

# *İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*

**Oylum CANSÜNGÜ<sup>1</sup> Salih GÜNEY<sup>2</sup>**

## **Özet**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre ilk ve ortaokul müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik davranışlarına göre, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi, ilk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatminleri arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konmasıdır.

Bu amaçla, ilk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini almak üzere “kişisel bilgi formu” ve Bass tarafından geliştirilmiş “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Yine araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek üzere aynı öğretmenlere Weiss, England ve Lofquist tarafından geliştirilen “Minnesota İş doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Liderlik ve İştatmin ölçeklerinin Türkçeye uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir.

Araştırma ölçeği İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan Esenler ilçesindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Veriler, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Esenler ilçe merkezinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan 341 öğretmenden toplanmıştır. Araştırmada toplanan veriler SPSS programında analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır.

---

<sup>1</sup> Oylum Cansüngü, oylum\_can@hotmail.com

<sup>2</sup> (Prof. Dr.), İstanbul Aydın Üniversitesi, salihguney@aydin.edu.tr

Ölçekten elde edilen verilerin analizinde öncelikle frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (X) değerlerine yer verilmiş, İki bağımsız grubun anlamlılık düzeylerinin tespitinde t- Testi, İkiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılırken Varyans Analizi (ANOVA) ve ilişki çözümlerinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Liderlik Stilleri, Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Serbestlik Tanıyan Liderlik, İş Doyumu*

## **Effect of Primary And Secondary School Managers' Leadership Styles on Teachers' Job Satisfaction**

### **Abstract**

The aim of this research is to determine the transformational, transactional Laissez faire leadership styles of school managers and the job satisfaction of teachers at primary school. It also aims to determine whether there is a relation between the job satisfaction of teachers and the leadership styles of primary school managers.

To take the ideas of teachers about the leadership styles of primary school managers, "Background Information Form" and "Multifactor Leadership Questionnaire" which are developed by Weiss, England and Lofquist is used to determine the job satisfaction of teachers. Both of the questionnaires adapted to Turkish by Akdoğan in the year 2002. The research is a relational screening model.

The model had been applied to Esenler city centre in 2014-2015 academic year and 341 primary school teacher responded the survey. Quantitative data obtained from the survey was analyzed with SPSS for Windows.

To analyse the data obtained from the scale; firstly frequency (f), percentage (%), arithmetical average are considered. To establish the meaningfulness, level of the two independent groups, t-test, to compare

the average of more than two groups analyses of variant (Anova) and for relation analyses is used.

**Keywords:** *Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laisse Faire Leadership, Job Satisfaction*

## **Giriş**

Son yıllarda küreselleşme olgusu, bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, değişen rekabet anlayışıyla birlikte yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimler tüm örgütlerde bir değişimi zorunlu kılmıştır. Yaşanan değişimler okulun tanımını ve üstlenmiş olduğu rolü de değiştirmiştir. Bunun için, okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışını terk ederek liderlik yaklaşımları geliştirmeleri ve bu değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek olan öğretmenlerin iş doyumlarını sağlamaları gerekmektedir.

Başarılı olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğu konusu hep araştırılmış ve araştırılmaya devam etmektedir. Örgüt başarısı hiç kuşkusuz yöneticilerin liderlik davranışları ve çalışanların iş tatminleri ile son derece yakından ilgilidir. Okul müdürlerinin sürdürümcü, dönüşümsel ve serbestlik tanıyan liderlik davranışlarının öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş tatmin düzeylerine etkisi yadsınmaz bir olgudur.

Bu araştırmada yöneticilerin ilk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

## **1. Liderlik Kavramı ve Tanımı**

Liderlik, toplum için ulaşılabilir hedef ve amaçlar belirlemek ve bunları gerçekleştirmek için bireyleri harekete geçirmeyi sağlayabilme yeteneğidir (Tahaoğlu, Gedikoğlu, 2009). Belirli hedef ve amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen örgütün faaliyetlerine öncülük etme, yol gösterme, grubu harekete geçirme ve davranışlarını olumlu yönde etkileme süreci olarak tanımlanabilir.

### **1.1. Liderliğin Öğretmenler Açısından Önemi**

Okul; öğrenmenin gerçekleştiği, eğitim öğretim hizmetlerinin sunulduğu yerdir. Okulu yönetme yetkisi müdüre aittir. Okul müdürlerinin liderlik davranışları okulun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sürecinde kritik bir öneme sahiptir.

Okul müdürleri, okuldaki tüm insan kaynaklarını harekete geçirebildiği zaman etkilidir. Geçmiş dönemlerde ve hala bazı okullarda okul yönetimi güç, hiyerarşi, otorite ve sorumluluk üzerine kurulu bir düzen içinde bürokratik yapılar şeklinde yönetilmektedir. Okullardaki bu yönetim şekli öğretmeni sadece belli, tekdüze görevleri yapan mesleğine yabancılaşmış iş görenler haline getirmektedir. Oysaki çağdaş yönetim anlayışıyla okul yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Bu durumda okul müdürü bürokratik kontrol yerine; öğretmenleri mesleki gelişimlerini sağlamada ve sosyalleşmelerinde, okulun amaç ve hedeflerin paylaşılmasında, ortak bir vizyon oluşturulmasında, değişen çevre koşullarına uyum sağlamada, öğretmenleri işbirliği içinde çalışmaya özendirdiği takdirde demokratik bir çalışma ortamı yaratmış olur (Şişman, 2011). Okul yönetimi tarafından desteklenen öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için üst düzeyde performans sergilerler.

### **1.2. Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzları ve bunların özellikleri konusunda davranış bilimciler tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalara göre liderlik tarzlarını; otoriter liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik tarzı, dönüşümsel liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı, sürdürümcü liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı olarak sınıflamak mümkündür.

#### **1.2.1. Otoriter Liderlik Tarzı**

Karar almada tek yetkili kişi liderdir. Otoriter liderler, astlarına ne yapmaları gerektiğini söylerler ve takipçileri tarafından sorgulanmadan itaat etmelerini beklerler (Thompson, 1998). Kararlar lider tarafından alınır, çalışanlar ise uygulamakla yükümlüdürler. Bu yaklaşımın temelinde neyin yapılması gerektiğini en iyi bilen kişi liderdir,

düşüncesi yer almaktadır (Taş ve ark.2007). Liderler, takipçilerini yönetimin dışında tutmakta ve amaç ve politikaların belirlenmesinde onlara söz hakkı tanımamaktadırlar. Takipçiler sadece liderin vermiş oldukları emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler.

Otoriter liderler, takipçilerini motive etmede, yasal güçlerini, ödüllendirme güçlerini ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadırlar (İbicioğlu,ve ark.2009). Ceza veya ödülleri, lider kendisi kontrol etmektedir. Liderler, yapılması gereken işleri takip ederler ve yerine getirilmeyen emirleri konusunda cezalandırma yöntemlerine başvururlar.

### **1.2.2. Demokratik Liderlik Tarzı**

Demokratik liderler, aldıkları kararları takipçileriyle paylaşırlar. Liderler, amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında, astlarından aldığı fikir ve öneriler doğrultusunda liderlik davranışları gösterirler. Liderler, takipçileriyle sürekli iletişim halindedir. Lider, grupta yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturarak, yüksek motivasyon ve performans sağlamaktadır (Bloch,ve ark.2007,Arkonaç, 1993). Demokratik liderler, takipçilerin beklentilerine cevap verebilen, gerçekleştirilebilir hedefler koyan, çalışanlarda aitlik duygusu oluşturabilen, çalışanlardan yüksek verim elde edebilmek için ödül gücünü kullanan ve çalışanlar için elverişli ortamlar hazırlayarak onlara moral veren kişilerdir(İnce, 2013). Bu liderlik tarzı, takipçilerin lidere olan güven, saygı ve bağlılığını artırmaktadır (Barutçugil, 2006).

Karar verme sürecine takipçilerin de katılımının sağlanması daha etkin ve sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Liderin takipçilerini karar verme sürecinde etkin kılması, çalışanlar tarafından fikirlerine değer verildiği algısını oluşturmaktadır. Bu durum, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemekte, daha yüksek çalışma gücü ve verimlilik sağlanmaktadır.

### **1.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**

Serbest bırakıcı liderlik tarzında liderler, grup üyelerini tamamen serbest bırakarak sorumluluk almaktan kaçarlar, çalışanları hiçbir konuda yönlendirmez ve etkilemezler. Çalışanların performansını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmezler ve önlem almaktan kaçınırlar (Özgener, ve ark.2009). Serbest bırakıcı liderler, yetkiye sahip çıkmazlar ve yetki kullanma haklarını astlarına bırakırlar. Grup üyeleri arasında otokontrol sistemi gelişmiştir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı, çok fazla tercih edilmeyen bir liderlik tipidir. Çünkü liderler genelde yetkiyi tamamen bırakmaya çok fazla eğilimli değildirlirler (Taşdemir, 2009).

Serbest bırakıcı liderlik tarzında liderler, bırakınız yapsınlar türünden ilkeyi benimsedikleri için, grup, yönsüz ve kontrolsüz kalmaktadır. Bunun sonucunda, grupta, kargaşa ve kaos ortamı yaşanabilmektedir. Hem bireysel hem de grupsal başarılar önemli ölçüde azalmaktadır. Ayrıca grup üyelerinden işten kaçma yollarını arayan, iş yapmak istemeyen bireyler, kargaşa yaratarak grubu bölmeye çalışırlar (Arklan.2010). Serbestlik tanıyan liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamada çaba göstermedikleri, karar alma sürecinde grup üyelerini serbest bıraktıkları ve sorumluluk almaktan kaçındıkları için, bu tip liderlerin, yönetimde, çoğunlukla başarısız olacağı düşünülebilmektedir.

### **1.2.4. Dönüşümsel Liderlik Tarzı**

Dönüşümsel liderler, örgüt için vizyon geliştiren, takipçilerinin amaçlarını, ihtiyaçlarını, inanç ve değer yargılarını değiştirebilen, onları başarıya yönlendirerek ve yaratıcılıklarını geliştirmelerini sağlayarak, örgüt iklimi oluşturan kişilerdir (Çelik.2013). Dönüşümsel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır.

Dönüşümsel liderler, insanları ortak bir amaç etrafında toplayarak, vizyon oluştururlar ve onları geleceğe yönlendirirler. Liderler, belirledikleri vizyonu gerçekleştirebilmek için, astlarından bekledikleri

rol ve görevleri açıkça belirterek, harekete geçmelerini sağlamaktadırlar. Çalışanlar bu sayede görevlerinin önemini kavrayarak, kendi bireysel çıkarlarından çok örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşırlar. Böyle bir durumda çalışanlar için öncelik, örgütün ya da kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesidir (Ülgen,ve ark.2010). Dönüşümsel liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak onların kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlarlar. Beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek, takipçilerini motive ederler. Dönüşümsel liderler, takipçileri üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişilerdir (Owen,ve ark. 2007).

### **1.2.5. Etkileşimci Liderlik Tarzı**

Etkileşimci liderlikte, lider ile takipçileri arasında karşılıklı değişimin yani pazarlığın önemi vurgulanmaktadır. Lider, çalışanların örgüt kurallarına uydukları ve verilen görevleri yerine getirdikleri zaman ödüllendirme, belirlenen amaçlara ulaşılmaması durumunda ise cezalandırma gücünü kullanarak astlarını etkileyebilmektedir (Yılmaz, 2014).

Etkileşimci liderler, astlarına rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak onları amaçlara ulaşma konusunda motive eder ve yol gösterirler. Lider, takipçilerine istenilen performansı sergilemeleri sonucunda, elde edecekleri maddi veya sembolik ödülü astlarına bildirmektedir. Takipçilerin istenilen sonuca ulaşmaları durumunda onları ödüllendirmektedir (Berber, 2000). Etkileşimci liderler, görev odaklı yani işe yönelik olmakta, ödüllere ve cezalara önem veren davranışlar sergilemektedirler.

### **1.2.6.Sürdürümcü Liderlik Tarzı**

Sürdürümcü liderler, astlarıyla yalnızca iş ilişkileri kurarlar ve onlardan itaat etmelerini beklerler. Bu tip liderler, astların temel gereksinimleri üzerine yoğunlaşarak, çalışanlar gerekli performansı sergiledikleri takdirde bu ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Sadece temel gereksinimler üzerine yoğunlaşan sürdürümcü liderler, çalışanların belirli düzeyde güdülenmeleri sağlayabilirler. Sürdürümcü liderlik tarzı, liderlik

özellikleri gereği, organizasyonlarda yüksek düzeyde güdülenme ve iş doyumunu sağlayabilecek niteliklere sahip değildir. Sürdürümcü liderler çoğu zaman, otoriter liderlik özelliklerine benzer davranışlar sergilemektedirler (Çetin, 2009, Şahin,2004). Bu tür liderler, mevcut durumu muhafaza etmektedirler.

### **1.2.7. Karizmatik Liderlik Tarzı**

Karizmatik liderlik, kişinin liderlik özelliklerine doğuştan sahip olduğu ve takipçilerini etkileme konusunda doğal bir yatkınlığının var olduğu bir liderlik biçimidir (Fındıkçı, 2011). Karizmatik liderler, genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar ve ülkelerin, toplumların, kurum ve kuruluşların kaderini değiştirecek radikal kararlar alırlar. Kriz dönemini aşmak için aldıkları kararlar doğrultusunda takipçilerini yönlendirerek, harekete geçirmektedirler. Karizmatik liderler, gücünü karizmasından ve kişisel özelliklerinden alarak insanları etkileyen ve kendisine inandıran kişilerdir (Kaya, 2007, Yozgat, 1992).

## **2. İş Tatmini Kavramı, Tanımı ve Önemi**

Tatmin kavramı, başka insanlar tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen, zevk ve iç huzuru anlatmada kullanılan bir ifadedir (Mercer, 1997). Çalışanların kendilerinden beklenen standartlara ulaşmış, başarılı olabilmeleri için, yaptıkları işi benimsemeleri ve sevmeleri gereklidir. Çünkü çalışanların mutluluğu, yaptığı işten tatmin olmaları, motivasyonlarının artması ve performanslarının yükselmesi demektir. İş tatmini, bireyin yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da etkilemektedir. İşlerinden ve çalışma şartlarından beklentilerini elde eden bireyler daha mutlu; aksine umdukları beklentileri elde edemeyenler bireyler ise mutsuz olmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini, insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir.

İş tatminini etkileyen bireysel faktörleri, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, tecrübe, makam, kişilik yapısı ve zekâ düzeyi olarak sıralamak mümkündür. Bu söz edilen faktörler bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi iş tatmini üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Bireysel faktörler iş tatminini etkilerken, kurumsal faktörler de iş tatmin düzeyini



belirlemektedir. Bu kurumsal faktörleri, ücret, işin yapısı, kurumsal iklim, yönetim biçimi, çalışma arkadaşları, terfi imkânları, çalışma ortamı, karar alma biçimleri, ödüllendirme, denetim, olarak sıralayabilmek mümkündür.

### **3. Hipotezler**

İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi;

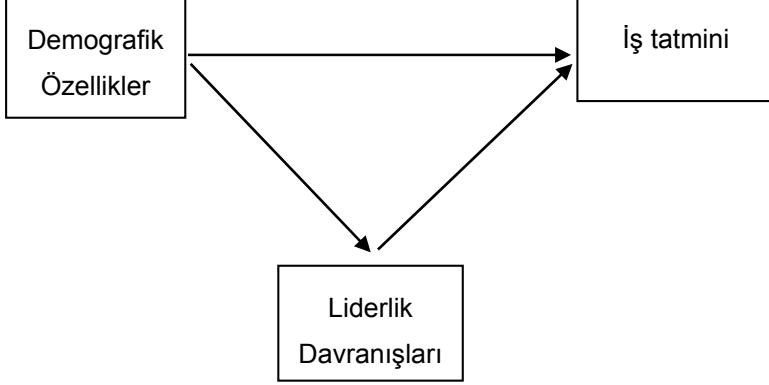
- 1.Cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- 2.Yaşaya göre farklılık göstermektedir.
- 3.Medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- 4.Mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- 5.Okul türüne göre farklılık göstermektedir.
- 6.Okuldaki göreve göre farklılık göstermektedir.
- 7.Çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- 8.Bulunduğu okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- 9.Eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

### **4. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada değişkenler arasında korelasyonel ve karşılaştırmalı incelemeyi içeren ilişki tarama modeli kullanılmıştır. Bu model iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini araştırmayı amaçlayan araştırma modelidir.

Bu araştırmada ilk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş tatminleri arasında ilişki olup olmadığı araştırıldığından ilişki tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1.1 deki gibidir.

**Şekil 1.1. Araştırmanın Modeli**



## **5. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenler İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak ilçe merkezinde yer alan ilk ve orta okullarda görevli sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise bu okullarda görev yapan öğretmenlerden 142'si erkek,199'u kadın olmak üzere toplamda 341 kişi oluşturmaktadır.

## **6. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada İstanbul ili Esenler ilçe merkezinde yer alan ilk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Liderlik ve İş tatmini ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, okul türü, okuldaki görev, bulunulan okuldaki çalışma süresi, şimdiki müdürüyle çalışma süresi ve eğitim durumu bilgilerini içeren demografik özellikler yer almakta, İkinci bölümde ise öğretmenlerin iş tatminini ölçmek için Minnesota İş tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Weiss, England, Lofquist tarafından işgörenlerin genel iş tatminlerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Özdayı (1995) ve Bayraktar'ın (1996) araştırmalarında kullanılmıştır. Ölçeğin iş tatmin güvenilirlik katsayısı

.928 bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre iş tatmin ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır (Akdoğan,2002).

**Tablo 6.1.** İş Tatmininin Cronbach Alpha değeri

Cronbach's Alpha	N
<b>İşTatmini ,928</b>	<b>20</b>

Akdoğan (2002) tarafından çok faktörlü liderlik ölçeğinde, ölçeğin geneli için maksimum Güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığında .878 bulunmuştur.

**Tablo 6.2.** Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları'nın Cronbach Alpha değeri

Cronbach's Alpha	N
<b>Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları , 878</b>	<b>36</b>

## **7. Bulgular ve Yorumlar**

Bu çalışmada ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinden algıladıkları liderlik davranışlarının iş tatminlerine olan etkisi incelenmiştir. Bu amaçla 2014–2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenler İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak ilçe merkezindeki ilkokul ve ortaokullarında görev yapan 412 öğretmenin tümüne ölçme aracı ulaştırılmış ve 341 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Genel olarak bakıldığında Okul müdürlerinin liderlik davranışı ile ilgili olarak öğretmen algılarına göre dönüşümsel liderlik davranışına sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bu görüşleri okul müdürlerini dönüşümsel bir lider olarak gördüklerini göstermektedir. Bu durum Esenler ilçesindeki ilk ve ortaokul müdürlerinin bazı

durumlara göre yenilikçi, değişimi destekleyen ve gelişime açık oldukları şeklinde yorumlanabilir.

2. İlk ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik davranışları cinsiyet, medeni durum, okul değişkeni, okuldaki görev değişkeni, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

3. İlk ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik davranışları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre tesadüfi bir farklılığın olduğu gözlenmiştir.

4. Yaş değişkenine göre dönüşümsel, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 7.1’de verilmiştir.

**Tablo 7.3:** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre algıladıkları liderlik davranışlarına ilişkin ANOVA Sonuçları

ANOVA Sonuçları						
Liderlik Davranışları	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Sürdürümcü liderlik	G.Arası	4,129	3	1,376		
	G.İçi	78,700	337	,234	5,894	,001
	Toplam	82,830	340			
Dönüşümsel liderlik	G.Arası	5,103	3	1,701		
	G.İçi	168,095	337	,499	3,410	,018
	Toplam	173,199	340			
Serbestlik Tanıyan liderlik	G.Arası	3,400	3	1,133		
	G.İçi	239,778	337	,712	1,593	,191
	Toplam	243,178	340			

İlk ve ortaokul öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinden algıladıkları, liderlik davranışlarına ilişkin analiz sonucunda elde edilen ( $p > .05$ ) değerine göre sürdürümcü ve dönüşümsel liderlik grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sürdürümcü liderlik davranışı grubunun p değeri .001 ve Dönüşümsel Liderlik davranışı grubunun p değeri .018 olarak bulunmuştur.

**Tablo 7.2.** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testi Sonuçları

Liderlik Davranışları	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
<b>Sürdürümcü liderlik</b>	20-30	31-40	,14474	,05919	,071
		41-50	,33484*	,10217	<b>,006</b>
		51 ve üstü	-,30002	,20005	,439
	31-40	20-30	-,14474	,05919	,071
		41-50	,19011	,10839	,298
		51 ve üstü	-,44476	,20330	,129
	41-50	20-30	-,33484*	,10217	<b>,006</b>
		31-40	-,19011	,10839	,298
		51 ve üstü	-,63487*	,21969	<b>,021</b>
	51 ve üstü	20-30	,30002	,20005	,439
		31-40	,44476	,20330	,129
		41-50	,63487*	,21969	<b>,021</b>
<b>Dönüşümsel liderlik</b>	20-30	31-40	-,01552	,08651	,998
		41-50	,32599	,14931	,130
		51 ve üstü	-,63854	,29236	,130
	31-40	20-30	,01552	,08651	,998
		41-50	,34151	,15841	,138
		51 ve üstü	-,62302	,29711	,156
	41-50	20-30	-,32599	,14931	,130
		31-40	-,34151	,15841	,138
		51 ve üstü	-,96453*	,32107	<b>,015</b>
	51 ve üstü	20-30	,63854	,29236	,130
		31-40	,62302	,29711	,156
		41-50	,96453*	,32107	<b>,015</b>

Yukarıda yer alan çizelgede görüldüğü gibi, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Tukey HSD testi sonucunda; 20-30 yaş grubu

öğretmenler, 41-50 yaş grubu öğretmenlere göre, 41-50 yaş grubu öğretmenler, 51 ve üstü yaş grubu öğretmenlere göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik özelliği taşıdığına, daha fazla katılmıştır. Bu durum 20–30 yaş grubu öğretmenlerin 41–50 yaş grubu öğretmenlere 41–50 yaş grubu öğretmenlerin 51 ve üstü öğretmenlere göre daha yenilikçi, gelişmeye daha açık ve vizyon sahibi olmalarıyla açıklanabilir.

5. Öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkenine göre sürdürümcü liderlik algılamalarında, 0–5 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 12–20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik özelliği taşıdığına daha güçlü katılmışlardır. Bu durum, 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 12- 20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre, okul müdürlerinin mevcut durumu devam ettirmek istemeleri düşüncesi, eksikliklere odaklandıkları algısı ve sorunlar karşısında pasif davrandıkları şeklinde yorumlanabilir.

6. Öğretmen algılarına göre ilk ve ortaokul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin İş tatmin düzeyleri arasında paralel bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmayan okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin İş tatmin düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Bu durum, öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini önemsemeyen, onlarla etkili iletişim kurmayan, değişime karşı çıkan, onlara iyi bir model olmayan ve rehberlik etmeyen okul müdürlerinin öğretmenleri olumsuz yönde etkileyebileceği ve onların iş tatmin düzeylerini düşürebileceği şeklinde yorumlanabilir.

7. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin İş tatmin düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütlerde gücünü yasal yetkiden alan okul müdürlerinin eğitim örgütlerinin en önemli işgören kaynağı olan öğretmenlerin iş tatminlerini sağlamada yetersiz kaldığı şeklinde yorumlanabilir.

8. Örgütlerde liderliğin olmadığı durumları tanımlayan ve mutlak pasifliğin ifadesi olan okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışları ile öğretmenlerin İş tatmin düzeyleri arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okullarda liderlik beklentilerinin karşılanmadığı, öğretmenlerin profesyonel gelişimi ile ilgilenmeyen ve otoritenin

devamından yana olan bu yaklaşımın öğretmenlerde İş tatminlerinin düşmesine yol açtığı şeklinde yorumlanabilir.

9. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul değişkeni, okuldaki görev değişkeni, bulunduğu okulda çalışma süresi, şimdiki okul müdürüyle çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenine göre içsel, dışsal ve genel iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

10. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dışsal iş tatmininde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın içsel ve genel iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 41–50 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin içsel ve genel iş tatmin düzeyleri 51 ve üstü yaş grubu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu durum, 41–50 yaş grubu öğretmenlerin mesleki olarak bir takım olumsuz duygu ve algılardan kurtulup tamamen yaptıkları işe odaklanarak içsel tatmin yaşadıklarının bir göstergesi olabilir. Ayrıca 51 ve üstü grubunda bulunan öğretmenler ise mesleki çalışma sürelerinin son aşamasında olduklarından içsel bir tatmin hissi yaşamadıkları ile açıklanabilir. Yani 41–50 yaş grubu öğretmenler 51 ve üstü yaş öğretmenlerden daha fazla olanağa sahip oldukları algısı, mesleklerinde daha fazla başarı hissi yaşadıkları ve yeteneklerini daha fazla sergileyebildikleri algısı ile açıklanabilir.

Yaş değişkenine göre içsel, dışsal ve genel iş tatmin düzeylerinde Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 7.3 de verilmiştir.

**Tablo 7.3:** İlk ve Ortaokul Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre İçsel, Dışsal Ve Genel İş tatmin Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları

	<b>ANOVA Sonuçları</b>					
	<b>Var. K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>İçsel İş tatmini</b>	<b>G.Arası</b>	3,909	3	1,303		
	<b>G.İçi</b>	165,672	337	,492	2,650	<b>,049</b>
	<b>Toplam</b>	169,581	340			
<b>Dışsal İş tatmini</b>	<b>Var. K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	<b>G.Arası</b>	2,672	3	,891		
	<b>G.İçi</b>	145,407	337	,431	2,065	,105
	<b>Toplam</b>	148,079	340			
<b>Genel İş tatmini</b>	<b>Var. K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	<b>G.Arası</b>	3,263	3	1,088		
	<b>G.İçi</b>	136,370	337	,405	2,688	<b>,046</b>
	<b>Toplam</b>	139,632	340			

Tablo 7.3 incelendiğinde, yapılan analiz sonucunda elde edilen ( $p > .05$ ) değerine göre ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre İçsel iş tatmininde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.  $p$  değerinin .049 olduğu görülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen ( $p > .05$ ) değerine göre ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Genel iş tatmininde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.  $p$  değerinin .046 olduğu görülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen ( $p > .05$ ) değerine göre ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre Dışsal iş tatmininde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.



Bunun ardından farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan Tukey HSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tabloda sunulmuştur.

**Tablo 7.4.** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İş tatmin Düzeylerinin Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tukey HSD Testi Sonuçları

İş tatmini	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
İçsel İş tatmini	20-30	31-40	-,08312	,08588	,768
		41-50	,17594	,14823	,636
		51<	-,66279	,29025	,104
	31-40	20-30	,08312	,08588	,768
		41-50	,25906	,15727	,354
		51<	-,57967	,29496	,203
	41-50	20-30	-,17594	,14823	,636
		31-40	-,25906	,15727	,354
		51<	-,83873*	,31875	<b>,044</b>
	51<	20-30	,66279	,29025	,104
		31-40	,57967	,29496	,203
		41-50	,83873*	,31875	<b>,044</b>
Genel İş tatmini	20-30	31-40	-,05776	,07792	,880
		41-50	,13422	,13448	,751
		51<	-,65845	,26333	,062
	31-40	20-30	,05776	,07792	,880
		41-50	,19198	,14268	,535
		51<	-,60069	,26761	,113
	41-50	20-30	-,13422	,13448	,751
		31-40	-,19198	,14268	,535
		51<	-,79267*	,28919	<b>,033</b>
	51<	20-30	,65845	,26333	,062
		31-40	,60069	,26761	,113
		41-50	,79267*	,28919	<b>,033</b>

Tablo 7.4’de öğretmenlerin iş tatmin düzeylerine göre yaş değişkenine ilişkin Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir.

Yukarıda yer alan çizelgede görüldüğü gibi, öğretmenlerin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Tukey HSD testi sonucunda; 41-50 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin, içsel iş tatmin düzeyleri 51 ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla bulunmuştur.

11. Buna göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin dışsal iş tatminlerinin arttığı söylenebilir. Okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin iş tatminlerinin azaldığı söylenebilir. Bu bulgu serbestlik tanıyan liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkileme açısından büyük bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Yalnızca Dönüşümlü Liderlik boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmini boyutları üzerinde etkili olduğu ve doğrusal regresyon denklemi ile modellenilebildiği görülmüştür.

**Tablo 7.5:** Dönüşümsel Liderlik boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmini boyutları üzerinde etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar	Standardize katsayılar	t	P
	B	Beta		
1 (sabit)	,718		6,193	,000
DL	,485	,524	11,330	,000

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının alt boyutları olan Dönüşümlü Liderlik (DL), Sürdürümcü Liderlik (SL) ve Serbestlik Tanıyan Liderlik (STL) boyutlarının öğretmenlerin İçsel iş tatmini (İİT) ve dışsal iş tatmini (DİT) boyutları üzerinde toplu olarak etkisi doğrusal regresyon analizi ile incelendiğinde, yalnızca Dönüşümsel Liderlik boyutunun hem içsel hem de dışsal iş tatmini boyutları üzerinde etkili olduğu ve doğrusal regresyon denklemi ile modellenilebildiği görülmüştür.

Bu analiz sayesinde, yöneticilerin yüksek dönüşümlü liderlik özelliklerine sahip olmaları öğretmenlerin iş tatminlerini artırma yönünde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

### **Kaynakça**

- [1] **Akdoğan, E.** (2002), Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [2] **Arklan, Ü.** (2010), “Halkla İlişkilerde Liderlik: Liderliğin Ve Liderlik Türlerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları”, Journal of New World Sciences Academy, Vol:5, Number:4, s.630.
- [3] **Arkonaç, S.** (1993), Grup İlişkileri, İstanbul: Alfa Yayınevi, s.176.
- [4] **Barutçugil, İ.** (2006), Yöneticinin Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, s.203.
- [5] **Berber, A.** (2000), “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim Ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, Yönetim Dergisi, Sayı:36, s.34.
- [6] **Bloch, S., Whiteley, P.** (2007), Kusursuz Liderlik, Çeviren: Ümit Şensoy, İstanbul: Optimist Yayınları, s.65.
- [7] **Çelik, A.** (2013) ,“Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma”, 21. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Nobel Yayıncılık, s.18.
- [8] **Çetin, C.** (2009), Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s.66.
- [9] **Fındıkçı, İ.** (2011), Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, İstanbul: Alfa Yayıncılık, s.236.
- [10] **İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S.** (2009), “Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı:2, s.5.
- [11] **İnce, C.** (2013), “Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:35, s.3.

- [12] **Kaya, A.** (2007), *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, Konya: Eğitim Akademi Yayıncılık, s.33.
- [13] **Mercer, D.** (1997) “Job Satisfaction and the Secondary Headteacher= the Creation of a Model of Job Satisfaction”, *School Leadership and Management*, Vol:17, Number:1, p.57.
- [14] **Owen, H.,Hodgson,V.,Gazzard, N.** (2007), *Liderlik El Kitabı*, Çeviren: Münevver Çelik, İstanbul: Optimist Yayıncılık, s.318.
- [15] **Özgener,Ş.,Kılıç, G.** (2009), “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları No:162, s.369.
- [16] **Şahin, S.** (2004), “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), s.370.
- [17] **Şişman, M.** (2011), *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık, s.48.
- [18] **Tahaoğlu,F.,Gedikoğlu, T.** (2009), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, , Cilt:15, Sayı:58, s.276.
- [19] **Taş,A.,Çelik,K.,Tomul.E.** (2007), “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:22, s.87.
- [20] **Taşdemir, E.** (2009) “Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (2), s.159.
- [21] **Thompson,B.** (1998), *Yeni Yöneticinin El Kitabı/Yönetim Fonksiyonları*, Çeviren: Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.129.
- [22] **Ülgen, H., Mirze, S, K.** (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları, s.415.
- [23] **Yılmaz, H.** (2014), “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s.56.
- [24] **Yozgat, O.** (1992), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, s.316.

