliyetlerine yönlendirilmeleri ve yöneticilerin belli sınırlar çerçevesinden daha özgür hareket etmelerine imkân sağlanarak kişisel gelişim boyutunda kendilerini geliştirmelerine imkân tanınabilir; iş güvenliği ve kariyer boyutunda kariyer basamaklarını daha kolay çıkmaları teşvik edilebilir. Örneğin lisansüstü programlara yönelmeleri sağlanabilir.

Sonuç olarak bu çalışmada benzer daha geniş bir evreni temsilen geniş çaplı bir örneklem grubuna yönelik, sonuçlarının daha doğru ve güvenilir çıkabileceği yeni araştırmalar yapılabilir. Eğitim sistemimizin gelecekte yeni ufuklara açılabilmesi ve ortaya çıkacak ihtiyaçlara göre yeni tavırlar alabilmesinin yolu benzer araştırmalardan geçeceği gibi 21. yüzyılın eğitim anlayışları ve liderleri bu çalışmalar vasıtasıyla yetiştirilecektir.

**KAYNAKLAR**

- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1), 10-17.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 201-222.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., & Ş., Gavuz (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devri düzeylerine etkisi: Bir doğrusal ve yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479.
- Balwant, P. T. (2016). Transformational instructor-leadership in higher education teaching: A meta analytic review and research agenda. *Journal of Leadership Studies*, 9(4), 20-42.
- Başaran, İ. E., (2000). *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal.
- Buluç, B., & Demir, S. (2015). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin öz yeterlik algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16(1), 289-308.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak-Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & 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.
- Cemaloğlu, N., & Kılıç A.Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 132-156.
- Cemaloğlu, N., & Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 214-239.
- Cemaloğlu, N., Sezgin, F., & Kılınc, A. Ç. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *The Online Journal Of New Horizons In Education*, 2(2), 53-64.
- Eliophotou-Menon, M., & 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.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.

- Demir, H., & Okan, T., (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim*, 19(61), 72-90.
- Doğan, M. (2007). Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Goleman, D. (1999). *Duygusal zekâ*. (Çeviri: H. Balkara). İstanbul: Varlık.
- Guantz R. A., Rogers J., & Dantley M., (1991). Rethinking transformative leadership: Toward democratic reform of schools. *The Journal of Education*, 173(3), 96-118.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi, örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon*. (Çeviri Ed: İ. Anıl, & B. Doğan). İstanbul: Beta.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.
- Izgar H., Ertekin A. L., & Deniz M. E., (2009). Aynı iş kolunda çalışan sendikalı ve sendikasıız iş görenlerin iş doyumunu. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 105-114.
- İdil M. (2005). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumunu üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kets de Vries, M. (2007). *Liderliğin gizemi-işletmelerde liderlik davranışı*. İstanbul: Mess.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü liderlik-bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Lincoln, S. Y. (1989). Critical requisites for transformational leadership: Needed research and discourse. *Peabody Journal of Education*, 66(3), 176-181.
- Önk, M., & Cemaloğlu, N. (2016). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği. (İçinde: *Eğitim Bilimde Yenilikler ve Nitelik Arayışı*), 829-862. Ankara: Pegem.
- Özgül Aydın, E. (2009) Dönüştürücü liderlik ve toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pongpearchan, P. (2016). Effect of transformational leadership and high performance work system on job motivation and task performance: Empirical evidence from business schools of thailand universities. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(3), 93-105.
- Shields, C. M. (2009), Transformative leadership: A call for difficult dialogue and courageous action in racialised contexts. *International Studies In Educational Administration (Commonwealth Council For Educational Administration & Management)*, 37(3), 53-68.
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2018, 37(1), 145-170.

- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, S. (2014). Sönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taş, A., Çelik, K., & E., Tomul (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Taşdan, M. (2008). Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doymu ve algılanan sosyal destek ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşçı, E. (2014). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uras-Başer, M., & Özel, A. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin iş doym düzeyleri. *e-International Journal of Educational Research*, 4(1), 47-62.
- Yılmaz, R., & Yüksel Şahin, F. (2016). Yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve bazı kişisel değişkenlere göre yordanması. *GEFAD*, 36(3), 595-615.

## ***Leadership Styles and Job Satisfaction Levels of the Basic Education and Secondary Education School Principals and the National Education Directorate Administrators for Some Variable: Amasya Sample***

*Zekeriyya ULUDAĞ<sup>2</sup>, Nagihan TEPE<sup>3</sup>*

**Extended Abstract:** Leadership is the ability to gather a group of people around specific goals and to have the ability and knowledge to mobilize them to achieve those goals (Eren, 2008; 431). Those who see what is hidden in their subordinates; the leader of the transformational leader as a person who enables them to share their strengths by creating expression environments is a leader who takes a role between the conflicting and contradictory environments around him and the understanding of the dominant mode of education in education management (Lincoln, 1989). According to Hoy and Miskel (2012), the transactional leader first sets out the tasks of the followers in the organization, establishes the organization, attaches importance to planned and programmed work, and in the later period they reward or punish the audience to reach organizational goals. The satisfaction of a worker, or the positive emotional state of satisfaction or appreciation of a worker's life, is called job satisfaction (Başaran, 2000; s.215). As educational institutions cannot think like factories, in the education process, this activity should not be kept in mind that it is not a soulless entity, both subject and object. The person spoken to is human in the education process. Therefore, the way of communication with human beings and the process must differ in relation to the machine. Leadership should be considered within this framework, resources should be established according to the educational institutions and the educational process. The responsibilities of the training managers are great as those who plan and carry out the education systems in the direction of the specified objectives. Educational managers are required to fulfil these responsibilities and to do their jobs in the best way, in proportion to the satisfaction they provide from their work. Educational managers with higher levels of job satisfaction will endeavour to do their jobs better, enjoy their work; educational institutions will be realized in the targeted direction and transformed into environments where students, teachers, administrators and parents are living. Educational managers with higher levels of job satisfaction will endeavour to do their jobs better, enjoy their work; educational institutions will be realized in the targeted direction and transformed into environments where students, teachers, administrators and parents are learning.

### **Purpose of the Study**

The aim of this study to determine the leadership styles and job satisfaction levels of the administrators of the National Education Directorate (NED) administrators and primary and secondary school principals. In this respect the sub-questions can be listed as below: Is there any significant difference between demographic characteristics (gender, age, occupational seniority, education level and salary) of the NED administrators and primary and secondary school principals and their leadership styles? Is there any significant difference between demographic characteristics (gender, age, occupational seniority, education level and salary) of the NED administrators and primary and secondary school principals and their job satisfaction? Is there any relationship between leadership styles and job satisfaction of the NED administrators and primary and secondary school principals?

### **Model of the Study**

---

<sup>2</sup>Ondokuz Mayıs University, z\_uludag@omu.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9567-6104>

<sup>3</sup>Ondokuz Mayıs University, tepenagihan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5923-435X>



In this study a quantitative research based on screening was used. The population consists of 22 NED administrators and 225 primary and secondary school principals working in Amasya (Turkey) and the districts. The measurement tools consist of "Leadership Styles Scale", "Job Satisfaction Scale" and personal information form. The data were analyzed through frequency, mean, standard deviation, t-test, One Way ANOVA, Mann Whitney U, Kruskal Wallis and correlation analysis techniques in SPSS.

### **Findings**

It was found that NED administrators primary and secondary school principals have more transformative leadership style, this finding is parallel with the research of Kılıç (2006), Baloğlu et al. (2009), Taş et al. (2007), Cemaloğlu (2007), Cemaloğlu and Kılınc (2012), Cemaloğlu and Okçu (2012), Cemaloğlu, Sezgin and Kılınc (2012), Önk and Cemaloğlu (2016), Taşçı (2014). Bakan et al. (2015) found that school principals have more transactional leadership than transformative leadership style. When school principals' job satisfaction is examined, they are satisfied in general terms; the dimensions of social relations and personal development are the most satisfying dimensions, and the job security and career dimension and reward dimension are the dimensions of satisfaction with which they are less satisfied; the personal growth dimension and the social dimension of the National Education Directorate administrators were found to be the most satisfying dimension, and the job security and the career dimension and the reward dimension were found to be less satisfied. Similarly, Uras-Başer and Özel (2013)'s study of job satisfaction of school principals showed that job satisfaction of school principals is "quite satisfied" level. Because of the research, there is no significant differences between school principals' and the National Education Directorate administrators' leadership styles and their gender, age and seniority variables. When the literature was examined, it was found that there was no significant difference between the leadership styles of school principals and their gender (Özdil Aydın, 2009; Doğan 2007; Yılmaz and Yüksel-Şahin, 2016) and their ages (Kurtuluş, 2007). Yılmaz and Yüksel-Şahin (2016) differently found that there is significant difference between the leadership styles of school principals and their occupational seniority. According the findings while the leadership styles of school managers did not differ according to the educational status variable, it was seen that master executives of National Education Directorate administrators had more of the transformative leadership style and those of the undergraduate graduates had more of the leadership style of transactional. It was determined that the level of job satisfaction of school administrators and National Education Directorate administrators did not change according to gender, age, seniority and educational status variables. According to the salary variable, the level of job satisfaction of National Education Directorate administrators is unchanged; it is seen that primary and secondary school principals who are high in salary income are more satisfied with personal development which is the sub-dimensions of job satisfaction of school administrators and job security and career dimensions. In the study of Tanrıverdi and Paşaoğlu (2014), it was determined that the level of job satisfaction did not differ according to the genders, education status and seniority of pre-school teachers, but differentiated according to their ages. Uras-Başer and Özel (2013) found that it was determined that the job satisfaction of school principals did not differ according to gender, age, seniority variables. Findings reveal that there is no there is no significant relationship between school principals' leadership style and job satisfaction levels. But there is middle levels relationship between the leadership styles of the National Education Directorate administrators and the dimensions of personal development and social relations from the subscales of job satisfaction.

Suggestions can be given as like this: The number of female principals should increase conditions for this should be provided. Principals be directed to postgraduate training programs or qualified maid training programs for the increase of the transformational leaders that we think are the sought-after leaders for the education system. Regulations can be made on the salary factor affecting the level of job satisfaction of the leaders. To attract a higher level of job satisfaction levels, it is possible to develop

themselves on the level of personal development by being directed to research activities by providing appreciation, gratitude, even financial support, and allowing managers to move more freely than certain boundaries; job security and career pathways can be encouraged.

**Key Words:** *Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Job satisfaction, Principal.*