



Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatminine Etkisi

The Effect of School Managers' Leadership Styles on Preschool Teachers' Job Satisfaction

Nilgün GÖLEŞ¹

¹Başöğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, nilgun.goles@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7485-4311

Geliş Tarihi: 28.11.2025

Kabul Tarihi: 11.03.2026

ÖZ

Okullar, öğrencilerin eğitim sisteminin belirli amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda bilgi, beceri ve davranış kazandıkları kurumlardır. Okul müdürleri, okulun yönetiminden ve organizasyonundan sorumlu liderler olarak kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak, müdürlerin benimsediği liderlik tarzı ve yönetim yaklaşımları okullar arasında farklılık gösterebilmektedir. Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi öğretmen algıları çerçevesinde incelemektir. Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, görev yaptıkları okulun bulunduğu ilçe ve okul müdürünün cinsiyetine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek hedeflenmiştir. Araştırma grubu, İstanbul'un Avrupa Yakası'nda bulunan Beşiktaş, Beyoğlu, Eyüp sultan, Kâğıthane ve Şişli ilçelerinde görev yapan 430 okul öncesi öğretmeninden oluşmaktadır. Katılımcılar basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Veriler, Çok Faktörlü Liderlik Tarzları Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılarak toplanmıştır. Bulgular, öğretmenlerin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest (izin verici) liderlik tarzlarına ilişkin algıları ile genel iş doyumları arasında farklı düzeylerde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Analizler, yalnızca dönüşümcü liderlik boyutunun öğretmenlerin genel iş doyumunu anlamlı düzeyde yordadığını göstermiştir. Ayrıca, iş doyumunu

düzeylerinin cinsiyet, yaş, görev yapılan ilçe ve okul müdürünün cinsiyetine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı; eğitim durumu ve mesleki kıdem açısından ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde dönüştürücü liderliğin önemini vurgulamakta ve eğitim yönetimi alanında liderlik uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Dönüştürücü liderlik, Eğitim yönetimi, İş doyum, Liderlik stilleri, Okul öncesi öğretmeni*

ABSTRACT

Schools are institutions where students acquire knowledge, skills, and behaviors in line with the specific aims and fundamental principles of the education system. School principals play a critical role as leaders responsible for the management and organization of schools. However, the leadership styles and management approaches adopted by principals may vary across schools. The purpose of this study is to examine the relationship between school principals' multifactor leadership behaviors and teachers' job satisfaction levels based on teachers' perceptions. Additionally, the study aims to determine whether preschool teachers' job satisfaction differs according to gender, age, education level, professional seniority, district of the school, and the gender of the school principal. The study group consisted of 430 preschool teachers working in the districts of Beşiktaş, Beyoğlu, Eyüpsultan, Kâğıthane, and Şişli, located on the European side of Istanbul. Participants were selected using a simple random sampling method. Data were collected using the Multifactor Leadership Styles Scale, the Minnesota Job Satisfaction Scale, and a personal information form. The findings revealed varying levels of relationships between teachers' perceptions of transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles and their overall job satisfaction. The analysis indicated that only the transformational leadership dimension had a significant predictive effect on teachers' general job satisfaction. Furthermore, job satisfaction levels differed significantly by gender, age, district, and the principal's gender, while no significant differences were found regarding education level and professional seniority. These results highlight the importance of transformational leadership in increasing teachers' job satisfaction and provide insights for developing leadership practices in educational administration.

Keywords: *Transformational leadership, Educational administration, Job satisfaction, Leadership styles, Preschool teacher*

GİRİŞ

Eğitim sisteminin temel hedefleri arasında nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, toplumsal huzurun sağlanması ve kültürel değerlerin bireylere aktarılması bulunmaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlik mesleği, eğitim sisteminin başarısı için kilit bir rol oynamaktadır (UNESCO, 2019). Literatürde, eğitim hizmetlerinin niteliğinin öğretmenlerin performansı ile yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Özer ve Aksu, 2022; Çelikten ve Özkan, 2018; Salihoğlu ve Yayla, 2023; Sincer, 2024). Bu çalışmalar günümüzde bir sistem olduğu vurgulanan eğitimin niteliğinin artırılmasında öğretmen performansının oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak öğretmenlerin performansını etkileyen çok sayıda değişken olduğu da göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur. Öğretmenlerin mesleki performansını etkileyen önemli değişkenlerden biri iş tatminidir. İş tatmini, öğretmenlerin işlerinde ne kadar mutlu olduklarını yansıtan bir ölçüdür. Çalışanın genel iş değerlendirmesi ile elde ettiği sonuçlar, iş tatmini düzeyini belirlemede kullanılır. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan mesleki memnuniyet durumu, öğretmenin iş tatmini seviyesini yansıtmaktadır (Xiao ve Zheng, 2025).

İş tatmininin soyut ve öznel niteliği, ölçüm sürecini kompleks hâle getirmektedir. Çalışanların işle ilgili memnuniyet ve memnuniyetsizlik deneyimleri, zaman içinde değişebilir; iş tatmini, belirli bir süre sonra iş tatminsizliğiyle yer değiştirebilir. Bu değişkenliklerin derecesini belirleme ve etkilerini ölçme, öğretmenlik mesleğinin genel durumu hakkında bir anlayış geliştirmeye yardımcı olabilir (Xiao ve Zheng, 2025). İş tatmininin bu değişken doğası, eğitim kurumlarında liderlik stratejilerinin ve destek mekanizmalarının etkilerini değerlendirmek için daha özgün ve kişiselleştirilmiş yaklaşımların benimsenmesini gerektirebilir. Bu tür bir anlayış geliştirmek, eğitimciler ve yöneticiler için iş tatmini seviyelerini etkileyen faktörleri anlamalarına ve daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bu bağlamda, öğretmenlerin iş tatminini artırmak için tasarlanan politikalar ve uygulamalar, iş tatmininin değişken doğasını dikkate almalı ve kişisel deneyimlere daha fazla odaklanmalıdır (Kaya, 2024).

Alan yazınında liderlik kavramı konusunda ortak bir tanım bulunmamaktadır. Liderlik kelimesinin anlamı pek çok şekilde karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda liderin farklı yönlerini dikkate almakta ve bunun neticesinde liderlikle ilgili literatürde farklı tanımlar kabul görmektedir; Liderlik kavramı, tarih boyunca çeşitli disiplinlerce farklı şekillerde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Geleneksel bakış açısına sahip olanlar liderliği bireyin doğuştan sahip olduğu yetenek olarak tanımlarken, modern

anlayışlarda liderlik öğrenilerek deneyimlenen bir kazanım olarak görülmektedir (Çeliköz vd., 2025). Koçel (2003), liderliği, insanları herhangi bir maksat etrafında buluşturmak, onları hedefe giden yola yöneltmede ihtiyaç duyulan harekete geçirme gücü ve kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Ertürk (2000) benzer bir şekilde liderliği, istenene ulaşılmasını sağlama ve ikna etme yeteneği olarak ifade ederek, liderin ikna ve etkileme gücüne vurgu yapmaktadır. Türk Dil Kurumu (2004) ise lideri, idare etme yetisi olan, rehber, öncü, baş şeklinde tanımlayarak, liderliğin yönetimle doğrudan ilişkili bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Erol (2000) liderliği, bireyleri ya da toplulukları kitlesel veya kişisel olarak istenilen hedeflere ulaşma konusunda harekete geçiren ve yönlendiren kişi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, liderliğin eyleme geçirme boyutunu ön plana çıkarmakta ve liderin motive edici rolünü vurgulamaktadır.

Bu tanımlar bütüncül olarak ele alındığında, liderliğin yalnızca yönetsel bir görev olmaktan öte; insan ilişkilerini yönlendirme, ortak hedeflere ulaşmak için motivasyon sağlama ve etkili iletişim kurma gibi çok boyutlu bir yapı taşıdığı görülmektedir. Verilen bu tanımlara göre liderlik kavramı bireyin ya da yer aldığı grubun amaçlarına ulaşmaları yolunda onları birlik ve beraberlik içerisinde tutabilme ve yönlendirebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Mihelic vd., 2010). 1978 yılında Burns ve sonrasında Bass'ın gerçekleştirdiği araştırmalar, geleneksel ve klasik liderlik davranış biçimlerinin yeni bir tanıma ve ayırma ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda liderlik anlayışını, mevcut örgütsel yapı ve kurallara dayandıran araştırmacılar, bu tip liderliği etkileşimsel (Transaksiyonel) liderlik olarak adlandırmışlardır (Bass ve Avolio, 1990). Örgütlerde etkileşimsel liderlik, yöneticiler ile astlar arasında bir değişim rolü üstlenir. Bu liderlik biçimi, yönetim ve çalışanlar arasında hedef belirleme ve ödül alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimsel liderlik çalışanlarını koşullu ödüller, kural uygulama yöntemleri ve düzeltici eylemler ile motive etmektedir (Garzón-Lasso vd., 2024). Etkileşimsel liderler, iş görenlerin uyumuna ve görevin tamamlanmasına odaklanmaktadır. Bu liderler, iş görenlerin performansını etkileme konusunda genel olarak organizasyonel ödüllerden ve cezalardan faydalanmaktadır (Burns, 1978).

Kültürel lider ise bir topluluğa ait yeni oluşum ya da geçmişten günümüze gelen inanç, gelişim ve değerleri daha çekici hale getirebiliyorsa başarılı bir lider olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2003). Kültürel liderlerin bilgileri, fikirleri, kişilik ve tarih ile doğrudan bağlantılıdır. Öz güvenleri yüksek olan bu insanlar, örgüt, dünya ve insan ilişkilerinin doğası hakkında güçlü tahminlerde bulunabilmektedirler (Schein, 1997).

Dönüşümcü liderlik (Transformasyonel) yenilikçi anlayışa sahip, ileriye dönük, değişimlerden etkilenen bir liderlik şekli olarak tanımlanmaktadır. Bu liderliğin amacı, örgütleri ve insanları kalıcı olarak dönüştürmektir (Bass, 1997). Dönüşümcü liderliğin iş görenin performansı ve memnuniyeti gibi örgütsel ya da bireysel sonuçlarda aktif rol oynadığı görülmektedir. Takipçilerinin değerlerini, düşüncelerini ve değer yargılarını değiştirmek konusunda dönüşümcü liderler önemli bir rol üstlenmektedir. Takipçilerinin yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini arttırmaktadır (Bass ve Avolio, 1990). Dönüşümcü liderlik, liderin sadece talimatlar veren bir figür olmaktan öteye geçerek, takipçilerin bireysel ve kolektif potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefler. Bu liderlik tarzı, takipçilere sadece iş görevleri üzerinde değil, aynı zamanda kendi gelişimleri üzerinde de etkili olma fırsatı sunar (Manz ve Sims, 2001).

Etik liderlik, özellikle ‘öz liderlik’ olarak adlandırılan bir stratejiyi içermekte olup bu bireylerin başka insanlara liderlik etme yaklaşımını tanımlamaktadır (Manz ve Sims, 2001). Etik lider bu rehberliği yaparken ahlaki değer faktörünü, olağanüstü sorumluluk almayı ve sorumluluk duygusunu da takipçilerine aşılamayı da göz önünde bulundurarak hareket etmektedir. (Ercan-Önbiçak ve Kaya, 2025). Etik liderlik çalışma hayatında kişilerin yanlış davranışlar sergilemesini engellemek yerine, kişinin doğru davranışı sergilemesine olanak sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır. Etik liderlik genellikle evrensel ahlak ilkelerine uymakta ve sergilenen davranışın farkında olmayı gerektirmektedir. (Mihalic vd., 2010). Ek olarak, etik liderlerin dürüstlük, saygı, vicdan ve güvenilirlik gibi bir dizi ahlaki niteliğe sahip olmaları gerekmektedir (Heres ve Lasthuizen, 2010).

Vizyoner liderlik, kurumun hedeflerine yönelik yeni vizyonlar oluşturma ve uygulama şeklinde tanımlanmaktadır Örgütlerdeki kişilerin harekete geçmemesinin sebeplerinden biri de vizyonun belirlenememesi şeklinde ifade edilmektedir. Vizyoner liderlik özelliklerine sahip bireyler, verimliliği arttırmak amacıyla rekabet düzeyini yükseltip, bireylerin gelişimlerini destekleyerek bilgiyi etkili ve uygulanabilir bir beceri hâline getirmeyi amaçlamaktadır (Çelik, 1995; Cai vd., 2023).

Öğreten liderlik okul ile bağlantılı bir kavram olduğu için okul müdürü ile de ilişkilidir. Bu liderlik şeklinde, okul müdürünün Millî Eğitim tarafından sunulan müfredatın doğru uygulanması yoluyla daha önce belirlenen vizyon ve misyona ulaşması amaçlanmaktadır (Şişman, 2004). Öğreten liderlik özelliklerini taşıyan bir müdür; okul başarısını arttırmaya yönelik olumlu tutum, velilere karşı yönetimde şeffaflık, doğru eğitim için gerekli olan materyallerin tespiti gibi konularda öğretmenler ile iş birliği yaparak en doğru kararları almaya

çalışmaktadır (Gürbüz, 2014). Öğrenen liderlik tipi öğrenmeye olan ihtiyaca dikkat çeken bir liderliktir. Öğrenen liderler, değişen ve gelişen topluma ayak uydurmanın ve bu değişim ve gelişimlerin getirmiş olduğu yeniliklere uyum sağlamanın gerekliliğine inanan liderlerdir (Gurbetoğlu ve Genç, 2019). Serbestlik tanıyan liderlik anlayışı ise takipçilerine alan açarak elde bulunan olanakları kullanıp çalışanların hedeflerine ulaşma noktasında plan ve program yapmasına fırsat vermektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde etkisi hissedilmeyen, bir liderlik tipidir (Taş vd., 2007).

Moral liderlikte liderler, kurumsal yapı içerisinde belirlenen amaçlara ulaşmak için gerek kendisi gerekse üstlenmiş oldukları sorumluluklar ile ilgili olarak bir moral görüş ve düşünceye sahip olmaktadır. (Gurbetoğlu ve Genç, 2019). Bu farkındalığın sonucu olarak da çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre kurumların başarısı çalışanların başarısı ile doğru bir orantıya sahiptir. (Pehlivan, 2018).

Alan yazınındaki araştırmalar incelendiğinde liderlik stilleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin saptanmasına yönelik bazı çalışmaların bulunduğu (Arslan, 2019; Borg ve Riding, 2019; Bogler, 2001; Cinnioğlu, 2018; Gölebakar, 2020; Karagöz, 2020; Thekedam, 2010) kıdem, cinsiyet, fiziksel şartların öğretmenlerin iş tatmin düzeylerine etkisine yönelik çalışmaların yer aldığı görülmektedir (Akbulut, 2015; Kılıç, 2011). Yapılan araştırmalar, eğitim kurumlarında çalışma ortamının, imkânların ve stresin eğitimcilerin içsel iş tatminlerine tesir ettiğini göstermektedir. Bulunduğu ortamın fiziksel şartlarının yüksek kalitede ve nitelikli olması çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Koruklu vd., 2013).

Araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul öncesi öğretmenlerinin iş tatminine etkisini saptamaktır. Bu noktada liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde yordayıcı etkisinin ortaya çıkarılması, öğretmenlerin iş tatminleri, iş tatmininin de sınıf iklimine yansıtacağı olumlu etkisi açısından önem taşımaktadır.

Araştırma Soruları

1. Çok faktörlü liderlik stilleri ve ile iş doyumu arasında bir ilişki var mıdır?
2. Çok faktörlü liderlik türleri genel olarak iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
3. Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları (karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel destek) iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
4. Öğretmenlerin iş doyumu kurum müdürlerinin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

5. İş doyumu öğretmenlerin çalıştıkları ilçeye göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

6. İş doyumu öğretmenlerin çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerine dayalı olarak gerçekleştirilmiş olup, betimsel nitelikte ve ilişkisel tarama modeli çerçevesinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli nicel bir araştırma yöntemi olup, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi belirleyen bir tarama yöntemidir (Bahtiyar ve Can, 2016). Çalışmanın temel amacı, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin, okul öncesi öğretmenlerinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, müdürlerin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin iş doyumu ile nasıl bir ilişki içinde olduğu istatistiksel analizlerle incelenmiştir.

İlişkisel tarama modeli kapsamında yürütülen çalışmada, mevcut durumun olduğu gibi betimlenmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması hedeflenmiştir. Araştırmada, liderlik tarzlarının (dönüşümcü, etkileşimci ve serbestiyet tanıyan liderlik) iş doyumu alt boyutları olan genel, içsel ve dışsal tatmin üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi yoluyla değerlendirilmiştir. Bu yöntemsel yaklaşım, liderlik stilleri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler kurulmasına ve bu ilişkilerin istatistiksel açıdan açıklanmasına olanak sağlamıştır.

Katılımcılar

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli'nin; Beşiktaş, Beyoğlu, Eyüpsultan, Kâğıthane ve Şişli ilçelerinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. İlçelerin belirlenmesinde basit rastgele örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu örnekleme türünde evrendeki her bireyin çalışmaya katılma şansının eşit olmasını sağlar ve bu yolla istatistiksel olarak sonuçların daha genellenebilir olmasına katkıda bulunur (Mertens, 2019/2019). Bu örnekleme türünde alt evrenlerin tam olarak temsil edilememesi bir dezavantajdır. Ancak bu çalışmada Tablo 1'de de görüleceği üzere örneklem çeşitlendirilerek (yaş, cinsiyet, kıdem, okul türü vb.) bu sınırlılık ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, Avrupa yakasında bulunan ilçelerin isimleri eşit büyüklükteki kâğıtlara yazılmış ve bu kâğıtlar bir torbaya konularak gelişigüzel bir şekilde çekilmiştir. Bu yöntemle çalışmaya dâhil edilecek ilçeler belirlenmiştir. Belirlenen ilçelerde yer alan ve bünyesinde okul öncesi eğitim birimi bulunan

(anaokulu, anasınıfı veya uygulama sınıfı) devlet okullarının adları da aynı yöntemle, yani kura usulüyle seçilmiştir. Böylece örnekleme dâhil edilecek kurumlar tesadüfî bir şekilde saptanmıştır.

Yürütülen bu örnekleme süreci sonucunda araştırmanın çalışma grubunu, farklı ilçelerde görev yapmakta olan toplam 430 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmanın yapıldığı 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde 2344 eğitim kurumunda 9701 okul öncesi öğretmeni bulunmaktadır (MEB, 2020). Bu çalışmada 430 katılımcının .05 güven aralığında yeterli olduğu düşünülmektedir (Büyüköztürk vd., 2016). Örneklem grubuna ait betimsel özellikler aşağıda yer almaktadır:

Tablo 1. Örnekleme İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)	Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Kurumun İlçesi		
Erkek	70	16,3	Beşiktaş İlçesi	76	17,7
Kadın	360	83,7	Beyoğlu İlçesi	54	12,6
Yaş Aralığı			Eyüpsultan İlçesi	96	22,3
18-25 Yaş Arası	31	7,2	Kâğıthane İlçesi	126	29,3
26-33 Yaş Arası	149	34,7	Şişli İlçesi	78	18,1
34-41 Yaş Arası	155	36,0	Müdürün Cinsiyeti		
42-49 Yaş Arası	73	17,0	Erkek	267	62,1
50 Yaş ve Üzeri	22	5,1	Kadın	163	37,9
Mezuniyet Durumu			Kurumun Türü		
Ön Lisans	49	11,4	Kamu	366	85,1
Lisans	325	75,6	Özel	64	14,9
Lisans Üzeri	56	13,0			
Kıdem Yılı					
1 Yıdan Az	13	3,0			
1-5 Yıl Arasında	85	19,8			
6-10 Yıl Arasında	115	26,7			
11-15 Yıl Arasında	104	24,2			
16-20 Yıl Arasında	59	13,7			
21 Yıl ve Üzeri	54	12,6			

Katılımcı Sayısı = 430

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplamak amacıyla bu çalışmada iki ayrı ölçme aracı ile birlikte bir adet kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır. Kullanılan ölçme araçları, araştırmanın temel değişkenleri olan okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini değerlendirmek amacıyla seçilmiştir. Kişisel bilgi formu ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada yer alan değişkenlerin analizine olanak tanımak amacıyla, katılımcılardan demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin çeşitli bilgiler toplanmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan kişisel bilgi formunda; öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, mezuniyet düzeyi, mesleki kıdemi, görev yaptıkları okulun bağlı bulunduğu ilçe, okul müdürünün cinsiyeti ve okulun türüne (anaokulu, anasınıfı veya uygulama sınıfı) ilişkin sorulara yer verilmiştir. Elde edilen bu veriler, araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmakta olup, liderlik stilleri ile iş doyumu arasındaki ilişkilerin ve alt değişkenler bağlamındaki farklılıkların istatistiksel olarak incelenmesinde temel alınmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği

Çalışmada kullanılan ölçek, toplam 36 maddeden oluşmakta olup, 5’li Likert tipi derecelendirme sistemiyle yapılandırılmıştır. Katılımcılar, maddelere “Hiçbir Zaman”dan “Daima”ya uzanan bir yelpazede yanıt vermektedir. Ölçek, Bernard Bass tarafından 1985 yılında geliştirilmiş, Türkçeye uyarlama süreci ise Akdoğan (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç temel liderlik boyutu yer almaktadır. Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik boyutlarının her biri üçer alt boyuttan oluşmakta, serbestlik tanıyan liderlik boyutu ise alt boyut içermemektedir (Akdoğan, 2002). Bu yapı, liderlik davranışlarının farklı yönlerini sistematik bir biçimde değerlendirme olanağı sunmaktadır (Ekinci ve Toprakçı, 2023). Ölçeğin Akdoğan (2002) tarafından yapılan güvenirlik çalışmasında Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .92 bulunmuştur. Bu çalışmada ise ölçeğin güvenirlik katsayısı ise .85 olarak bulunmuştur. Bu veriler .70 ve üzeri olduğu için ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Pallant, 2015/2017).

Minnesota İş Doyum Ölçeği

Araştırmada, Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmaktadır (Weiss vd., 2002). Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması, Baycan tarafından 1985 yılında gerçekleştirilmiş olup, bu çalışma Yücel (2019) tarafından kaynak gösterilmektedir. Ölçek, toplam 20 maddeden oluşmakta olup 5’li Likert tipi bir derecelendirme ölçeğidir. Maddeler, “Hiç Memnun Değilim”den “Çok Memnunum”a kadar uzanan bir skalada puanlanmakta; sırasıyla 1’den 5’e kadar puan değerleri almaktadır. Geçerlik ve güvenirlik çalışması Akkamış (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı .83, geçerlik katsayısı ise .80 olarak belirlenmiştir Akkamış, 2010). Bu çalışmada ise ölçeğin

Cronbach Alfa değeri .91 olarak ölçülmüştür. Bu değerler ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir (Pallant, 2015/2017). Ölçekten elde edilen puanlar, her bir alt boyut ve genel iş doyumu için ayrı ayrı aritmetik ortalama alınarak hesaplanmaktadır. Bu sayede katılımcıların iş doyumu düzeyleri hem genel hem de boyutlar bazında analiz edilebilmektedir.

Verilerin Toplanması

Anket formları öncelikle çevrim içi ortama (Google Forms) aktarılmakta, ardından ön uygulama aracılığıyla formun işlevselliği test edilmiştir. Ön uygulama sonucunda anketin sorunsuz çalıştığının belirlenmesiyle birlikte, ilgili form bağlantıları katılımcı öğretmenlere ulaştırılmıştır. Ankete başlamadan önce katılımcılara bilgilendirme ve onam metni sunulmuş, her bir soruya yanıt verilmeden sonraki soruya geçilmesine izin verilmemiştir. Bu uygulama sayesinde, ulaşılan verilerde eksik ya da hatalı giriş bulunmamaktadır. Ayrıca, araştırma kapsamında belirlenen beş ilçede okul öncesi kurumlarda görev yapan tüm öğretmenlerden geri dönüş alınmaktadır. Bu yöntemle veri toplama süreci sistemli ve güvenilir bir şekilde yürütülmeye çalışılmıştır.

Verilerin Analizi

Anket verileri, analiz ve değerlendirme süreci kapsamında SPSS 22.0 for Windows programı kullanılarak çözümlenmiştir. Analizlere başlamadan önce, ters puanlama gerektiren maddeler yeniden kodlanmış ve verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı, basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri incelenerek değerlendirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013; George ve Mallery, 2010). Çarpıklık ve basıklık değerleri için uygun değer aralığı -1.5 ile +1.5 arası kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Aşağıdaki tabloda normallik analizleri yer almaktadır.

Tablo 2. Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği Normallik Analizi

Ölçekler	$\bar{x}$	ss	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
A. Dönüşümcü Liderlik Boyutu	70.04	16.07	258.27	-.76	.01
a) Karizmatik / İlham Verici	36.77	7.94	63.15	-.77	.15
b) Entelektüel Uyarım	14.76	3.85	14.89	-.67	-.09
c) Bireysel Destek	18.50	4.86	23.64	-.72	-.16
B. Sürdürümcü Liderlik Boyutu	38.78	5.33	28.42	.29	.36
a) Ödüle Bağlı	10.96	2.63	6.92	-.58	.09
b) İstisnalarla Yönetim (Aktif)	20.49	3.50	12.31	.05	.11
c) İstisnalarla Yönetim (Pasif)	7.32	2.82	7.98	.17	-.79
C. Serbestlik Tanıyan Liderlik Boyutu	10.65	4.44	19.73	.68	-.35

Katılımcı Sayısı = 430

Tablo 2 incelendiğinde basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ve +1.5 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu veriden hareketle veri setinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Tabacnick ve Fidell, 2013). Dağılımların genel olarak normale yakın ve simetrik olduğu dikkate alınarak, ileri düzey analizlerde parametrik testlerin kullanılmasının uygun olacağı sonucuna varılabilir.

Tablo 3. Minnesota İş Doyum Ölçeği Normallik Analizi

Ölçekler	$\bar{x}$	ss	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
İçsel Tatmin	3.93	.64	.41	-1.10	1.34
Dışsal Tatmin	3.34	.76	.59	-.46	.02
Genel Tatmin	3.70	.64	.41	-.81	1.28

Katılımcı Sayısı = 430

Genel iş tatmini puanları çarpıklık değeri -0.81, basıklık değeri 1.28 olan bu boyutta da dağılımın sola çarpık ve tepeli olduğu görülmektedir. Ancak çarpıklık ve basıklık değerinin -1.5 ve +1.5 arasında olduğu için veri setinin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tabacnick ve Fidell, 2013).

Araştırma kapsamında ileri analizlerde, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi öncesinde, uygun istatistiksel yöntemin seçilebilmesi için normal dağılım testlerinin sonuçları dikkate alınmıştır. Ayrıca çoklu regresyon analizi yapılırken bu analizin ön koşulların olan VIF değerleri kontrol edilmiştir. VIF değerleri ise modellere göre 2.82, 1.53 ve 2.25 olarak belirlenmiştir. Söz konusu değerler referans değerlere uygun olduğu için çok faktörlü regresyon analizi yapılmıştır (Pallant, 2017).

Son olarak, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişken ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu analizler aracılığıyla, demografik faktörlerin araştırma değişkenleri üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır.

BULGULAR

Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi

Çok faktörlü liderlik stilleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Bu analiz kapsamında, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları ile içsel, dışsal ve genel iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiler test edilmiştir.

Tablo 4. Liderlik Stilleri ile İş Doyumu ve Alt Ölçekleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenler												
1.	a.	b.	c.	2.	e.	f.	g.	3.	4.	ı.	i.	
1.	1	.976***	.951***	.955***	.450***	.790***	.497***	-.503***	-.676***	.569***	.449***	.623***
a.		1	.890***	.886***	.468***	.786***	.495***	-.464***	-.626***	.540***	.429***	.587***
b.			1	.894***	.407***	.752***	.468***	-.513***	-.685***	.537***	.414***	.599***
c.				1	.400***	.729***	.461***	-.497***	-.666***	.572***	.453***	.622***
2.					1	.627***	.839***	.262***	-.022	.225***	.197***	.221***
e.						1	.503***	-.373***	-.497***	.470***	.388***	.492***
f.							1	-.127**	-.254***	.228***	.188***	.239***
g.								1	.736***	-.297***	-.224***	-.337***
3.									1	-.427***	-.344***	-.458***
4.										1	.940***	.905***
ı.											1	.705***
i.												1

** $p < .01$; *** $p < .001$

Korelasyon analizi sonuçlarına göre. “dönüşümcü liderlik” ile öğretmenlerin hem içsel hem dışsal iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Bu bulgu, dönüşümcü liderlik sergileyen okul yöneticileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderliğin karizmatik/ilham verici, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarının, iş doyumunun farklı boyutlarıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Buna karşılık, sürdürümcü liderlik boyutlarının özellikle ödüle bağlı liderlik alt boyutu ile dışsal tatmin arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkinin dönüşümcü liderlikte olduğu kadar güçlü olmadığı dikkat çekmektedir. İstisnalarla yönetim (pasif) ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutları ile iş doyumu arasında ise zayıf ve çoğunlukla anlamsız ilişkiler saptanmıştır ($p > .05$).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan; (a) *Karizmatik/İlham Verici*, (b) *Entelektüel Uyarım* ve (c) *Bireysel Destek* güçlü ve pozitif korelasyonlar göstermiştir. Bu alt boyutlar, genel dönüşümcü liderlik boyutuyla yüksek derecede ilişkili olup ($r = .89$ ile $.95$ aralığında, $p < .001$), öğretmenlerin iş doyumu ile de anlamlı pozitif ilişkiye sahiptirler. Özellikle, dönüşümcü liderliğin genel puanı ile içsel tatmin ($r = .57$, $p < .001$), dışsal tatmin ($r = .45$, $p < .001$) ve genel tatmin ($r = .62$, $p < .001$) arasında orta düzeyde pozitif korelasyonlar bulunmuştur. Bu durum, dönüşümcü liderlik yaklaşımının öğretmenlerin iş tatmini ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Sürdürümcü liderliğin *ödüle bağlı liderlik (e)*, *istisnalarla yönetim aktif (f)* ve *istisnalarla yönetim pasif (g)* alt boyutları ile iş doyumunu arasında daha zayıf fakat bazı durumlarda anlamlı negatif veya pozitif ilişkiler görülmektedir. Örneğin, ödüle bağlı liderlik ile dışsal tatmin arasında pozitif ($r = .47, p < .001$), ancak istisnalarla yönetim pasif ile içsel tatmin arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($r = -.43, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, ödüle dayalı sürdürümcü liderlik tarzının öğretmenlerin dışsal tatminini desteklerken, pasif yönetimin içsel tatmin üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Serbestlik tanıyan liderlik boyutunun iş doyumunu ile ilişkileri ise anlamlı bulunmuş, ancak bu ilişkiler dönüşümcü liderlik ile kıyaslandığında daha zayıf düzeydedir (örneğin genel tatmin ile $r = .22, p < .01$). Bu bulgu, serbestlik tanıyan liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerinde sınırlı düzeyde etkili olduğunu düşündürmektedir.

Sonuç olarak, çok faktörlü liderlik stilleri arasında özellikle dönüşümcü liderlik öğretmenlerin iş tatmini üzerinde en güçlü ve tutarlı etkiye sahip liderlik biçimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzı, öğretmenlerin hem içsel hem dışsal tatminlerini olumlu yönde desteklemekte ve genel iş doyumunu artırmaktadır. Diğer liderlik tarzlarının etkileri ise daha sınırlı ve karmaşık bir yapı göstermektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Türlerinin Genel Puanının İş Doyumunu Yordama Düzeyi

Çok faktörlü liderlik türlerinin genel iş tatminine etkisini inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Çok Faktörlü Liderlik Türlerinin Genel İş Tatminine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonucu

Değişken	β	Standart Hata	Standardize β	t	p	İkili r	Kısmî r
Sabit	2.404	.231	-	10.405	.000	-	-
D.L.	.021	.003	.528	7.909	.000	.569	.358
S.L.	-.002	.006	-.015	-.300	.765	.225	-.015
S.T.L.	-.010	.009	-.070	-1.177	.240	-.427	-.057
R = .572 R ² = .323 Durbin Watson = 1.864 F ₍₃₋₄₂₆₎ = 69.121						D.L. VIF = 2.827 S.L. VIF = 1.537 S.T.L. VIF = 2.255	

*** $p < .001$

D.L.: Dönüşümcü Liderlik, S.L. : Sürdürümcü Liderlik, S.T.L. : Serbestlik Tanıyan Liderlik

Analiz, dönüşümcü liderlik (D.L.), sürdürümcü liderlik (S.L.) ve serbestlik tanıyan liderlik (S.T.L.) değişkenlerinin genel iş tatminini yordama gücünü ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü liderlik, genel iş tatmininin güçlü ve pozitif bir yordayıcısıdır ($\beta = 0.021$;

standardized $\beta = 0.528$; $t = 7.909$; $p < .001$). Bu, dönüşümcü liderlik düzeyindeki bir birimlik artışın genel iş tatmininde anlamlı ve pozitif bir artışa karşılık geldiğini göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin ikili korelasyonu ($r = 0.569$) ve kısmi korelasyonu ($r = 0.358$) da bu ilişkiyi desteklemektedir.

Diğer yandan, sürdürümcü liderlik ($\beta = -0.002$; standardized $\beta = -0.015$; $t = -0.300$; $p = 0.765$) ve serbestlik tanıyan liderlik ($\beta = -0.010$; standardized $\beta = -0.070$; $t = -1.177$; $p = 0.240$) genel iş tatminini anlamlı şekilde yordamamıştır. Bu bulgular, bu iki liderlik tarzının öğretmenlerin genel iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Özetle, çok faktörlü liderlik türleri içerisinde sadece dönüşümcü liderlik genel iş tatmininin anlamlı ve güçlü bir belirleyicisidir. Bu da okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin genel iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Türlerinin İş Doyumunu Yordama Düzeyi

Tablo 5, dönüşümcü liderliğin iş doymu ve alt bileşenleri üzerindeki etkisini inceleyen basit doğrusal regresyon sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik ile İş Doyumuna İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişken	Genel İş Doyumu	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Dönüşümcü Liderlik	17.172	25.772	26.500
B	17.172	25.772	26.500
Standardize β	.569	.449	.623
Standart Hata	3.747	4.316	2.714
F	205.099	108.051	271.013
t	4.583	5.972	9.764
R	.569	.449	.623
R ²	.324	.202	.388
p	.000***	.000***	.000***

*** $p < .001$

Analizler, dönüşümcü liderlik ile genel iş doymu, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır ($p < .001$).

Regresyon katsayıları (β) incelendiğinde. dönüşümcü liderliğin genel iş doymu üzerindeki etkisi 17.17 içsel tatmin üzerindeki etkisi 25.77; dışsal tatmin üzerindeki etkisi ise 26.500 olarak bulunmuştur. Standardize edilmiş beta değerleri ise, dönüşümcü liderliğin iş doymunun genelinde orta-yüksek düzeyde bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (genel iş doymu $\beta = .56$, içsel tatmin $\beta = .44$, dışsal tatmin $\beta = .62$). Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin özellikle dışsal tatmin üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Modelin açıklayıcılık gücüne ilişkin R^2 değerleri, dönüşümcü liderliğin iş doyumunun %32,4'ünü; içsel tatminin %20,2'sini ve dışsal tatminin %38,8'ini açıkladığını göstermektedir. F-test değerleri (205.099; 108.051; 271.013) ve t-test sonuçları da modelin anlamlılığını desteklemektedir.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu ve alt boyutları üzerinde güçlü ve anlamlı bir yordayıcıdır. Bu durum, liderlik yaklaşımının öğretmenlerin iş tatminini artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 6, Karizmatik / İlham Verici liderlik alt boyutunun iş doyumunu ve alt bileşenleri üzerindeki etkisini gösteren basit doğrusal regresyon sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 6. Karizmatik / İlham Verici Liderlik ile İş Doyumuna İlişkin Doğrusal Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişken		Genel İş Doyumu	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Karizmatik / İlham Verici	B	11.951	15.836	16.467
	Standardize β	.540	.429	.587
	Standart Hata	1.896	2.157	1.388
	F	176.549	96.759	225.315
	T	6.303	7.342	11.861
	R	.540	.429	.587
	R^2	.292	.184	.345
	P	.000***	.000***	.000***

*** $p < .001$

Analiz sonuçlarına göre, karizmatik/ilham verici liderlik ile genel iş doyumunu, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır ($p < .01$).

Regresyon katsayıları (β) şu şekildedir: genel iş doyumunu için 11.951, içsel tatmin için 15.836 ve dışsal tatmin için 16.467. Standardize beta değerleri ise karizmatik/ilham verici liderliğin iş doyumunun genelinde güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (genel iş doyumunu $\beta = .540$, içsel tatmin $\beta = .429$, dışsal tatmin $\beta = .587$).

Modelin açıklayıcılık gücüne ilişkin R^2 değerleri, karizmatik/ilham verici liderliğin genel iş doyumunun %29,2'sini, içsel tatminin %18,4'ünü ve dışsal tatminin %34,5'ini açıkladığını göstermektedir. F-test değerleri (176.549; 96.759; 225.315) ve t-test sonuçları da modelin anlamlılığını desteklemektedir.

Özetle, karizmatik ve ilham verici liderlik, okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu ve alt boyutları üzerinde önemli ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artırmada kritik bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Tablo 7, Entelektüel Uyarım alt boyutunun iş doyumu ve alt bileşenleri üzerindeki etkisini gösteren basit doğrusal regresyon sonuçlarını içermektedir.

Tablo 7. Entelektüel Uyarım ile İş Doyumuna İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişken		Genel İş Doyumu	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Entelektüel Uyarım	β	2.784	4.952	4.704
	Standardize β	.537	.414	.599
	Standart Hata	.923	1.056	.667
	F	173.466	88.722	239.573
	t	3.016**	4.691	7.053
	R	.537	.414	.599
	R ²	.288	.172	.359
	p	.000***	.000***	.000***

** $p < .01$; *** $p < .001$

Analiz sonuçlarına göre, entelektüel uyarım ile genel iş doyumu, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır ($p < .01$).

Regresyon katsayıları (β) şu şekildedir: genel iş doyumu için 2.784 içsel tatmin için 4.952 ve dışsal tatmin için 4.704. Standardize beta değerleri ise entelektüel uyarımın iş doyumu üzerinde güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (genel iş doyumu $\beta = .537$, içsel tatmin $\beta = .414$, dışsal tatmin $\beta = .599$).

Modelin açıklayıcılık gücüne bakıldığında, R^2 değerleri entelektüel uyarımın genel iş doyumunun %28.8'ini, içsel tatminin %17.2'sini ve dışsal tatminin %35.9'unu açıkladığını göstermektedir. F-test sonuçları (173.466; 88.722; 239.573) ve t-test değerleri modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir.

Entelektüel uyarım liderlik davranışı, okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu ve iş doyumunun alt boyutlarında anlamlı ve olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin bilişsel ve düşünsel süreçlerinin teşvik edilmesinin iş tatminini artırmada önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 8, Bireysel Destek alt boyutunun genel iş doyumu, içsel tatmin ve dışsal tatmin üzerindeki etkisini değerlendiren basit doğrusal regresyon sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 8. Bireysel Destek ile İş Doyumuna İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişken		Genel İş Doyumu	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Bireysel Destek	B	2.436	4.984	5.330
	Standardize β	.572	.453	.623
	Standart Hata	1.131	1.303	.821
	F	207.838	110.622	271.053
	T	2.154*	3.826	6.491
	R	.572	.453	.623
	R ²	.327	.205	.388
	P	.000***	.000***	.000***

* $p < .05$; *** $p < .001$

Analiz sonuçlarına göre, bireysel destek ile genel iş doyumu, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p < .01$). Ayrıca bireysel desteğin iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Standardize beta değerleri; genel iş doyumunda .57, içsel tatminde .45 ve dışsal tatminde ise .62 olarak belirlenmiştir. R^2 değerlerinden hareketle modelin genel iş doyumunun %32.7'sini, içsel tatminin %20.5'ini ve dışsal tatminin %38.8'ini açıkladığını ortaya koymaktadır. F-test değerleri (207.838; 110.622; 271.053) ve t-test değerleri modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir. Özellikle genel iş doyumu için t değeri 2.154 ile $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Sonuç olarak, bireysel destek liderlik davranışı, öğretmenlerin genel iş doyumu ve iş doyumunun alt boyutlarında anlamlı ve olumlu etkiler yaratmakta olup, öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarının dikkate alınması ve desteklenmesinin iş tatminini artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

İş Doyumunun Kurum Müdürlerinin Cinsiyetine Göre Farklılaşma Düzeyi

Tablo 10, kurum müdürlerinin cinsiyetine göre iş doyumu ve alt ölçeklerine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 10. İş Doyumunun Kurum Müdürünün Cinsiyetine Göre Bağımsız t Testi Sonucu

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
1. İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ (GENEL)	Erkek	267	3,75	.60			
	Kadın	163	3.61	.68	428	2.287	.023*
	TOPLAM	430					
a. İçsel Tatmin	Erkek	267	3.97	.61			
	Kadın	163	3.87	.67	428	1.694	.091
	TOPLAM	430					
b. Dışsal Tatmin	Erkek	267	3.42	.72			
	Kadın	163	3.22	.82	428	2.638	.009**
	TOPLAM	430					

* $p < .05$; ** $p < .01$

f ve $\bar{x}$ Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	Fark
1. İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ (GENEL)	1) Beşiktaş	76	3.60	G.Arası	5.67	4	1.41			3, 4, 5-2
	2) Beyoğlu	54	3.46	G.İçi	170.28	425	.40			
	3) Eyüpsultan	96	3.75	Toplam	175.96	429		3.543	.007**	
	4) Kâğıthane	126	3.82							
	5) Şişli	78	3.70							
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	Fark
a. İçsel Tatmin	1) Beşiktaş	76	3.88	G.Arası	9.90	4	2.47			3, 4, 5-2
	2) Beyoğlu	54	3.56	G.İçi	166.72	425	.39			
	3) Eyüpsultan	96	3.99	Toplam	176.63	429		6.313	.000***	
	4) Kâğıthane	126	4.03							

	5) Şişli	78	4.01							
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	Fark
	1) Beşiktaş	76	3.18	G.Arası	6.00	4	1.50			4-1, 5
	2) Beyoğlu	54	3.33	G.İçi	248.06	425	.58			
b. Dışsal Tatmin	3) Eyüpsultan	96	3.39	Toplam	254.07	429		2.572	.037*	
	4) Kâğıthane	126	3.49							
	5) Şişli	78	3.23							

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Genel iş doyumu puanları açısından ilçeler arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($F(4, 425) = 3.543$, $p = 0.007$; $p < 0.01$). Post-hoc test sonuçlarına göre, Eyüpsultan, Kâğıthane ve Şişli ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumu puanları, Beyoğlu ilçesinde görev yapan öğretmenlerin puanlarından anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin çalıştıkları ilçeye bağlı olarak iş doyumu algılarında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır.

İçsel tatmin alt ölçeğinde de ilçeler arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($F(4, 425) = 6.313$, $p = 0.000$; $p < 0.001$). Post-hoc analizler, Eyüpsultan, Kâğıthane ve Şişli ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin içsel tatmin puanlarının, Beyoğlu ilçesinden anamlı derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, içsel tatmin düzeylerinin coğrafi ve sosyo-kültürel farklılıklara bağlı olarak değişebileceğini düşündürmektedir.

Dışsal tatmin puanları açısından da ilçeler arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F(4, 425) = 2.572$, $p = 0.037$; $p < 0.05$). Post-hoc sonuçları, Kâğıthane ilçesinde görev yapan öğretmenlerin dışsal tatmin düzeylerinin Beşiktaş ve Şişli ilçelerinde görev yapanlardan anlamlı şekilde yüksek olduğunu göstermektedir.

Genel olarak, öğretmenlerin çalıştıkları ilçenin iş doyumu ve alt boyutları üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ve özellikle Beyoğlu ilçesinde çalışan öğretmenlerin diğer ilçelere göre iş doyumu ve tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, ilçelere özgü çalışma koşulları, yönetim uygulamaları ve çevresel faktörlerin öğretmenlerin iş doyumu üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

İş Doyumunun Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum Türüne Göre Farklılaşma Düzeyi

Tablo 12, öğretmenlerin çalıştıkları kurum türüne (kamu ve özel) göre iş doyumu ve alt ölçek puanlarının bağımsız örneklem t testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 12. İş Doyumunun Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum Türüne Göre t Testi Sonucu

Ölçek	Kurumun Türü	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
1. İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ (GENEL)	Kamu	366	3.76	.58	428	4.200	.000***
	Özel	64	3.33	.78			
	TOPLAM	430					
a. İçsel Tatmin	Kamu	366	3.99	.58	428	3.885	.000***
	Özel	64	3.58	.81			
	TOPLAM	430					
b. Dışsal Tatmin	Kamu	366	3.41	.72	428	3.887	.000***
	Özel	64	2.95	.89			
	TOPLAM	430					

*** $p < .001$

Genel iş doyumu açısından kamu kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ortalama puanı 3.76 iken, özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin ortalaması 3.33 olarak bulunmuştur. Aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t(428)=4.200$, $p<0.001$). Bu sonuç, kamu kurumlarında çalışan öğretmenlerin genel iş doyumunun özel kurum çalışanlarına kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İçsel tatmin alt boyutunda da benzer bir durum söz konusudur. Kamu kurumlarındaki öğretmenlerin içsel tatmin ortalaması 3.99 iken, özel kurum öğretmenlerinin ortalaması 3.58'dir. Bu fark da anlamlı bulunmuştur ($t(428)=3.885$, $p<0.001$).

Dışsal tatmin alt ölçeğinde ise kamu kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ortalaması 3.41, özel kurumlarda çalışanların ise 2.95 olarak tespit edilmiştir. Bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır ($t(428)=3.887$, $p<0.001$).

Sonuç olarak, çalışmada yer alan bulgular, kamu kurumlarında çalışan okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin, özel kurumlarda çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, kurum türüne bağlı olarak çalışma koşulları, yönetim anlayışı, sosyal haklar ve iş güvencesi gibi faktörlerin iş doyumu üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerinin okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde incelemiştir. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri üzerinde anlamlı ve doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, eğitim politikalarının belirlenmesinde liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının sistematik olarak planlanması ve okul yöneticilerine hizmet içi eğitimler yoluyla liderlik konusunda farkındalık kazandırılması büyük önem taşımaktadır. Söz konusu çalışma, eğitim kurumlarında etkili liderlik uygulamalarının geliştirilmesine ve öğretmen memnuniyetinin artırılmasına yönelik stratejik adımların belirlenmesine katkı sağlayarak eğitimde kaliteyi yükseltmeye yönelik uygulamalara teorik bir temel sunmaktadır (Özkan, 2016).

Sonuç olarak, bu çalışma okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumu üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Regresyon analizlerine göre, yalnızca dönüşümcü liderlik tarzı, öğretmenlerin genel iş doyumu, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerini anlamlı biçimde yordamaktadır. Bu liderlik tarzının alt boyutları olan karizmatik/İlham verici liderlik, entelektüel uyarım ve bireysel destek, öğretmenlerin dışsal tatminleri üzerinde güçlü bir belirleyici olarak öne çıkmıştır. Böylelikle, okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve bağlılıklarını artırmada kritik bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin geleceğin beklentilerine göre şekil alması ve öncülük ettiği kitleyi yetenekleri doğrultusunda potansiyellerinin sınırlarını aşmalarına olanak sağlaması sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik anlayışlarından daha güçlü bir farkın oluşmasına sebep olmuş olabilir. Çünkü sürdürümcü liderlik anlayışı ast üst ilişkilerini merkeze alarak bir hiyerarşi içerisinde hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Zıttı gibi görünse de serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı da grup üyelerine alan açarak eldeki imkânlarla hedeflerini gerçekleştirmeyi planlar. Belki reklamcılık, girişimcilik gibi bireysel yaratıcılığın önemli olduğu sektörlerde faydalı olabilir. Fakat eğitim alanında dönüşümcü liderliğin daha faydalı olduğu söylenebilir.

Bu bulgular, literatürde yer alan çok sayıda çalışmayla benzerlik göstermektedir. Alan yazınında özellikle dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenlerin iş doyumu üzerinde diğer liderlik türlerine kıyasla daha güçlü bir etkiye sahip olacağı öngörülmüştür (Aksaraylı, 2015). Bu nedenle, dönüşümcü liderliğe ilişkin alt boyutlar-karizmatik ve ilham verici liderlik, entelektüel uyarım ve bireysel destek-bu araştırmanın modeline dâhil edilmiştir. Konuyla ilgili olarak Bass (1990), dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmada etkili olduğunu belirtmiş; Avolio ve Bass (2004) ise bu liderlik biçiminin dışsal tatmini desteklediğini vurgulamıştır. Podsakoff vd.. (1996) dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığı ve iş doyumu üzerinde pozitif etkilerini raporlamış, Judge ve Piccolo (2004) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz de dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki

olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Şahin ve Gökçe (2018), dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırmada önemli olduğunu göstermiştir. Yılmaz ve Çelik (2020) ise dönüşümcü liderlik uygulamalarının öğretmenlerin mesleki bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Bilir (2007) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ve mesleki tatminini belirgin şekilde etkilediğini ifade etmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, dönüşümcü liderlerin ekiplerine içsel tatmin sağlayan bir ortam sundukları, büyük hedeflere odaklanmalarına rehberlik ettikleri ve bu liderlerin karar alma süreçlerine ekip üyelerini aktif şekilde dâhil ederek dışsal tatminin oluşmasına katkı sağladıkları ifade edilmektedir. Gültekin (2012), dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlik alt boyutunun, iş arkadaşlarını heyecanlandırma ve onları daha yüksek motivasyon seviyelerine taşıma konusunda güçlü bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Kandemir (2018) ise dönüşümcü liderliği, ekibinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan, çalışanların motivasyon ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyen destekleyici bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak Judge ve Piccolo (2004) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile ilişkisini istatistiksel olarak doğrulamış ve bu liderlik biçiminin çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılama kapasitesinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Toker (2007) dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin mesleki tatminini ve iş stresini azaltmada etkili olduğunu belirtmiştir.

Türk eğitim sistemine yönelik çalışmalar da bu sonuçları desteklemekte; dönüşümcü liderlik uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonunu artırdığını ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini raporlamaktadır (Öztürk, 2016). Bu çalışma, farklı liderlik tarzlarının çalışanlarda çeşitli psikolojik ve davranışsal değişimlere yol açtığını vurgulayarak, liderlik ve iş tatmini ilişkisine dair karmaşıklığı ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Kanter’in (1977) örgütsel davranış çalışmalarında katılımcı yönetimin çalışan bağlılığı ve tatminini artırdığına ilişkin tespitleriyle paralellik göstermektedir.

Daha yakın tarihli araştırmalarda ise liderlik tarzları ve iş tatmini ilişkisi farklı açılardan ele alınmıştır. Örneğin, Judge ve Bono (2001) yaptıkları meta-analizde, liderin kişilik özelliklerinin ve liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, transformational liderlik tarzı dışındaki destekleyici ve etik liderlik yaklaşımlarının da çalışanların iş memnuniyetini artırmada etkili olduğu rapor edilmiştir (Brown ve Treviño, 2006).

Tucker ve Russell (2004) dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi, çalışanların algıladıkları liderlik davranışlarının duygusal bağlılık ve motivasyon üzerindeki etkisi bağlamında incelemiş ve bu liderlik tarzının çalışanların iş ortamındaki tatminlerini anlamlı ölçüde artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Bass ve Riggio (2006) dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılık ve iş tatmini üzerinde de belirleyici bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Ayık, (2022) yaptığı araştırmalar sonucunda iş tatmini ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde ilişki olduğunu saptamıştır. Korkmaz (2013) öğretmenlerin algıladığı liderlik davranışlarının iş tatminini anlamlı biçimde etkilediğini ve katılımcı liderlik davranışlarının iş tatminini artırmada öncelikli rol oynadığını ortaya koymuştur.

Özetle, farklı liderlik yaklaşımları çalışanların iş tatmini üzerinde çeşitli derecelerde olumlu etkiler yaratmaktadır. İşgören odaklı, katılımcı, dönüşümcü ve etik liderlik tarzları, çalışanların motivasyon, bağlılık ve tatmin düzeylerini artırmada etkili stratejiler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin liderlik eğitimlerinde bu yaklaşımların benimsenmesi, çalışan memnuniyetini ve performansını yükseltmek için kritik önem taşımaktadır (Aksaraylı, 2015).

Bu çalışmanın sonucunda, okul müdürlerinin cinsiyetinin öğretmenlerin iş tatmini üzerinde belirli farklılıklar oluşturduğu görülmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik alt boyutlarında erkek okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin kadın müdürlere kıyasla daha yüksek algılandığı, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, liderlik tarzı ve cinsiyet ilişkisine yönelik literatürdeki karışık sonuçlarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Eagly ve Johnson (1990) tarafından yapılan meta-analizde, kadın liderlerin genellikle daha demokratik ve katılımcı liderlik eğiliminde oldukları, erkek liderlerin ise daha otokratik veya dönüşümcü özellikler sergileyebildikleri belirtilmiştir. Ancak bu farklılıkların iş performansı ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerinin karmaşık ve bağlama bağlı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, Northouse (2018), liderlik davranışlarının cinsiyet farklılıklarından ziyade bireysel özellikler ve örgütsel bağlam tarafından daha fazla şekillendiğini savunmaktadır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin cinsiyetine bağlı algı farklılıklarının, liderlik etkinliği ve iş tatmini üzerindeki etkileri konusunda temkinli değerlendirmeler yapmak gerekmektedir.

Sonuç olarak, demokratik liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi bilimsel olarak desteklenirken, liderlik tarzı ile okul yöneticilerinin cinsiyetinin öğretmenlerin iş doyumunu algıları üzerindeki etkisinin karmaşık ve bağlama özgü olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarında etkili liderlik uygulamalarının

geliştirilmesinde liderlik davranışlarının niteliği kadar, cinsiyet gibi demografik değişkenlerin de dikkate alınması önem taşımaktadır. Bununla birlikte, araştırmamızda erkek okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeylerinin kadın müdürlerle çalışanlara kıyasla daha yüksek olması, literatürdeki bazı önceki çalışmalardan farklılık göstermektedir. Örneğin, Şahin (2015) kadın liderlerin daha empatik ve destekleyici liderlik yaklaşımları sergileyerek çalışanların iş tatminini artırdığına dair bulgular sunmuştur. Bu durum, liderlik tarzları ve müdürün cinsiyetinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin karmaşık ve çok boyutlu olduğunu göstermektedir. Cinsiyetin liderlik algıları ve iş tatmini üzerindeki etkileri, sosyal ve kültürel bağlamlardan, liderlik tarzının niteliğinden ve örgütsel dinamiklerden etkilenmektedir. Literatürde yer alan benzer çalışmalar, liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen güçlü belirleyiciler olduğunu kabul etmekle birlikte, liderlerin cinsiyetinin bu etkilere nasıl yansıdığı konusunda henüz net ve genel bir görüş birliğine varılamamıştır (Eagly ve Johnson, 1990; Northouse, 2018).

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise öğretmenlerin iş doyumlarının çalıştıkları ilçelere ve okul türlerine göre farklılık göstermesidir. Çalışmanın yalnızca İstanbul'un beş ilçesinde gerçekleştirilmiş olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. İlçeler ve okul türleri arasında mevcut olan sosyo-kültürel ve ekonomik farklılıklar, öğretmenlerin algılarını ve dolayısıyla iş doyumlarını etkileyebilir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak araştırmalarda daha geniş ve çeşitli bir coğrafi örneklem kullanılarak, ilçeler arası farklılıkların da kapsamlı biçimde incelenmesi gerekmektedir. Bu husus, Spector'un (1997) iş doyumuna üzerine yaptığı çalışmalarla da paralellik göstermektedir. Spector (1997) çevresel faktörlerin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca politik çevre faktörleri de çalışanların iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Musluk, 2014). Çalışmanın diğer önemli bir sonucu ise

Bu araştırmanın bulguları, okul yöneticileri ve eğitim politika yapıcıları için öğretmenlerin iş doyumunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirilirken, yalnızca liderlik tarzlarının değil, aynı zamanda öğretmenlerin bireysel özellikleri ve mesleki gelişim süreçlerinin de göz önünde bulundurulmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Latham ve Pinder (2005) tarafından geliştirilen iş tatmini teorileri, içsel motivasyonun ve kişisel gelişimin iş doyumunu üzerindeki etkisinin, mesleki kıdem veya mezuniyet gibi dışsal faktörlere kıyasla daha baskın olabileceğini öne sürmektedir. Benzer şekilde, Ryan ve Deci'nin (2000) öz-düzenleyici motivasyon teorisi de bireylerin mesleklerine duydukları içsel tatminin, iş doyumunu açısından dışsal faktörlerden daha belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Okul öncesi

öğretmenlerinin sahip oldukları yüksek içsel motivasyon, iş doyumlarını artıran en temel etkenlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Literatürde, özellikle okul öncesi öğretmenleri ve okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların sınırlı olması, bu alanda yapılacak yeni araştırmaların önemini artırmaktadır. Judge ve Bono (2001) tarafından yapılan meta-analiz, liderlik tarzlarının iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak bu etkinin farklı değişkenlerle karmaşıklaşarak çeşitli boyutlar kazandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, daha geniş örneklem grupları ve çeşitli ölçme araçlarının kullanıldığı ileri düzey araştırmalar, okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine önemli katkılar sunabilir.

Etik Kurul Belgesi

Etik Kurul Komisyon Adı: İstanbul Ayvansaray Üniversitesi Akademik Araştırma ve Yayın Etiğı Kurulu

Etik Kurul Belge Tarihi ve Protokol No: 23.02.2021-2021/1

Bilgilendirme

Bu çalışma, yazarın Prof. Dr. Aysun Tülay BOZKURT danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Yazar Katkı Beyanı

Nilgün GÖLEŞ: Verilerin toplanması, işlenmesi, analizi, yorumlanması, inceleme yazma, düzenleme (%100).

KAYNAKLAR

- Akbulut, B. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişki* [Doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi] Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akkamış, O. (2010). *İlköğretim I. ve II. Kademe öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir değerlendirme* [Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aksaraylı, M. F. (2016). Dönüşümcü liderlik ve değişimde dönüşümcü liderlik paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 108-124.
- Arslan, D. (2019). *Etkileşimsel ve dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri* [Yüksek lisans tezi]. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayık, Ö. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Marmara bölgesi Gençlik ve Spor il ve ilçe müdürlüklerinde görevli antrenörlere yönelik bir uygulama* [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bahtiyar, A., ve Can, B. (2017). Fen öğretmen adaylarının bilimsel süreç becerileri ile bilimsel araştırmaya yönelik tutumlarının incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (42), 47-58.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcendorganizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mindgarden.

- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumu ilişkisini incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683.
- Borg, M. G., ve Riding, R. J. (1991). Occupational stress and satisfaction in teaching. *British Educational Research Journal*, 17(3), 263–281.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper ve Row.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (22. baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Cai, W., Fan, X., ve Wang, Q. (2023). Linking visionary leadership to creativity at multiple levels: The role of goal-related processes. *Journal of Business Research*, 167, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114182>
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 47–53.
- Çeliköz, E., Erhan, T., ve Çetinceli, K. (2025). Liderlik üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 8(1), 137-155. <https://doi.org/10.33712/mana.1420703>
- Çelikten, M., ve Özkan, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 806-824.
- Eagly, A. H., ve Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.

- Ekinci, Ş. A., ve Toprakçı, E. (2023). İlçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul yöneticilerinin iş doyumu arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), 65-86. <https://doi.org/10.56677/mkuefder.1321285>
- Ercan-Önbıçak, A. E., ve Kaya, A. (2025). Etik liderlik çalışmaları üzerine bir inceleme. *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(1), 76-92.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (6. baskı). Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (6. baskı). Beta Yayınları.
- Eryılmaz, N., Kennedy, A. I., Strietholt, R., ve Johansson, S. (2025). Teacher job satisfaction: International evidence on the role of school working conditions and teacher characteristics. *Studies in Educational Evaluation*, 86, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2025.101474>
- Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., ve Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10a ed.). Pearson.
- Gölebakar, S. (2020). *The relationship between transformational leadership and job satisfaction in multinational companies: The role of power distance in German ve Turkish national cultures* [Unpublished master's thesis]. Marmara Üniversitesi.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. Macmillan.
- Gurbetoğlu, A., ve Genç Yücel, B. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim Dergisi / Journal of Primary Education*, 1(2), 6–19.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi (İstanbul İli Anadolu Yakası örneği)* [Yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

- Heres, L., ve Lasthuizen, K. (2010). *Ethical leadership: A variform universal phenomenon*. VU University Amsterdam.
- Judge, T. A., ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kandemir, M. (2018). *Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karagöz, F. (2020). *Dönüşümcü liderlik, kişi-örgüt uyumu, iş tatmini ve özgecilik ilişkisine yönelik araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri (Tokat İli örneği)* [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (8. baskı). Beta Basım Yayım.
- Korkmaz, A. (2013). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H., Kaldırım, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Education Faculty*, 1(25), 119-137.

- Latham, G. P., ve Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Manz, C. C., ve Sims, H. P. (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. Berrett Koehler.
- Mertens, D. M. (2019). *Eğitim ve psikolojide araştırma ve değerlendirme* (İ. Seçer, ve S. Ulaş, Çev. Ed.). Anı yayıncılık. (Çalışmanın orijinali 2019’da yayımlanmıştır)
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., ve Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management ve Information Systems*, 14(5), 31–42.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2020). *Millî eğitim istatistikleri örgün eğitim 2019/’20*. Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Musluk, B. Y. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminde politik çevrenin iş tatmini üzerindeki etkileri. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(4), 1–5. <https://jrtr.org/index.php/jrtr/article/view/119>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Özer, G., ve Aksu, M. (2022). İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin iş tatminine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(4), 621-640.
- Öztürk, M. (2016). Uluslararası liderlik meselesi ve Rusya’nın büyük güç unsurları: Bir değerlendirme. *Avrasya Etüdleri*, 49(1), 55–75.
- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639. <https://doi.org/10.21547/jss.256732>
- Pallant, J. (2017). *SPSS kullanma kılavuzu* (S. Balcı ve B. Ahi, Çev.). Anı Yayıncılık. (Çalışmanın orijinali 2015’te yayımlanmıştır).
- Pehlivan, Ü. (2018). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., ve Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380–399. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.380>
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salihoğlu, M. ve Yayla, A. (2023). Hizmet içi eğitimlerin öğretmen niteliğine olan etkisinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 134–153.
- Sincer S. (2024). Öğretmen Performansı Değerlendirme ve Türk Eğitim Sistemindeki Mevcut Görünümü. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 13-26.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass Publishers.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage Publications.
- Şahin, B. (2015). *Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma* [Doktora tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (2. baskı). Pegem A.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Allyn and Bacon.
- Taş, A., Çelik, K., ve Tombul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85–98.
- Thekedam, J. S. (2010). A study of job satisfaction and factors that influence. *IT Management and Labour Studies*, 35, 407–417. <https://doi.org/10.1177/0258042X1003500401>
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminlerine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92–107.

- Tucker, R. M., ve Russell, R. F. (2004). The influence of transformational leader. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 10(4), 14–25. <https://doi.org/10.1177/107179190401000408>
- Tunçbilek, M. M., ve Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Türk Dil Kurumu. (2004). *Türkçe sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>
- UNESCO. (2019). *Right to education: Global report 2019*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370215>
- Weis, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Xiao, Y., ve Zheng, L. (2025). The relationship between self-efficacy and job satisfaction: A meta analysis from the perspective of teacher mental health. *Healthcare*, 13(14), 1715. <https://doi.org/10.3390/healthcare13141715>
- Yılmaz, K., ve Çelik, M. (2020). Öğretmenler arasında mesleki işbirliğine yönelik tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi / MANAS Journal of Social Studies*, 9(2), 731-740. <https://doi.org/10.33206/mjss.584856>
- Yücel, B. (2019). *Okul öncesi yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

EXTENDED SUMMARY

Schools are formal organizations where individuals acquire knowledge, skills, and behaviors in line with the fundamental aims and principles of the education system. Within these institutions, teachers play a crucial role in achieving educational objectives, and their professional performance is closely associated with their level of job satisfaction. Job satisfaction, defined as the degree of contentment individuals feel toward their work, is a multidimensional and dynamic construct influenced by various organizational and personal factors. Among these factors, leadership has been identified in the literature as one of the most significant determinants shaping employees' attitudes, motivation, and performance. Leadership, which can be broadly described as the ability to influence and guide individuals toward achieving common goals, has been conceptualized differently across studies, with contemporary approaches emphasizing its learned and situational nature. In educational settings, school principals' leadership styles are considered critical in establishing a positive organizational climate and enhancing teachers' job satisfaction. In this context, transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership emerge as key dimensions within the multifactor leadership framework. Transformational leadership focuses on inspiring and motivating followers, fostering intellectual stimulation, and addressing individual needs, whereas transactional leadership is based on reward and control mechanisms, and laissez-faire leadership is characterized by limited managerial intervention. Previous studies in the field have suggested that transformational leadership is more effective in increasing employees' job satisfaction compared to other leadership styles. Based on this theoretical background, the present study aims to examine the relationship between school principals' multifactor leadership styles and preschool teachers' job satisfaction levels from the perspective of teachers. Additionally, the study investigates whether teachers' job satisfaction differs according to demographic variables such as gender, age, educational level, professional seniority, the district of the school, and the gender of the school principal.

The study was conducted using a quantitative research approach and designed within the framework of a relational survey model, which allows for the identification of relationships between variables without manipulating them. The study group consisted of 430 preschool teachers working in public and private educational institutions located in the districts of Beşiktaş, Beyoğlu, Eyüpsultan, Kâğıthane, and Şişli on the European side of Istanbul. Participants were selected through a simple random sampling method to ensure equal representation and enhance the generalizability of the findings. Data were collected using the

Multifactor Leadership Styles Scale, originally developed by Bass and adapted into Turkish by Akdoğan, the Minnesota Job Satisfaction Scale developed by Weiss et al., and a personal information form prepared by the researcher to obtain demographic data. The data collection process was carried out through an online survey system, ensuring that all items were completed without missing responses. The collected data were analyzed using SPSS 22.0 statistical software. Prior to the main analyses, normality tests were conducted by examining skewness and kurtosis values, which indicated that the data were normally distributed and suitable for parametric tests. In the analysis phase, correlation analysis was employed to determine the direction and strength of relationships between variables, while multiple regression analysis was used to assess the predictive power of leadership styles on job satisfaction. Additionally, independent samples t-tests and one-way analysis of variance (ANOVA) were conducted to examine differences in job satisfaction levels according to demographic variables.

The findings of the study revealed that there are significant relationships between teachers' perceptions of leadership styles and their job satisfaction levels. In particular, transformational leadership was found to have a strong and positive relationship with both intrinsic and extrinsic job satisfaction, as well as overall job satisfaction. The sub-dimensions of transformational leadership—charismatic/inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—were also significantly associated with higher levels of job satisfaction. These findings indicate that leadership behaviors that inspire teachers, support their professional development, and consider their individual needs contribute significantly to their job satisfaction. In contrast, transactional leadership demonstrated weaker relationships with job satisfaction, with only the contingent reward dimension showing a limited positive association with extrinsic satisfaction. Laissez-faire leadership and passive management approaches were found to have weak or insignificant relationships with job satisfaction and, in some cases, negative effects. Regression analysis results further indicated that among the leadership styles examined, only transformational leadership significantly predicted teachers' overall job satisfaction, highlighting its critical role in educational settings. Moreover, the findings showed that teachers' job satisfaction levels differed significantly according to gender, age, the district of the school, and the gender of the school principal, whereas no significant differences were found with respect to educational level and professional seniority. It was also determined that teachers working in public institutions reported higher levels of job satisfaction compared to those working in private institutions. Differences across districts suggested that contextual and

environmental factors may also influence teachers' perceptions of their work conditions. In light of these findings, it can be concluded that school principals' leadership styles play a significant role in shaping teachers' job satisfaction, and that transformational leadership, in particular, is a key determinant in enhancing teachers' motivation, commitment, and overall well-being. The study contributes to the field of educational administration by providing empirical evidence on the relationship between leadership styles and job satisfaction within the context of preschool education.

Based on the results, it is recommended that educational policymakers and administrators focus on developing leadership training programs that promote transformational leadership behaviors, encourage supportive and participatory management practices, and create positive school climates. Such efforts are likely to improve teachers' job satisfaction and, consequently, the overall quality of education.