

## **Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doymu Algıları Arasındaki İlişki**

### **The Relation Between Leadership's Behaviors and Job Satisfaction Perceptions of The Administrators and Teachers Who Are Charged in Secondary Education Schools**

Dursun EĞRİBOYUN (\*)  
Kara Kuvvetleri Komutanlığı

#### **Özet**

Bu çalışmanın amacı; ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doymu algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmanın evrenini Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır. Çalışma grubu, 62 yönetici ve 462 öğretmen olmak üzere toplam 524 eğitimciden oluşmaktadır.

Bu çalışma, ilişkisel tarama (survey) modelinde bir çalışmadır. Çalışma amacı bakımından da, hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çalışmada veriler, yönetici ve öğretmenlerden ölçek yolu ile toplanılmıştır. Çalışmada, yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doymu algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bulgular doğrultusunda;

- Yönetici ve öğretmenlerin sırasıyla dönüşümcü liderlik, genel liderlik ve sürdürümcü liderlik uygulamalarını algıladıkları,
- Yönetici ve öğretmenlerin içsel doymu daha fazla algıladıkları,
- Yöneticilerin genel liderlik uygulamaları ve dönüşümcü liderliğe ilişkin algıları arttıkça genel iş doymu ile içsel ve dışsal doym algılarının; sürdürümcü liderlik algıları arttıkça da genel iş doymu ve içsel doym algılarının daha fazla arttığı,
- Öğretmenlerin genel liderlik uygulamaları ile dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğe ilişkin algıları arttıkça da genel iş doymu ile içsel ve dışsal doym algılarının arttığı,
- Yöneticilerin genel liderlik uygulamaları ve genel iş doymu algıları arasındaki ilişki incelendiğinde içsel doymun ön plana çıktığını ve içsel doymuları üzerinde sırasıyla genel liderlik uygulamaları ile dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik uygulamalarının daha etkili olduğu,
- Öğretmenlerin genel liderlik uygulamaları ve genel iş doymu algıları arasındaki ilişki incelendiğinde ise dışsal doymun ön plana çıktığı ve dışsal doymuları üzerinde sırasıyla genel liderlik uygulamaları ile dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik uygulamalarının daha etkili olduğu söylenebilir.

*Anahtar Kelimeler:* Liderlik uygulamaları ve iş doymu.

(\*) Dr., K.K.EDOK K.İğ1, e-mail: degriboyun@gmail.com

### **Abstract**

The purpose of this research is to determine the realization levels of administrator's leadership applications and to determine the relation between his/her or teacher's job satisfactions who are charged in secondary education schools. The participants are composed of the school administrators and teachers who are employed in the secondary education schools in the center of Bolu Province. In this research, the whole administrators and teachers have been studied on, rather than sampling. After being checked 524 data collection tools in total were proved to be appropriate for the research and were used in the assessment.

This research is a study in the relational screening (survey) model. The research is both descriptive and explanatory in terms of its purpose because in the theoretical framework leadership's behaviors and job satisfaction have been addressed in all their parts and tried to be defined with reference to all the various perspectives and approaches.

In the research data were collected from administrators and teachers through a scale. According to results of research, a statistically meaningful relation was found between the realization levels of administrator's leadership applications, and his/her or teacher's job satisfactions. According to the findings of this research we can state that;

- The administrators and teachers perceive respectively the transformational, general and transactional leadership's behaviors when the answers have been investigated according to the administrator's and teacher's perceptions.

- Also the administrators and teachers perceive the intrinsic job satisfaction more than the external job satisfaction.

- The administrator's general, intrinsic and external job satisfaction increased when their perception level about general and transformational leadership behavior had increased. In addition to it could be said that their general and intrinsic job satisfaction increased too when their perception level about transactional leadership behavior had increased,

- Moreover we can state that the teacher's general, intrinsic and external satisfaction increased too when their perception level about general, transformational and transactional leadership behavior had increased.

- We can say that the administrators perceive the intrinsic job satisfaction more than the external job satisfaction when the relation between their general leadership's applications and general job satisfaction's perceptions has been analyzed. According to this conclusion we can say that the general, transformational and transactional leadership's behaviors impact on their intrinsic job satisfaction.

- On the other hand the teachers perceive the external job satisfaction more than the intrinsic job satisfaction when the relation between their general leadership's applications and general job satisfaction's perceptions has been analyzed. The general, transformational and transactional leadership's behaviors impact on teacher's external job satisfaction more than their intrinsic job satisfaction.

*Key words:* Leadership applications and job satisfaction.

### **Giriş**

İnsanoğlu yeryüzünde var olduğu ilk günden beri sürekli bir değişim yaşamaktadır. Bu değişime ayak uydurabilmek, var olabilmek için örgütler kurmakta, topluluklar meydana getirmekte ve amaçlar belirlemektedir. Dolayısıyla insanı başarıya götürecektir yönetim ve liderlik olayı gündemdeki yerini sürekli muhafaza etmektedir. Endüstri Devrimi ile birlikte, liderlik ve yöneticiliğin



değişimin içindedir. Bilgi Çağının okullarını yönetecek liderlerin özelliklerinin farklı olacağı ve yönetim biliminin de çok değişeceği muhakkaktır.

Yarının yönetiminde sadece krizi yönetecek değil sürekli değişimi yönetecek liderlere ihtiyaç olacaktır. Bir toplum ne kadar iyi lider yönetici çıkarabiliyorsa o kadar gelişen bir toplum olacak ve "geleceğini" yönetecektir. Örgütler, örgütsel etkililiğin tek bir boyuta indirgenemeyeceği kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Ancak örgütsel etkililiği sağlamanın etkin bir yönetim anlayışının ve nitelikli yöneticilerin varlığına bağlı olduğu da yapılan araştırmalarda ortaya konulan ortak bir görüştür. Etkin yönetimde başlıca rol oynayan ve ön plana çıkan ise lider ve yönetici kavramlarıdır.

Askerlikte muharebe gücünün en önemli kuvvet çarpanı liderliktir. Benzer bir yaklaşımla, eğitim-öğretim kurumlarında da eğitim sisteminin en önemli kuvvet çarpanının lider yöneticiler olduğu söylenebilir. Yirmibirinci yüzyılda eğitimin önemi ve gücü, hem bireyin hem de ulusun mutluluğu açısından vazgeçilemez olarak kabul edilmektedir. Başaran (1996:22)'ın da belirttiği gibi eğitim, bireylerin ve ulusun mutluluğunu sağlamak için geçerli bir araç olarak kullanılmakta, gittikçe önem ve güç kazanmaktadır. Bu kapsamda eğitimin bireysel, toplumsal ve ekonomik işlevlerini yerine getirebilmesi için toplumun sosyal ve ekonomik gelişme amaçları ile eğitimin amaçları arasında bir denge ve uyumun olması gerekmektedir. Böyle bir denge ise lider yöneticilikle sağlanabilecektir.

Liderlik ve yöneticilik üzerine Werner (1993), Kotter (1995) ve Leithwood ve Duke (1999) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda da görüleceği üzere, bir yöneticinin aynı zamanda liderlik rolü oynadığı takdirde daha iyi yönetim göstereceği ve çalıştığı kurumun amaç ve hedeflerine daha emin adımlarla ulaşacağı, çalıştığı eğitim örgütünün vizyonunu daha iyi oluşturacağı ve misyonunu daha iyi yerine getireceği de vurgulanmaktadır. Bütün bu nedenlerden dolayı eğitim yöneticileri, mesleklerinde liderlik davranışları gösterebildikleri ölçüde görev yaptıkları eğitim kurumlarını ve çalışanlarını geliştirebilirler. Öyleyse yönetici, örgütünü en verimli ve ussal bir biçimde işler duruma getirebilmek için aynı zamanda lider olmak zorundadır.

İş doyumunu ise Gudanowski (1995; akt. Efeoğlu, 2006:27)'nin de vurguladığı gibi çalışanın işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu bir ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu; işine karşı tutumunun bir sonucu ve işine karşı duygusal tepkileri olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Vural vd. (1999; akt. Tengilimoğlu, 2005) çalışanların iş doyumunu etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğunu belirtmektedir. Ferik (1997; akt. Tengilimoğlu, 2005) ise yaptığı araştırmada çalışanların birim yöneticilerinin işe yönelik değil, insana yönelik tarz uyguladığını algıladıklarında çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu değerlendirmeler liderlik uygulamaları ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu düşünceler ışığında yürütülen bu çalışmanın amacı, Bolu ilindeki ortaöğretim okullarında görevli eğitim yöneticilerinin liderlik uygulamalarını

gerçekleştirme düzeyleri ile kendilerinin ve öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu kapsamda çalışmanın; eğitim yöneticilerinin bir ölçüde mevcut sistem ile bu sistem içerisindeki yöneticilik performanslarına, eğitimdeki bu yenilikçi hareketlere karşı bakış açıları ve duruşları hakkında da eğitimcilere ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda yürütülen çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulara göre, liderlik uygulamalarının iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden birisi olduğu değerlendirilmiştir. Eğitim kurumlarında liderlik uygulamaları ve iş doyumunu yeni keşfedilmiş bir olgu değildir. Liderlik uygulamaları uzun zamandır bilinen, yararına inanılan ve uygulanan yaklaşımlardır. Ancak bu uygulamalar kişilerle sınırlı kalmakta ve yeterince kurumsallaştırılmamaktadır. Alan yazında liderlik uygulamaları ve iş doyumunu konusunda psikoloji, işletme, sağlık, turizm vb. gibi değişik alanlarda farklı araştırmalar da yapılmıştır. Fakat bu çalışmalarda, özellikle resmi eğitim kurumlarında, liderlik uygulamaları ve iş doyumunu konusundaki uygulamalara rastlanılma sıklığı oldukça sınırlıdır. Yapılan bu çalışmada; "ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumuna ilişkin algıları ile aralarındaki ilişki" incelenmeye çalışılmıştır.

### **Liderlik ve Liderlik Uygulamaları**

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş yahut da yönetilmiştir. Her iki taraf da birbirleri için çeşitli efsaneler ve sloganlar yaratmış ve yaşatmıştır. Bunların bir kısmı sağduyu, bir kısmı da bilim yoluyla ayıklanmıştır. Gerisi de her ikisinin gelecekteki gelişmelerine kadar geçerli kalacaktır (Bursalıoğlu, 1997:3).

Bir işin yapılmasında araçlar ne denli iyi olursa olsun bu araçları kullananlar yetersiz olduğu zaman işin başarıyla tamamlanması olanaksızdır. Bu kapsamda yönetimden sorumlu olan yöneticinin, yönetilenlerden daha farklı bazı yetenek ve yeterliklere sahip olması gereklidir. Başka bir deyişle yönetilen bir kişi, kendisini yöneten kişinin yönetimde kendisinden daha iyi olmasını beklemektedir (Başaran, 1996:171).

Yöneticinin böyle olabilmesi için de örgüt ve yönetim kavramlarını iyi bilmesi ve bunlar arasındaki ilişkiyi gözden kaçırmaması gerekir. Ayrıca yöneticinin mesleksi bir değer sistemi bulunmalıdır. Çünkü onun davranışına böyle bir değer sistemi yön verecektir. Zaten böyle bir değer sistemini benimsemeyen, olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir. Yönetim, yeni koşullar altında sosyal değerler geliştirmeyi ve uygulamayı sağlayan bir buluştur. Öyleyse yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur. Bu da yaratıcı güç, zeka, çözümleyici yetenek, tarafsızlık ve yöneticilik isteği gibi nitelikler gerektirir (Bursalıoğlu, 2000:16-17).

Bütün bunlar yönetimde yeni bir anlayışın gerekli olduğunu çağrıştırmaktadır: Liderlik. Çünkü bu düzeyde yöneticiler, insanlara durmaksızın büyük tabloyu görmede yardımcı olabilirler (Senge, 2003:362-380). Gerçekten de etkili olunmak isteniyorsa yönetici, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır.

Bu durumda lider yöneticinin en önemli görevi, örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmak olacaktır. Bursalıoğlu (2000:209)'nun belirttiği gibi yönetimde liderlik; önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir.

Hiçbir insan piyon olarak doğmaz. Her insanda liderlik potansiyeli vardır (Werner, 1993:13). Önemli olan bu potansiyeli ortaya çıkarmak ve bu potansiyeli işleyebilmektir. "Yöneticiyim" diyebiliyorsak "liderim"de diyebilmeliyiz. Çünkü her lider, yönetici olmayabilir. Ama her lider iyi bir yönetici olmalıdır.

Bu değerlendirmeler, çağdaş yöneticilerin lider yöneticiler olmaları gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla liderlik yetenekleri ile yöneticilik becerilerinin bir arada bulunması esastır. Bunu başarabilmek için lider yöneticilerde uzmanlık yeterliliklerinin arasında iletişim, motive etme, inisiyatif, insani ilişkiler, analitik düşünebilme, bütünü görebilme, kararlılık, işbirliği, güncel olma, yaratıcılık, problem çözme gibi nitelikler de bulunmalıdır (Sidi, 1997).

Sonuç olarak, liderlik insanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalarını sağlar. Yönetici ancak kendisine bağlı insanlar, düşünce tutum ve davranışlarını etkilemesine izin veriyorsa onların lideri olabilir. İdeal olanı yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yönüdür. Bu kapsamda geleceğin yöneticisinin sahip olması gereken özellikler; çalışanlara karşı sorumlu, değişmelere ayak uyduran, cesur ve kendine güvenen, analitik düşünen, birebir iletişim kuran, yetenekleri ortaya çıkaran, ilham veren, heyecan yaratan, karizmatik, değerler sistemi olan ve tutarlı olarak tanımlanabilir (Altınok, 2000:200).

Yirmibirinci yüzyılın başlarından itibaren tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesi ve liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen liderlik bir kara kutu gibidir. Liderlik yöneticilikten farklıdır ama çoğu insanın düşündüğü nedenlerden dolayı değil. Liderlik mistik ve gizemli değildir. Onun karizmaya veya diğer egzotik kişisel özelliklere sahip olmak için yapacağı bir şey de yoktur. Seçilmiş bir grubun yetkilisi de değildir. Doğrusu; liderlik ve yöneticilik bir faaliyetin kendine özgü ve tamamlayıcı iki sistemidir. Her birinin kendi fonksiyonları ve karakteristik aktiviteleri vardır. Fakat her ikisi de gittikçe artan karmaşa ve değişken iş çevresinde başarı için gereklidir (Kotter, 1995:114).

Liderlik vazifeyi başarma konusunda insanları etkileme yönetimidir. Bir yönetici vazifeyi başarmak ve astlarını doğrudan doğruya etkilemek için liderlik özelliklerini kullanır. Liderlik; kişileri yönetmenin öyle bir sanatıdır ki, onların arzuları, itaatleri, güvenlerini sağlar ve sadıkane işbirliği ruhunu kazandırır. Liderlik, insanların tavır ve hareketlerine etki yapma sanatıdır da (Bulut, 2002:3-1). Liderlik aynı zamanda örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bireyler ve grupları koordine etme ve özendirme sanatıdır. Herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulma ve gayeye doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir (Özkurt, 2002:41).

Liderler olmadıkça örgütlerin bir insan ve makine yığından pek farkı kalmaz. Liderlik; potansiyeli gerçeğe dönüştürür, bir örgütte ve örgüt üyelerinde var olan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran nihai bir etken olarak rol oynar

(Davis ve Newstrom, 1988:141). Unutulmamalıdır ki örgütlerin yönetimde iki çeşit insana ihtiyacı olmaktadır: İyi liderler ve iyi yöneticiler (Hughes, 1999:43).

Bass (1995:38)'a göre liderlik; grup faaliyetlerinin merkezi, bir şahsiyet konusu, bir uyum sağlama meselesi, bir etkileme çalışması, belirli davranışlar, bir ikna şekli, bir güç ilişkisi, hedeflere ulaşma aracı, etkileşime etki etme, ayırt edici rol, oluşum başlatma ve bu tanımların çeşitli bileşkeleridir. Safty (2004:71) de liderliği, çevrelerini pozitif yönde etkileyebilen yeni ilerleme yollarının planlarını çizebilen ve böylece insan gelişimine değer katabilen kişilerin tüm alanlarda vizyonla sürdürdüğü faaliyetler olarak açıklamaktadır. Locke vd. (1999:2) ise liderliği diğerlerini ortak amaçlara doğru harekete geçirmek için ikna etme süreci olarak tanımlamaktadır. Tarif üç ögeyi kapsamaktadır; liderlik ilişki bir kavramdır, bir süreçtir ve diğerlerini harekete geçirmek için iknayı gerektirir.

Liderlik aynı zamanda, belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme sürecidir (Babüroğlu, 2004:474). Rost (1991) da liderliği benzer bir yaklaşımla "Liderlik, ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, gerçek değişimi yakalamak isteyen liderler ile izleyenler arasındaki etkileşim ilişkisidir" şeklinde tanımlamaktadır.

Hughes, Ginnett ve Curphy (1995:41) ise liderliği, astları istenilen şekilde hareket etmeye ikna eden bir kişi tarafından gerçekleştirilen süreç, yapmak zorunda olduğu için değil de istediği için diğerlerine uyan kişiler arasındaki ilişki ve hedeflerine ulaşmak üzere organize olmuş bir grubu etkileme işlemi olarak ifade etmektedirler.

Bu kapsamda lider; karizması, konuşması, beden dili, görünümü ve sözleriyle insanları peşinden sürükleyen, kendi iradesini onların iradesiymiş gibi onlara kabul ettiren kişidir (Bayar, 2001:4). Başka bir bakış açısına göre de başkalarını hareketlendirebilen, düşünce ufku geniş iyi bir tasarımcıdır (Manske, 1994:1). Liderin bu tanımı iki önemli boyuta sahiptir: Geleceğe yönelik bir amaç yaratma ve insanları bu amacı gerçekleştirmede etkileme.

Buraya kadar yapılan açıklamalar bu konuda çeşitli araştırmalar yapan ve değerli eserler yayımlayan yazarların ifadelerinden de istifade ederek özetlenecek olursa liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001:426). Ayrıca lider, bir gruba yön veren, onu örgütleyip bir plan dâhilinde harekete geçiren kimse olarak da tanımlanmakta ve liderin grup üyesi olan ancak örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan bir kimse olduğu da belirtilmektedir (Eren, 2001:428)

Lider aynı zamanda grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Ana amacı; belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır. Başka bir yaklaşımla da liderlik; sosyal ilişkiler görüşünce, belirli sosyal makamlardan beklenen sosyal ilişkileri gösterebilme eylemi; sosyal süreçler görüşüne göre de bir kimsenin diğer bir kimseyi istenen davranışı gösterecek biçimde eyleme geçirebilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Bursalioğlu, 2000:207).

Yukarıda belirtilen tanımlara dikkat edilirse liderliğin bir etkileme, ikna etme davranışı olduğu görülmektedir. Bu nedenle liderlik, başkalarını iş yapmaya

ikna etme sanatı olarak da tanımlanmaktadır. Liderin ikna edici olması için grup üyelerine nazaran daha özel bazı yeteneklere de sahip olması, gerektiğinde var olan üstün özelliklerini harekete geçirmesi gerekir. Son elli yıl içerisinde yapılan liderlik tanımları ve sayılan lider özelliklerine bakıldığında, liderliğin bir karar verme süreci olarak ele alındığını (Vroom-Yetton), liderin görevinin aldığı kararları astlarına benimsetmek değil, sorunların nasıl çözüleceğine ilişkin karar vermek olduğunu; liderlik tarzının duruma göre çok yönlü olabileceğini, bu tarzı astlarının özellik ve motivasyonlarına göre şekillendireceğini (Hersay-Blanchard) veya liderliğin uzlaşma ortamı oluşturabilme yeteneği olduğunu (Cribbin) ileri süren yaklaşımların bulunduğu görülmektedir.

Liderliğin ne olduğu ve ne tür etkenlerden kaynaklandığını belirlemek için de çeşitli tanımlar yapılmış ve değişik yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlar değişik bakış açılarına göre anlam ve içerik olarak birbirine benzer olsa bile değişik gruplandırmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, liderlik konusunu çok değişik boyutlardan ele almış olsalar da liderlik yaklaşımları üç temel kuramda değerlendirilebilir. Bunlar; "Özellikler Kuramı" (1940'lı yıllara kadar, temelde lider olunmaz, lider doğulur savı), "Davranışsal Yaklaşım" (1960'lı yıllara kadar, eğitimle lider olunur savı) ve "Duruma Dayalı Liderlik Yaklaşımı"dır (Şişman, 2002:5).

Önceleri yeni liderlik teorileri geliştirmek için liderlik teorileri ve araştırmaları; otokratik-demokratik, emredici-katılımcı, görev merkezli-ilişki merkezli veya başlatan-düşünen gibi sorunlara odaklanmıştır (Bass,1990; akt. Heinritz, 2006:27). Ancak Burns'un 1985 yılında yaptığı çalışmaya dayanarak Bass ve Avolio (1997; akt. Muenjohn ve Armstrong, 2008:4) tarafından önerilen üç ana liderlik davranışı günümüzde ön plandaki yerini almıştır; sürdürümcü liderlik, dönüştürücü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik.

### **Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik**

Ekonomik rekabetin artmasıyla beraber, örgütler, büyük değişimleri gerçekleştirebilecek liderlerin ortaya çıkmasını beklediler. Sürdürümcü liderlik terimleri de bu nedenle örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflerinde uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edilmiştir (Yukl, 1989:244).

Sürdürümcü liderlik; literatürde transaksiyonel, sürdürümcü ve etkileşimci liderlik başlıkları altında yer almaktadır. Sürdürümcü liderlik; performans dayalı ödüllendirme, kural ve işleyişlerden sapmaları araştırma, kusursuz eylemlerde bulunma gibi davranışlara dayalı olan bir yönetim anlayışıdır. Locke vd. (1999:5) sürdürümcü liderliği statükoyu koruyan ve sürdüren liderlik olarak açıklamaktadır.

Sürdürümcü liderlik, yönetimden farklı bir etkinliktir. Yönetimin kendisi ne bir moraldir ne de moral düşüklüğüdür. Yönetim rasyonel karar verme, etkililik, verimlilik, düzenlilik ve geleceği kestirmeyle ilgilidir. Yönetim, bir yok etme kampı ya da manastır da değildir. Sürdürümcü olma, doğruluk, güzellik, sorumluluk alma, bağlılık gibi yönetim değerlerine bağlılığı gerektirir. Çünkü bu değerler, insan yaşamında var olan yönetimin yararlandığı pragmatik değerlerdir.



Bu anlamda sürdürücü liderlik kişinin bireyselliği araması ve bağımsız amaçlarıyla ilgilidir (Çelik, 1998:425).

Bu liderlik biçimi, insan değerleriyle özdeşleşmeye önem vermektedir (Çelik, 2003:150). İçerikleri çoğunlukla liderle astlarının karşılıklı uzlaşmaları gereğine dayandığından, zaman zaman "uzlaşma teorileri" olarak da anılmaktadır. Sürdürücü liderlik, takipçilerin kendilerini aşmalarına, liderin-ekibin ya da kurumun devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakârlık etmelerine dayanmaktadır. Bryman (1992; akt. Çelik, 2003) da sürdürücü lider davranışlarının, çalışanlarının doyumu, şahsi çaba ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğundan bahsetmektedir.

Buradan da anlaşılacağı üzere istenilen işi yaptıkları takdirde ödüllendirme yapan; yapılmadığında cezalandırmaya kadar olan tedbirleri uygulayan liderler sürdürücü liderlik sergilemektedirler (Gümü, 2005:3-11). Sürdürücü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler; yetkilerini, çalışanlarını ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Bu nedenle sürdürücü liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma veya yaptırma yolunu seçmektedirler (Eren, 2001:467).

Buna ek olarak normal liderlik davranışları ile sürdürücü liderlik davranışlarını inceleyen araştırmacılar sürdürücü liderlik davranışlarının, diğer liderlik davranışlarına göre daha yüksek performans ve iş doyumu ürettiğini de ortaya çıkarmıştır (Kotter, 2001:19). Bass vd. (2003:208)'nin aktardıklarına göre de önceki araştırmalar sürdürücü liderlerin, takipçilerinin sorumlulukları, doyumu ve performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu liderlik teorilerine son zamanlarda "mükemmellik teorileri" de denilmektedir. Yunan komutanı Xenophon (M.Ö.430-355), "İsteyerek itaat, zorla itaatten her zaman daha etkilidir" derken sürdürücü liderliğin özünü vurgulamıştır (Kotter, 2001:19).

Sürdürücü liderlik üzerine yapılan sorgusal araştırmaların çoğu Bass ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bass, sürdürücü liderliği, liderlerin izleyenler üzerindeki etkisi olarak ifade etmektedir. İzleyenler, lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenlerden daha fazlasını yapma isteğindedirler (Yukl, 1989:211).

### **Dönüşücü (Transformasyonel) Liderlik**

Dünyada ve son yıllarda da ülkemizde sıklıkla kullanılan, kavramlardan biri de "transformasyon" ya da Türkçe ifadesiyle "dönüşüm" kavramıdır. Dönüşüm kavramının sıklıkla kullanılmasının gerekçelerinden bir tanesi, bir konumdan bir başka konuma geçmeyi, bir kalıptan bir başka kalıba geçmeyi değişim kavramının tam ifade edememesidir. Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devimsel farklılaşmayı ana fikir olarak almaktadır (Akdemir, 1997:143).

Bass (1985; akt. Locke vd., 1999:5) dönüşücü liderliği örgütü değiştirmeyi içeren bir liderlik olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda çalışanları, uğruna kişisel çıkarlardan vazgeçilen üst düzey amaçlar için çalışmak üzere motive etmeyi kapsayan liderlik olarak da belirtmektedir. Muenjohn ve

Armstrong (2008:4)'un Bass (1985)'dan aktarımlarına göre liderlik takipçilerinin doğru ve önemli olan şeyler hakkında farkındalıklarını artırdığı ve beklentilerinin ötesinde performans göstermek için motive ettiği bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Kirby, King ve Paradise (1992; akt. Barnett, 2003) da dönüşümcü liderlerin, istedikleri sonuçları karşılamak için çevrelerini değiştirebileceklerini vurgular. Dönüşümcü liderlik teorisi, liderlerin karizmaya sahip olması, ilham verici, entelektüel gelişmeyi teşvik edici ve aynı zamanda personele karşı anlayışlı olması gerektiğinin altını çizmektedir. Yani liderler bir taraftan güçlü ve vizyon sahibi olmalı, diğer taraftan ise personelini tanımalı ve olgunlaşmaya giden süreçte gösterecekleri gelişmede onlara destek olmalıdır (Vogelaar, 2004:515).

Burns (1995:101) ise dönüşümcü liderliği; bir veya birden fazla kişinin, lider ve takipçilerinden herhangi birisinin motivasyonunu ve moralini daha yüksek düzeye ulaştırmak üzere birlikte hareket etmeleri olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler sadece izleyenleri değil, üstlerini de bu tutum ve davranışlarıyla etkilerler (Zel, 2001: 153). Dönüşümcü liderler, astlarını beklenen performanstan fazlasını gösterebilmeleri için motive ederken belirlenmiş hedeflerin önemi ve değeri hakkında astlarının sahip olduğu bilgi seviyelerini yükseltir, grubun amaçlarını astların amaçlarından daha öncelikli hale getirir ve astlarını isteklerinin seviyelerini yükseltmeye yöneltir.

### **Serbestlik Taniyan (Özgür Bırakıcı) Liderlik**

Bass ve arkadaşları (1997; akt. Barnett, 2003) liderliğin üçüncü bir türünü de kavramsallaştırmıştır; liderin olmadığı veya kaçındığı zaman ortaya çıktığı varsayılan serbestlik taniyan liderlik. Bu liderin kaçınması ve yokluk durumudur, lider genellikle hareketsizdir ve bu tür liderlik, liderlik konusundaki bütün araştırmalara göre en etkisiz olanıdır. Liderliğin sorumluluğu ihmal edilmiştir ve otorite kullanılmamaktadır (Bass,1998; akt. Luksic, 2004:45).

Serbestlik taniyan liderler, izleyenlerine demokratik liderliğin de ötesinde serbestlik taniyan liderlerdir. Bu tarz liderler Bradfort ve Lippitt tarafından, astlarını etkilememeye çalışan, kontrol ve yönetim fonksiyonlarını ihmal eden kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Bunlar sürekli olarak evrakla uğraşır ve astlarından uzakta dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmez ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar (Bass, 1981:393). Bu tip liderlik tarzında, çalışanlar açısından herkes istediğini yapmakta serbesttir.

Aslında bu tür yöneticiler Erich Fromm'ın "bireylerin belirli ölçüler içerisinde bağımsız olma" düşüncelerine tamamen katılırlar. Onlara göre ortalama bir insan çalışmaktan nefret etmez ve çalışmak bir doyum kaynağıdır. Dışsal kontrol ve cezalandırma korkusu çalışanları örgütün amaçlarına doğru yöneltmek için kullanılacak tek yol değildir (Bass, 1981:398). Serbestlik taniyan liderlerin ekip çalışmasını öne çıkardıkları da görülmele beraber, liderler ekip çalışmasına ağırlık vermeye başladığında aslında liderliğe daha fazla ihtiyaç duyacaklardır (Bass, 1981:399).

## İş Doymu

İnsanlar hayatlarını devam ettirmek ve bazı fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş doymu insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2007).

İş doymu bireyin işine karşı gösterdiği olumlu duyguların bütünüdür. Bir kimsenin iş doyumunun yüksek olduğundan bahsedildiğinde, o kimsenin işini sevdiği ve işine karşı oldukça olumlu değerler geliştirdiği söylenebilir (Ceylan, 1998: 125). Robbins (1986: 104)'e göre de iş doymu bir bireyin işine karşı genel tutumudur. Kişinin onun önemli iş değerlerini gerçekleştirme ya da gerçekleştirmesine yardımcı olma algılamasından kaynaklanan ve değerlerin, kişinin gereksinimleriyle uygun olduğu ölçüde gerçekleşen duygusal bir reaksiyondur.

Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tamamlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini artırmak iken, diğerinin çalışanların işten doyumlarını sağlamak olduğu konusunda görüş birliği içerisindedirler (Aksayan 1990; akt. Kocabaşoğlu, Vural ve Uludüz, 2001). Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için en gerekli koşullardan birisi olan iş doymu, işin ve iş çevresinin değerlendirilerek geliştirildiği duygusal bir tepkidir. Ücretlerin yükselme olasılığı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşlarıyla olan genel ilişkiler iş doyumunu etkileyen önemli etkenlerdir. İş doymu veya doyumsuzluğu, kişilerin işlerine karşı sahip olduğu pozitif veya negatif reaksiyonları göstermektedir ve iş doymu uzun bir süreç boyunca ölçülebilmektedir (Levinson, DeMatteo ve Ohler, 2007).

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı örgütten memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson ve Quick, 1995; akt. Erdil vd., 2004). Çalışanın verimliliği ve performansının artması ise, örgütün verimliliğini ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların işlerinde doyuma ulaşmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. İş doyumsuzluğu durumunda, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı dikkate alınmalıdır (Noe vd.; akt. Erdil vd., 2004). Bu nedenle "İş doymu" kavramı işveren ve personel yöneticilerinin önemle üzerinde durduğu bir konu olma özelliğini kazanmıştır.

İş doymu, en basit ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Yani iş doymu, bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde çalışanın his ve duyguları ile tecrübeleri bulunmaktadır (Lawler, 1987; akt. Erdil vd., 2004). Diğer bir ifade ile çalışma ortamında bulunan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş doymu mümkün olmaktadır. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş doyumsuzluğu gündeme gelmektedir. İş doyumsuzluğu durumunda ise, çalışanın

verimliliği ve performansı düşmekte, işi sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilmektedir (Dole ve Schroeder, 2001; akt. Erdil vd., 2004).

İş doyumunu aynı zamanda çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş yaşantılarına karşı duygusal bir tepkidir. Genel anlamdaki doyumdan farklı bir kavram olmayıp gereksinimlerin giderilmesine ilişkindir. Burada önemli olan insanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş doyumunu ve yaşam kalitesi üzerinde baskın bir etkisi olduğu söylenebilir. Doyumun her çeşidi gibi iş doyumunu da duygusal etkili bir beceridir. Etki, hoşlanma veya hoşlanmama ile ilgili duyguların tamamını ifade eder. Hâlbuki iş doyumunu, bir bireyin işinden mutlu olmasını ve haz almasını sağlayan boyuttur (Izgar, 2000; akt. Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2007).

İş doyumunu en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmişti. Ardiç ve Baş (2001)'in yaptıkları çalışmanın sonucunda aktardıklarına göre de iş doyumunu; Locke (1969) tarafından "bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri"; Hackman ve Oldham (1975) tarafından "kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik"; Vroom (1964) tarafından "kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur" şeklinde tanımlanmaktadır.

Luthans (1992)'a göre iş doyumunun üç önemli boyutu bulunmaktadır:

- a. İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- b. İş doyumunu genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- c. İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.dir.

Ayrıca iş doyumunu kavramı örgüt çalışanlarının işlerine karşı gösterdikleri içsel bir tepkiyle de ilgilidir. Bu nedenle iş doyumunu çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Locke (1969)'ye göre iş doyumunu; "bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir". Telman ve Ünsal (2004; akt. Keser, 2007)'a göre de insan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden doyum alması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır. İş doyumunu, bir alt yaşam alanı olarak, bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır. İnsanı geliştirme, doyumlu kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısıyla iş doyum düzeyinin "işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı" geliştiği kabul edilmektedir. Çalışanların bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir (Silah, 2000; akt. Keser, 2007).

Diğer taraftan iş doyumunu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir. Bu nedenle iş

doyumunu Stordeur vd. (2007: 29) tarafından, gerçek sonuç ile istenen sonucun mukayesesine dayalı olarak çalışanın, işe duygusal reaksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Bunun için de iş doyumunu genel olarak içsel ve dışsal iş elemanlarının çeşitliliği hakkında çalışanların duygularını ihtiva eden çok yönlü olarak oluşturulmuş bir yapı olarak açıklanmaktadır. Belirli imtiyazlı değerleri olan çalışanlar, işlerinin; ücret, terfi, özerklik gibi geleceğin bir birikimini sağlayacağını ümit etmektedirler. Bu değerlerin erimi ve önemi bireyler arasında değişiklik gösterebilir, ama karşılanmamış beklentilerin birikimi yeterince çok olduğu zaman iş doyumunu azalacak ve vazgeçilmiş davranışın olasılığı artacaktır.

### **Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki**

Organizasyonları yeniden örgütleme çabaları, yöneticilerin temel yöneticilik rollerinde dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu mücadele, yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, faaliyetlerin sadece teknolojik boyutunun değişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir örgüt yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir çalışma ortamı gerçekleştirmek için yöneticiden beklenen liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik biçimi karışıklığa meydan okumaktadır. Çünkü yüksek düzeyde özdeşim sağlama, belirsiz gündemi yeniden oluşturma ve örgüt personelini sürekli geliştirme yoluyla dönüşümcü lider, etkili bir gündem oluşturur.

Başaran (1996:168), "işten doyum, çalışanların işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur" demektedir. Bu anlamda sistemin çalışanlarına karşı; çalışanların yetiştirme haklarını kullanmalarına olanak hazırlamak, bir meslek adamına yakışır biçimde yaşamasını sağlayacak gereksinimlerini karşılamak ve işinden doyum düzeyini artıracak koşulları oluşturmak gibi üç temel yükümlülüğü vardır. Sistemin bu üç yükümlülüğünü gereken düzeyde yerine getirmesi, çalışanların sisteme bağlanmasına ve sistemin etkililiği için gücünü sisteme salıvermesine yol açabilmektedir. Bu da iyi bir lider ile gerçekleştirilebilir. Bu kapsamda da Başaran (1996: 168-169) işten doyumun düzeyini artıracak koşulların; görevin çalışanlara anlamlı gelmesi ve çalışanlara örgütsel ve toplumsal konum kazandırması, çalışanlara görevini yaparken dönüşümcü liderlik yapılması, örgütte çalışanları destekleyici bir etkileşim oluşturulması ve çalışanların değerleri ile görevin değerlerinin birbirleriyle bağdaşabilmesi olduğunu ifade etmektedir..

Liebman vd. (2005)'nin yaptıkları çalışmanın bulguları da dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin; diğer çalışanlardaki liderlik niteliğini algılama, örgütün misyon ve vizyonunu çalışanların öğrenmesi ile ilişkilendirme, liderlik takımlarının profesyonel öğrenme topluluklarını desteklemesi ve koruması, yöneticilerin gelişimi için koçluk yapma ve izleme, liderlik rolü üstlenmesi için diğerlerini yetkilendirme, öğrenen örgütün gelişimi için büyümeyi sağlama ve bütün fırsatlar için yetki verme yeteneklerine sahip olduklarını göstermektedir. Sonuç olarak dönüşümcü liderler bunu; örgütü yeniden yapılandırarak ve yenileştirerek, vizyon oluşturmaya odaklanarak, işbirlikçi katılımı teşvik ederek ve çalışanlarının rolünü liderin rolüne göre yükselterek yaparlar (Silins, 1994; akt. Barnett, 2003).

Örgütlerde en önemli ögenin insan olduğunun farkına varılmasıyla birlikte yönetim de insanların, insan tarafından insanca ve insan için amaçlara doğru yöneltilme sanatı olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Bu çerçevede hangi kurumda ve hangi kademede olursa olsun tüm yöneticilerin kendi yetki, görev ve sorumlulukları içerisinde verimliliği artırmak, çalışanların iş doyumunu sağlamak, aralarındaki çatışmaları çözmek, uyumsuzlukları gidermek, takım ruhu geliştirmek, yenilikleri benimsetmek ve gelişmeye yönlendirmek, gerektiğinde de onların davranışlarını değiştirmek için çaba göstermeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır (Ayhan, 2006: 66).

İş doyumunu ile ilgili temel yaklaşımlarda açıklanan teorilerin çoğunun tahmin edici değeri kuvvetlidir. Eğer çalışanlarınızı güdülemek isteyen bir yönetici iseniz bu teorileri nasıl uygularsınız? Bunun basit ve tüm durumları kapsayan bir cevabı yoktur. Örgütlerdeki çalışanların motivasyonu hakkında bilinenler, aşağıdaki önerilerde gösterilmektedir.

- Kişisel farklılıkları tanıyın,
- İnsanlarla işleri eşleştirin,
- Amaçları kullanın,
- Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayın,
- Ödülleri bireyselleştirin,
- Ödüllerle performansı birbirine bağlayın,
- Sistemin adilliğini gözden geçirin,
- Parayı göz ardı etmeyin.

Bu öneriler kişisel değişkenleri, iş değişkenlerini ve sistem değişkenlerini göz önüne alıp bütünleştirmektedir (Robbins, 1991).

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak üzere çalışmada "Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; liderlik uygulamaları ve iş doyumunu algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır.

### **Yöntem**

#### **Araştırma Modeli**

Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algıladıkları liderlik uygulamaları ve iş doyumunu ile aralarındaki ilişki türü ve düzeyini saptamaya çalışan bu çalışma, ilişkisel tarama (survey) modelinde bir çalışmadır. Çalışma amacı bakımından da, hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü çalışmanın kuramsal temellerinde liderlik uygulamaları ve iş doyumunu konusu bütün yönleriyle ele alınmış ve çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlarından hareket edilerek tanımlanmaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Evreni**

Çalışmanın evrenini Bolu iline bağlı Merkez ilçede bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre il merkezinde 16 ortaöğretim okulu bulunmaktadır. Bu okullarda 74 yönetici ve 603 öğretmen olmak üzere toplam 677 eğitimci görev yapmaktadır. Çalışmada, evrende bulunan yönetici ve öğretmen sayısı incelenebilecek miktarda olduğu için örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında veri toplama aracı, 74'ü yönetici ve 576'sı öğretmen olmak üzere toplam 650 eğitimciye dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçları kontrol edildikten sonra geri alınarak incelemeleri yapılan 62'si yönetici ve 462'si öğretmenlere ait olmak üzere toplam 524 veri toplama aracının çalışma için uygun oldukları kabul edilmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

### **Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar**

Çalışmada veriler, yönetici ve öğretmenlerden ölçek yolu ile toplanmıştır. Bu maksatla ölçme araçlarının seçilmesinde ilgili alan yazın taranmış, daha önce uygulanmış liderlik uygulamaları ve iş doyumunu ile ilgili ölçme araçları incelenmiş ve Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen "Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ Version 5x" Liderlik Ölçeği ile Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen "Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)" Minnesota Doyum Ölçeği'nin çalışma amacına uygun ölçme araçları oldukları değerlendirilmiştir.

Yapılan çalışmada da bu iki ölçme aracı kullanılmıştır. "Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ Version 5x" Liderlik Ölçeği, yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları konusundaki algılarını belirlemek amacıyla Türkçe'ye Akdoğan (2002) tarafından adapte edilmiştir. Ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Avolio ve Bass tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha)  $\alpha = ,74-.94$  olarak hesaplanmıştır (Felfe, 2002; akt. Luksiç, 2004). Bu değer, istatistik alan yazında yüksek derecede güvenilirliğin bir göstergesidir.

Liderlik Ölçeği; dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşan 36 maddelik bir ölçme aracıdır. Dönüşümcü liderlik alt boyutu idealleştirilmiş etki (atfedilen) (10, 18, 21, 25'inci sorular), idealleştirilmiş etki (davranış) (6, 14, 23, 34'üncü sorular), telkinle güdüleme (9, 13, 26, 36'nci sorular), entelektüel uyarım (2, 8, 30, 32'nci sorular) ve bireyselleştirilmiş anlayış (15, 19, 29, 31'inci sorular) konularını ihtiva eden 20 maddeden oluşmaktadır. Sürdürümcü liderlik alt boyutu ise koşullu ödül (1, 11, 16, 35'inci sorular), istisnalarla yönetim (aktif) (4, 22, 24, 27'nci sorular) ve istisnalarla yönetim (pasif) (3, 12, 17, 20'nci sorular) konularını ihtiva eden 12 maddeden oluşmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu ise 5, 7, 28 ve 33'üncü soruları ihtiva etmektedir.

İkinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu algılarını belirlemek amacıyla kullanılan "Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)" Minnesota Doyum Ölçeği ilk olarak Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora tarafından Türkçeye çevrilmiş ve diğer dil bilimciler tarafından da incelenerek

uygulanabilir bulunmuştur (Akt.: Akdoğan, 2002). Ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) Akdoğan'ın çalışmasında  $\alpha = ,8693$  olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçme aracının oldukça güvenilir olduğunu ve yapılacak araştırmalarda kullanılabileceğini göstermektedir.

Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından hesaplanan içsel doyum puanı yetenek kullanma, etkinlik, başarı, otorite, bağımsızlık, ahlaki değerler, sorumluluk, güvenlik, yaratıcılık, sosyal hizmet, sosyal statü ve çeşitlilik gibi işin içsel niteliğine ilişkin doyumla ilgili öğelerden; dışsal doyum puanı ise yükselme (terfi), kurum politikası ve yönetimi, ücret, takdir (tanınma), idare-personel ilişkisi, idare-teknik, çalışma şartları ve iş arkadaşları gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Buradaki içsel ve dışsal doyum kavramlarının açıklanması, iş doyumunu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan Herzberg'e ait İkili Etmen Kuramı'na dayanmaktadır.

İş Doyumu Ölçeği; içsel faktörler ve dışsal faktörler olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 20 maddelik bir ölçme aracıdır. Bu iki faktörden elde edilen skorların toplamından ise iş doyum skoruna ulaşılmaktadır (Weiss vd.,1967; Vocational Psychology Research Center, 2007).

İçsel faktörler alt boyutu 12 maddeden oluşmakta ve 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20'nci maddeleri; dışsal faktörler alt boyutu ise 8 maddeden oluşmakta ve 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19'uncu maddeleri ihtiva etmektedir.

Liderlik Ölçeği 1(Kesinlikle katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum), 5 (Tamamen katılıyorum); İş Doyum Ölçeği ise 1 (Hiç memnun değilim), 2 (Memnun değilim), 3 (Kararsızım), 4 (Memnunum), 5 (Çok memnunum) şeklinde Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir.

### **Pilot Çalışma ve Veri Toplama Aracının Uygulanması**

Çalışmaya başlamadan önce, uygulamada karşılaşılabilecek olası hataları engellemek ve ölçme araçlarındaki maddelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek ve ölçme araçlarının faktör yapıları itibarı ile güvenilirlik düzeylerini test etmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada, Bolu il merkezinde bulunan bir ortaöğretim okulunda 50 eğitimciye veri toplama aracı (ölçek) uygulanmış ve soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir. Hazırlanan ölçek, yönetici ve öğretmenlerin her ikisine de aynı şekilde uygulanmış ve aynı sorular yöneltilmiştir.

Ayrıca bu uygulama ile birlikte Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde bu konuda bilgi verebilecek üç öğretim üyesiyle görüşmeler yapılarak, alınan görüş ve öneriler de değerlendirilmiş ve veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

### **Asıl Çalışma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği**

Bu çalışmada güvenilirlik için hem pilot uygulama ile test-tekrar test yöntemi uygulanmış; hem de pilot uygulama ve evrenin tamamı üzerinde yapılan asıl araştırmada Cronbach Alpha değerleri kullanılmış ve araştırmanın sonuçları değerlendirilirken düzeltilmiş madde toplamlarının korelasyonları incelenerek her



maddenin ayırt ediciliğine bakılmıştır. Pilot uygulama, ön test ve son test şeklinde 15 gün arayla yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir.

*Tablo 1. Pilot uygulama sonuçları*

ÖLÇEK		a	r	p
Liderlik Uygulamaları	Ön Test,	,860	,679	0,00*
	Son Test	,867		
Dönüşümcü Liderlik	Ön Test	,873		
	Son Test	,894		
Sürdürümcü Liderlik	Ön Test	,725		
	Son Test	,775		
Serbestlik Taniyan Liderlik	Ön Test	,827		
	Son Test	,865		
İş Doymu	Ön Test	,920	,863	0,00*
	Son Test	,948		
İçsel Faktörler	Ön Test	,880		
	Son Test	,928		
Dışsal Faktörler	Ön Test	,815		
	Son Test	,867		

\* p<0,01

Tablo 1 incelendiğinde liderlik uygulamaları ön ve son testleri arasında orta düzeyde doğru (pozitif) yönlü ve iş doymu ön ve son testleri arasında ise kuvvetli düzeyde doğru (pozitif) yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2005:220). Ön ve son testlerden elde edilen verilere göre yapılan faktör analizlerinde de faktörlerin genel olarak uygun dağılım gösterdikleri, toplam varyansın % 50’sini açıkladıkları ve öz değerlerinin 1’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada soru formunun yapı, içerik ve uygulama geçerliliğini değerlendirmek üzere uzman kişilerle görüşülerek ilk adımda çalışma soruları incelenmiş, daha sonraki adımda bu soruların test edileceği istatistiksel analiz yöntemi ve yöntemine uygun veri toplama aracı bulunmuştur. Son olarak da oluşturulan veri toplama aracı ölçeğin içeriği ve anlaşılabilirliğini değerlendirmeyi de amaçlayarak uygulama geçerliliğinin sağlanması için 50 kişilik bir örneklem grubunda denenmiştir. Ölçek maddeleri ile ilgili olarak konu alanı uzmanların görüş ve önerilerinin alınması ve pilot uygulama sırasında ölçeğin içeriği ve anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorunla karşılaşılması nedeniyle de ölçme araçlarının içerik geçerliliğine sahip oldukları değerlendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığı için verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerinin de elde edilmesi gereklidir. Bu nedenle yapılan çalışmada liderlik uygulamaları ve iş doymu ölçümünde kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin denenmesinde faktör analizi yöntemi kullanılmış; ölçeğin faktör yapısının, ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından önerildiği gibi aynı boyutlara sahip olup olmadığını görmek için ölçme araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri test

edilmiştir. Faktör analizinde, bir faktöre yüklenen değişkenleri daha belirgin kıldığı ve bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonunu minimuma indirdiği için varimaks döndürmesi yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada ortak varyanslara ilişkin istatistikler (communalities) incelenirken 0,30 değeri esas alınmıştır. 0,30'un altında faktör yüküyle ilgili değerlere yüklenen maddeler elenmiştir. Bu durum, maddelerin ilgili oldukları boyutların ölçülmesinde anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermiştir. Çalışmaya güvenilirlik analizi (Yapı Geçerliliği-Construct Validity by Using Consistency Criteria) ile başlanılmıştır. Bu analiz, faktörlerin kendi içerisindeki güvenilirliğini test etmek amacıyla uygulanmıştır. Daha sonraki adımda Çoklu Korelasyonların Karesi (Squared Multiple Correlation) ve Düzeltilmiş Madde Toplamlarının Korelasyonu (Corrected Item- Total Correlation) değerleri de incelenmiştir. Çalışmada alt değerler olarak her iki değer için de 0,20 değeri esas alınmıştır.

Güvenirlik analizi uygulanırken, Cronbach-Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmeler sonucunda aşağıda, her bir ölçek için elde edilen faktör yapıları ve Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları verilmiştir.

Liderlik uygulamaları 36 madde ile ölçülmüştür. İç tutarlılık katsayısı  $\alpha = ,815$  olarak hesaplanmıştır. Liderlik uygulamaları maddelerinin biri dönüşümcü liderlik, biri sürdürümcü liderlik, diğeri de serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç faktör altında toplanması öngörülmüştür. Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda, beklendiği gibi üç faktörün belirdiği gözlenmiştir. Birinci faktör 20 maddeden oluşmaktadır ve dönüşümcü liderlik olarak adlandırılmıştır. Faktörün iç tutarlık katsayısı  $\alpha = ,932$  olarak hesaplanmıştır. İkinci faktörün iç tutarlık katsayısı  $\alpha = ,637$  olarak hesaplanmıştır. İkinci faktördeki 12 maddenin sürdürümcü liderliği ölçen maddeler olduğu gözlenmiştir. Üçüncü faktördeki dört maddenin ise serbestlik tanıyan liderliği ölçen maddeler olduğu gözlenmiş ve üçüncü faktörün iç tutarlık katsayısı da  $\alpha = ,751$  olarak hesaplanmıştır.

Müteakiben varyanslara ilişkin istatistikler (communalities) ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon değeri ile çoklu korelasyonların kareleri incelenmiş, uygun olmayan maddeler silinmiş (dönüşümcü liderliğe ait 6 ve 10; sürdürümcü liderliğe ait 3, 4, 12, 17, 20, 22 ve 24; serbestlik tanıyan liderliğe ait 5, 28 ve 33'üncü sorular) ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Tekrar yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise liderlik uygulamaları iç tutarlık katsayısı  $\alpha = ,920$ ; dönüşümcü liderlik iç tutarlık katsayısı  $\alpha = ,935$ , sürdürümcü liderlik iç tutarlık katsayısı  $\alpha = ,577$  olarak bulunmuş; serbestlik tanıyan liderlik için istatistiksel hesaplamalar yapabilmek için yeterli madde kalmadığından dolayı ölçekten çıkarılmıştır.

Bu faktörlerde yer alan değişkenleri tespit etmek için döndürme işlemi de tekrarlanmıştır. Bu işlem de yine varimaks metoduyla gerçekleştirilmiştir. Döndürme işlemi sonucunda oluşan faktör matrisi incelendiğinde faktörlerde yer alan değişkenler ve faktör yükleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Liderlik uygulamaları ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri

FAKTÖR	İLGİLİ DEĞERLER	FAKTÖR YÜKÜ	FAKTÖR YÜKÜ
<b>Faktör 1:</b>	dl2	,326	
Dönüşümcü Liderlik	dl8	,419	
	dl9	,320	
	dl13	,167	
	dl14	,283	
	dl15	,553	
	dl18	,672	
	dl19	,614	
	dl21	,515	
	dl23	,508	
	dl25	,591	
	dl26	,464	
	dl29	,727	
	dl30	,714	
	dl31	,727	
	dl32	,675	
	dl34	,520	
	dl36	,648	
Açıklanan toplam varyans: % 45,013			
Madde öz değeri: 10,803			
<b>Faktör 2:</b>	sl1	,363	
Sürdürümcü Liderlik	sl11	,572	
	sl16		,557
	sl27		,460
	sl35		,404
Açıklanan toplam varyans: % 5,674			
Madde öz değeri: 1,362			

İş doyumunu ise 20 madde ile ölçülmüştür. İç tutarlılık katsayısı  $\alpha = ,869$  olarak hesaplanmıştır. İş doyumunu maddelerinin biri içsel doyum, diğeri dışsal doyum olmak üzere iki faktör altında toplanması öngörülmüştür. Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda, beklendiği gibi iki faktörün belirdiği gözlenmiştir. Birinci faktör 12 maddeden oluşmaktadır ve içsel doyum olarak adlandırılmıştır. Faktörün iç tutarlılık katsayısı  $\alpha = ,814$  olarak hesaplanmıştır. İkinci faktörün iç tutarlılık katsayısı  $\alpha = ,786$  olarak hesaplanmıştır. İkinci faktördeki sekiz maddenin dışsal doyumunu ölçen maddeler olduğu gözlenmiştir.

Müteakiben varyanslara ilişkin istatistikler (communalities) ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon değeri ile çoklu korelasyonların kareleri incelenmiş, uygun olmayan maddeler silinmiş (içsel doyuma ait 1 ve 8'inci sorular) ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Tekrar yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise iş doyumunu iç tutarlılık katsayısı  $\alpha = ,885$ ; içsel doyum iç tutarlılık katsayısı  $\alpha = ,861$  ve dışsal doyum iç tutarlılık katsayısı  $\alpha = ,786$  olarak bulunmuştur.

Bu faktörlerde yer alan değişkenleri tespit etmek için döndürme işlemi de tekrar yapılmıştır. Bu işlem de yine varimaks metoduyla gerçekleştirilmiştir.

Döndürme işlemi sonucunda oluşan faktör matrisi incelendiğinde faktörlerde yer alan değişkenler ve faktör yükleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. İş doyumu ölçeği maddeleri ve bileşen yükleri

FAKTÖR	İLGİLİ DEĞERLER	FAKTÖR YÜKÜ	FAKTÖR YÜKÜ	
<b>Faktör 1:</b>				
İçsel Doyum	id2	,595		
	id3	,656		
	id4	,593		
	id7	,589		
	id9	,713		
	id10	,644		
	id11	,691		
	id15	,433		
	id16	,580		
	id20	,642		
Açıklanan toplam varyans: % 36,103				
Madde öz değeri: 6,482				
<b>Faktör 2:</b>				
Dışsal Doyum	dd5	,656		
	dd6	,640		
	dd12		,427	
	dd13		,564	
	dd14		,683	
	dd17		,655	
	dd18		,320	
	dd19		,643	
	Açıklanan toplam varyans: % 10,138			
	Madde öz değeri: 1,825			

Çalışmada yapılan tüm istatistiksel analizler ,95 güvenilirlikle gerçekleştirilmiş; analiz sonucunda elde edilen bulgular, çalışmanın amacına ve cevap aradığı sorulara uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır. Çalışmada her iki ölçme aracından elde edilen analizler (betimsel istatistik sonuçları) yorumlanırken ortalama puanlar ve derecelendirilmesi için Likert derecelendirme ölçeğine uygun olarak sınıf aralığı yöntemi kullanılmıştır.

### Verilerin Analizi

Veri toplama aracı uygulandıktan ve toplandıktan sonra, tüm analizler geçerli kabul edilen veri toplama aracı sayısı üzerinden yapılmıştır. Çalışmada temel betimleyici analizler kapsamında yönetici ve öğretmenlerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtlar yer almaktadır.

Çalışma amaçları doğrultusunda toplanan veriler çözümlenirken; SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

### Bulgular ve Yorumları

Çalışmanın birinci alt probleminde; ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve alt boyutlarına (dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik) ilişkin algıları incelenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Liderlik uygulamalarına ilişkin puanlar

Liderlik Türü	Yönetici			Öğretmen		
	N	$\bar{x}$	s.s.	N	$\bar{x}$	s.s.
Genel Liderlik	62	3,984	0,414	462	3,625	0,541
Dönüşümcü Liderlik	4,136	0,470		3,726	0,625	
Sürdürümcü Liderlik	3,929	0,478		3,582	0,558	

Sonuçlara göre; yöneticilerin, çalıştıkları kurumda liderlik uygulamalarına dair görüşleri "Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir ( $\bar{x} = 3,984$ ; s.s.=0,414). Ayrıca yöneticilerin, dönüşümcü liderliği ( $\bar{x} = 4,136$ ; s.s.=0,470) sürdürümcü liderliğe ( $\bar{x} = 3,929$ ; s.s.=0,478) göre daha fazla algıladıkları görülmektedir. Yöneticilerin, çalıştıkları kurumda dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderliğe dair görüşleri de "Katılıyorum" şeklinde ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin de çalıştıkları kurumda liderlik uygulamalarına dair görüşleri "Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir ( $\bar{x} = 3,625$ ; s.s.=0,541). Öğretmenler de dönüşümcü liderliği ( $\bar{x} = 3,726$ ; s.s.=0,625) sürdürümcü liderliğe ( $\bar{x} = 3,582$ ; s.s.=0,558) göre daha fazla algıladıkları görülmektedir. Çalıştıkları kurumda dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderliğe dair görüşleri de "Katılıyorum" şeklinde ortaya çıkmıştır.

Çalışmada liderlik uygulamaları ve alt boyutları arasında her hangi bir ilişki olup olmadığı ve varsa yönünü belirlemek amacıyla korelasyonel ilişkileri de araştırılmıştır. Bu ilişkiyi tespit ederken hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek için önce yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları algılarının normal dağılıma uyup uymadıkları incelenmiştir. Veri sayısı az olduğu için inceleme, Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, yöneticilerden elde edilen değerler normal dağılıma uydıkları ( $p > 0,05$ ) için iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Basit Korelasyon Analizi; öğretmenlerden elde edilen değerler ise normal dağılıma uymadıkları ( $p < 0,05$ ) için iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Spearman Analizi kullanılmıştır. Yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Tablo 5).

Tablo 5. Yöneticilerin liderlik uygulamalarına dair algılarına ilişkin basit korelasyon analizi

Değişken Türü		Genel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik
Genel Liderlik	Pearson Korelasyon	1	,978**	,792**
	p		,000	,000
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyon	,978**	1	,661**
	p	,000		,000
Sürdürümcü Liderlik	Pearson Korelasyon	,792**	,661**	1
	p	,000	,000	

\*\* p &lt; 0,01

-Yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile dönüşümcü liderlik (pozitif yönlü, çok kuvvetli bir ilişki) ve sürdürümcü liderlik (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) algıları arasında p < 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik algıları da artmaktadır.

-Yöneticilerin dönüşümcü liderlik algıları ile sürdürümcü liderlik algıları arasında da p < 0,01 düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik algıları arttıkça sürdürümcü liderlik algıları da artmaktadır.

Öğretmenlerle ilgili olarak da Tablo 6'daki bulgulara ulaşılmıştır:

Tablo 6. Öğretmenlerin liderlik uygulamalarına dair algılarına ilişkin Spearman analizi

Değişken Türü		Genel Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik
Spearman's rho	Genel Liderlik	Kor.Katsayısı	1	,976**
		p		,000
	Dönüşümcü Liderlik	Kor.Katsayısı	,976**	1
		p	,000	,000
	Sürdürümcü Liderlik	Kor.Katsayısı	,822**	,714**
		p	,000	,000

\*\* p &lt; 0,01

Tablo 6 İncelendiğinde;

-Öğretmenlerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile dönüşümcü liderlik (pozitif yönlü, çok kuvvetli bir ilişki) ve sürdürümcü liderlik (pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki) algıları arasında p < 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile sürdürümcü liderlik algıları arasında da  $p < 0,01$  düzeyinde pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik algıları arttıkça sürdürümcü liderlik algıları da artmaktadır.

Bu sonuç Avolio ve Bass (1995)'a ait MLQ 5X-Short formunun kullanıldığı diğer araştırmacılara ait sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, yönetici ve öğretmenler tarafından dönüşümcü liderlik uygulamalarının daha yüksek düzeyde algılandığını görülmektedir. Bu sonuç da Akdoğan (2002), Ayhan (2006), Barnett (2003), Barnett, Marsh ve Craven (2007), Cemaloğlu (2007), Karip (1998), Locke (1969), Nir ve Kronot (2006), Önder (2007), Rowold (2007) ile Srevenson ve Warn (2001)'in bulgularıyla tutarlıdır.

Dönüşümcü liderlik boyutunun (faktörünün) gerçekleşme düzeyinin yüksek olması beklentilere uygundur. Çünkü yöneticilerin gelecek hakkında iyimser şekilde konuşmaları, başarılması gereken şeyler hakkında çalışanlarını bilgilendirmeleri, vizyonlarını ortaya koymaları ve amaçlara ulaşılacağına dair güvenlerini ifade etmeleri doğal bir yönetim davranışıdır. Ayrıca yöneticilerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik özelliklerini birlikte gerçekleştirebilmeleri, yöneticilerin birer moral kaynağı olduğunu, duygusal öğeleri kullanarak çalışanlarını güdülediğini ve ortak bir vizyon yarattığını da göstermektedir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde; yöneticilerin en fazla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeleri yönetim açısından önemli bir gelişme olarak kabul edilebilir. Günümüzde başta A.B.D. ve Avrupa ülkeleri olmak üzere eğitim sisteminin de içerisine dâhil olduğu bütün kurumlar dinamik bir yapı içerisinde hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimde globalleşme akımının da etkileri yadsınamaz. Bu nedenle böyle bir değişim sürecinin hüküm sürdüğü ortamda yöneticilerin de değişim ihtiyacı olacaktır. Bu kapsamda da dönüşümcü yöneticilerin gerekliliğine inanılmaktadır. Bu aynı zamanda Bilgi Çağının da gerekliliğidir.

Geleceğin yöneticilerinden kurumlarında güven tesis etmeleri, bütünlükle hareket etmeleri, çalışanlarını esinlendirmeleri, yenilikçi düşüncüyü cesaretlendirmeleri ve çalışanlarını yönlendirmeleri beklenmektedir. Bu da yöneticilerin birer dönüşümcü lider olmaları demektir. Çalışma sonucunda da yöneticilerin bu özellikleri gösterdikleri ifade edilmiştir. Bu sonuç yöneticilerin değişime ve yeniliğe açık olduklarının işaretidir. Yöneticilerin bu özelliklerini daha da geliştirmeleri onların daha etkili bir yönetim sergilemelerine neden olacaktır.

Ayrıca günümüzdeki gelişmeler kapsamında yöneticilerin dönüşümcü özelliklerini sürdürebilmeleri için çağın koşullarına göre sürekli eğitilmeleri ve değişimleri yönetebilmeleri de gereklidir. Bunun için hedef dönüşümcü liderlik davranışlarına ağırlık kazandırılması, bürokratik yapı ve statükocu uygulamalarla daha uyumlu görülen sürdürümcü liderlik özelliklerinden uzaklaştırılmaları olmalıdır. Çalışmanın bulgularına göre, gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin algıları da bu değerlendirmeyi desteklemektedir.

Çalışmanın ikinci alt probleminde; ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ve alt boyutlarına (içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu) ilişkin algıları incelenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. İş doyumuna ilişkin puanlar

İş Doyumu Türü	Yönetici			Öğretmen		
	N	$\bar{x}$	s.s.	N	$\bar{x}$	s.s.
Genel İş Doyumu	62	3,872	0,494	462	3,817	0,534
İçsel Doyum	4,089	0,539		4,098	0,556	
Dışsal Doyum	3,601	0,567		3,650	0,642	

İnceleme sonucunda yöneticilerin genel iş doyumunu önem sırasına göre içsel doyum ( $\bar{x} = 4,089$ ; s.s.= ,539) ve dışsal doyum ( $\bar{x} = 3,601$ ; s.s.= ,567) şeklinde algıladıkları görülmektedir. Buna göre çalıştıkları kurumda iş doyumunun alt boyutlarına ilişkin görüşleri "Memnunum" şeklinde ortaya çıkmaktadır. Genel olarak iş doyum algıları ise  $\bar{x} = 3,872$  (s.s.=0,494) olarak hesaplanmıştır. Bu durumda yöneticilerin çalıştıkları kurumda iş doyumunun bulunduğu dair görüşleri de "Memnunum" şeklinde değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin de iş doyumunu önem sırasına göre içsel doyum ( $\bar{x} = 4,098$ ; s.s.= ,556) ve dışsal doyum ( $\bar{x} = 3,650$ ; s.s.= ,642) şeklinde algıladıkları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumda iş doyumunun alt boyutlarına ilişkin görüşleri de "Memnunum" şeklinde ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu algı düzeyi genel olarak  $\bar{x} = 3,817$  (s.s.= ,534) şeklinde hesaplanmıştır. Bu durumda öğretmenlerin de çalıştıkları kurumda iş doyumunun bulunduğu dair görüşleri "Memnunum" şeklinde değerlendirilmiştir.

Çalışmada iş doyumunu ve alt boyutları arasında her hangi bir ilişki olup olmadığı ve varsa yönünü belirlemek amacıyla korelasyonel ilişkileri de araştırılmıştır. Bu ilişkiyi tespit etmek maksadıyla hangi yöntemin belirleneceğine karar vermek için önce yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu algılarının normal dağılıma uyup uymadığı incelenmiştir. Veri sayısı az olduğu için inceleme Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi ile yapılmıştır. Test sonuçlarına göre yöneticilerden elde edilen değerler normal dağılıma uydukları ( $p > 0,05$ ) için iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Basit Korelasyon Analizi; öğretmenlerden elde edilen değerler ise normal dağılıma uymadıkları ( $p < 0,05$ ) için iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Spearman Analizi kullanılmıştır. Yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Tablo 8):



Tablo 8. Yöneticilerin iş doyumuna ilişkin basit korelasyon analizi

Değişken Türü		Genel	İçsel	Dışsal
		İş Doyumu	Doyum	Doyum
Genel İş Doyumu	Pearson Korelasyon	1	,912**	,874**
	p		,000	,000
İçsel Doyum	Pearson Korelasyon	,912**	1	,598**
	p	,000		,000
Dışsal Doyum	Pearson Korelasyon	,874**	,598**	1
	p	,000	,000	

\*\* p < 0,01

-Yöneticilerin iş doyum algıları ile içsel doyum algıları arasında p < 0,01 düzeyinde pozitif yönlü, çok kuvvetli bir ilişki ve dışsal doyum algıları arasında pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki vardır. Genel iş doyum algıları arttıkça içsel iş doyum ve dışsal iş doyum algıları da artmaktadır.

-Yöneticilerin içsel iş doyum algıları ile dışsal iş doyum algıları arasında ise p < 0,01 düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. İçsel iş doyum algıları arttıkça dışsal iş doyum algıları da artmaktadır.

Öğretmenlerle ilgili olarak da aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Tablo 9):

Tablo 9. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin Spearman analizi

Değişken Türü		Genel	İçsel	Dışsal
		İş Doyumu	Doyum	Doyum
Spearman's rho	Genel İş Doyumu	Kor.Katsayısı	1	,887**
	İçsel Doyum	p	,000	,875**
	İçsel Doyum	Kor.Katsayısı	,887**	1
	Dışsal Doyum	p	,000	,000
	Dışsal Doyum	Kor.Katsayısı	,875**	,576**
	Dışsal Doyum	p	,000	,000

\*\* p < 0,01

- Öğretmenlerin iş doyum algıları ile içsel ve dışsal doyum algıları arasında p < 0,01 düzeyinde pozitif yönlü, kuvvetli bir ilişki vardır. Genel iş doyum algıları arttıkça içsel iş doyum ve dışsal iş doyum algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin içsel iş doyum algıları ile dışsal iş doyum algıları arasında da p < 0,01 düzeyinde pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. İçsel iş doyum algıları arttıkça dışsal iş doyum algıları da artmaktadır.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar alan yazında bu konuda elde edilen diğer araştırma bulgularını da desteklemektedir. Yapılan birçok çalışmada iş doyum algıları elde edilen değerlere ve önem sırasına göre tasnif edilirken öncelikle içsel iş doyum müteakiben dışsal iş doyum algıları açıklanmaktadır. İçsel iş doyumunun özellikle okullar için önemli ve olumlu bir algılama şekli olduğu

söylenbilir. İçsel doyumunu daha fazla algılayan yönetici ve öğretmenlerin okullarına, yönetici ve meslektaşlarına karşı da olumlu duygular taşıyacakları değerlendirilebilir. Bunun yanında içsel doyumun yüksek olduğu örgütlerde çalışanların beklentilerinin de genel olarak karşılandığı söylenebilir.

Ayrıca yapılan araştırmalarda birçok araştırmacı iş doyumunun kurumlarda değişik düzeylerde algılandığını, olumlu yönde etkili bir faktör olarak değerlendirildiğini, diğer örgütsel faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde belirleyici ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve kişisel (demografik) özelliklerle anlamlı bir ilişki içerisinde görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları da yönetici ve öğretmenler tarafından içsel doyumun daha yüksek düzeyde algılandığını göstermektedir. Yönetici ve öğretmenlerin değerlendirilen faktörlerden daha çok yeteneklerini kullanabilme, etkinlik, başarı, otorite, bağımsızlık, ahlaki değerler, sorumluluk, güvenlik, yaratıcılık, sosyal bir hizmet sunma, sosyal statü gibi değerlere yani içsel faktörlere önem vermeleri onların işlerini severek yaptıkları, işlerinden gerekli doyumunu sağladıkları ve hala etik değerlere saygılı olduklarını göstermektedir. Bu sonuç Adonisi (2003), Akdoğan (2002), Ayhan (2006), Billings vd. (2003), Eren (2000), Feinstein ve Vondrasek (2007) ve Toplu (1998)'nin yaptığı çalışmaları da desteklemektedir.

Hughes (2006)'in de belirttiği gibi eğiticiliği güçlü hale getirmenin en iyi yollarından biri, eğitimcilerin iş doyumunun yükseltilmesidir. İş doyumunu aynı zamanda nitelikli eğitimcileri meslekte tutmaktan daha fazlasını yapabilir ve onların eğitimcilik işlevini geliştirebilir. Araştırma sonuçları öğretmen doyumunun, öğretmenlerin öğrenmek ve problemleri çözmek için birlikte çalıştıkları okullarda daha yüksek oranda görüldüğünü de ortaya koymaktadır. Çünkü profesyonel bir topluluğun parçası olma hissi, hem güçlü bir güdüleyici hem de iş doyumunun anlamlı bir kaynağıdır (Protheroe, Levis ve Paik, 2002; akt. Hughes, 2006:69).

Çalışmanın üçüncü alt problemde; ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu alt problemde liderlik uygulamaları ve iş doyumuna ilişkin algıların düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla Shapiro-Wilk normal dağılım testi yapılmıştır. Sonuçlara göre yöneticilerin liderlik uygulamaları ve iş doyumuna ilişkin algıları normal dağılıma uyduğu için (Liderlik uygulamaları için Shapiro-Wilk= ,992 p= ,953 p> ,05; iş doyumunu için Shapiro-Wilk= ,980 p= ,388 p> ,05) yapılan hesaplamada Basit Korelasyon Analizi (Tablo 10); öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumuna ilişkin algıları normal dağılıma uymadığı için (Liderlik uygulamaları için Shapiro-Wilk= ,983 p= ,000 p< ,05; iş doyumunu için Shapiro-Wilk= ,985 p= ,000 p< ,05) Spearman Analizi (Tablo 11) kullanılmıştır.

Yöneticilerle ilgili olarak elde edilen değerler incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Tablo 10):

**Tablo 10.** Yöneticilerin liderlik uygulamaları ve iş doyum algılarına ilişkin basit korelasyon analizi

Değişken Türü		İş		İçsel Doyum	Dışsal Doyum
		Doyumu	Doyum		
Genel Liderlik	Pearson Korelasyon		,419**	,461**	,272*
	p		,001	,000	,032
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyon		,412**	,436**	,290*
	p	,001	,000	,022	
Sürdürümcü Liderlik	Pearson Korelasyon		,274*	,356**	,113
	p		,031	,005	,382

\*\* p < 0,01

-Yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile genel iş doyum ve içsel doyum algıları arasında yeterli düzeyde ( $p < 0,01$ ); dışsal doyum algıları arasında ise  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça genel iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum algıları da artmaktadır.

-Yöneticilerin dönüşümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile genel iş doyum ve içsel doyum algıları arasında yeterli düzeyde ( $p < 0,01$ ); dışsal doyum algıları arasında ise  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça genel iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum algıları da artmaktadır.

-Yöneticilerin sürdürümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile genel iş doyum ve içsel doyum algıları arasında da yeterli düzeyde ( $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki vardır. Dışsal doyum algıları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sürdürümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça genel iş doyum ve içsel doyum algıları da artmaktadır.

Öğretmenlerle ilgili olarak da aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Tablo 11):

**Tablo 11.** Öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyum algılarına ilişkin Spearman analizi

Değişken Türü		İş		İçsel Doyum	Dışsal Doyum
		Doyumu	Doyum		
Spearman's rho	Liderlik	Kor.Katsayısı	,524**	,419**	,498**
		p		,000	,000
	Dönüşümcü	Kor.Katsayısı	,520**	,423**	,486**
		p		,000	,000
	Sürdürümcü	Kor.Katsayısı	,426**	,334**	,415**
		p	,000	,000	,000

\*\* p < 0,01

- Öğretmenlerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile genel iş doyumunu algıları arasında orta düzeyde; içsel doyum ve dışsal doyum algıları arasında ise yeterli düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile genel iş doyumunu algıları arasında orta düzeyde; içsel doyum ve dışsal doyum algıları arasında ise yeterli düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Dönüşümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum algıları da artmaktadır.

- Öğretmenlerin sürdürümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum algıları arasında ise yeterli düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Sürdürümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arttıkça genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum algıları da artmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde de liderlik uygulamaları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu dair birçok bulguya rastlanabilir. Benit (1991), Chen, Beck ve Amos (2005), Erdil vd. (2004), Ertekin (2004), Özcan (2006), Özgen, Öztürk ve Yalçın (2002), Seyfikli (2007), Singh (1984), Stordeur vd. (2007)'nin çalışmasında da liderlik uygulamalarıyla iş doyumunu arasında anlamlı, pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulardan dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin içsel ve dışsal iş doyum düzeylerini daha fazla artırdığı görülmektedir (Barnett, Marsh ve Craven; 2007; Cemaloğlu, 2007; Koçak, 2006). Yapılan literatür çalışması sonuçlarına göre de bu beklenen bir sonuçtur. Kirkbride (2006; akt. Muenjohn ve Armstrong, 2008:5), Ingram (1997; akt. Muenjohn ve Armstrong, 2008:5) ile Medley ve Larochelle (1995; akt. Muenjohn ve Armstrong, 2008:5) dönüşümcü liderlerin diğer liderlik tarzlarına göre genel olarak çalışanlarının doyumunu, ekstra çabası ve etkililiği yönünden pozitif yönde daha yüksek korelasyona sahip olduklarını ve bundan dolayı liderlik başarıları yönünden de yüksek bir ilişkiye sahip olduklarını belirtirler. Ayhan (2006) ve Önder (2007) de dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenler üzerinde iş doyumunu ve motivasyon açısından diğer liderlik tarzlarına göre daha etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Bilgi Çağındaki okullarda örgütsel etkililik, hem liderlik davranışlarına hem de çalışanların iş doyumuna dayanmaktadır. Öğretmenlik oldukça yorucu, stresli ve özveri gerektiren bir iştir. Ve yöneticiler öğretmenlerin iş doyumunu sağlamada önemli bir rol oynamaktadırlar. Öğretmenler okul aktiviteleri içerisinde gün boyunca birçok şeyle uğraşırlar. Öğretmenler zor ve baş edilmesi güç durumlarla karşılaştıkları zamanlarda bir desteğe ihtiyaç duyarlar ve yöneticiler de bu durumda destekleyici bir iş ortamı yaratarak öğretmenlerin iş doyumunu artırabilirler.

Öğretmenlerin iş doyumunu eğitim sürecinde de çok önemlidir. Çünkü işinden doyum sağlayan öğretmenler; yaptıkları işten daha fazla heyecan duyacaklar, daha fazla doyum elde edecekler ve bunun sonucu olarak öğrencilerinin başarıları da pozitif yönde bir ilerleme sağlayacaktır. Ayrıca

öğretmenlerin iş doyumunu, eğitimin geleceği ve öğretmenlik mesleği için de önemlidir. Bunun için de yöneticiler okullarında iş doyumunu sağlayacak şekilde bir yönetim sergilemek zorundadırlar. Bu kapsamda yöneticilerin imkân olduğu sürece dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermeleri öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilir. Bu sayede okullardan istenilen etkililik de sağlanabilir.

Dilek (2005)'in de belirttiği gibi, liderin etkinliğini geliştiren ana faktör; çalışanların, işin ve örgütün tipik özelliklerinin bilinmesidir. Birçok araştırmacı bu özelliklerin, lider davranışı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi artırdığına inanmaktadır. Ancak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli görmeleri yeterli değildir. Dönüşümü sağlamada etkili olmaları ve bunu eyleme dönüştürmeleri de önemlidir. Ayrıca, gelişimin ve değişimin bu kadar çok hızlı olduğu bir dönemde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin yanı sıra diğer liderlik davranışlarını da sergilemeleri gerekmektedir (Altun, 2003).

Yukarıda örnekleri sunulan, liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırma sonuçlarından; farklı liderlik yaklaşımları ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ve yapılan çalışmada elde edilen sonucun diğer araştırma bulgularını da desteklediği söylenebilir. Ayrıca birçok yazara göre dönüşümcü liderliğin büyük olasılıkla bireysel doyumunu sağlayan ve böylece kişisel etkililiğin gelişmesine izin veren iş durumlarını şekillendirebileceği de değerlendirilmektedir. İncelenen araştırmalar ve bu çalışmanın bulgularına göre; dönüşümcü liderlik uygulamalarının, yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde etkili bir faktör olduğu ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Bu nedenle örgütler, çalışanların etkililiğini artırmak ve iş doyumunu sağlamak istiyorlarsa çalışanlara gerekli önemi veren bir liderlik anlayışını benimsemeli; yöneticiler, çalışanlarını yönetme yerine yönlendiren, onlara ilham veren, bireysel destek sağlayan ve çalışanlarını kendi kendilerinin liderleri olmaya teşvik eden dönüşümcü bir yönetim düşüncesini kabul etmelidir. Günümüzde başarılı bir liderlik anlayışının; geleceğe yönelik vizyon belirleyen, çalışanlarını bu vizyon doğrultusunda yönlendiren, entelektüel bir uyarımla onların yaratıcılığını ortaya çıkarmalarını sağlayan bir iş ortamı yaratan, onlara güvenen, onlarla iyi iletişim kurabilen liderlik davranışlarını gerektirdiği değerlendirilmektedir. Bu da yukarıda da vurgulandığı gibi dönüşümcü liderlik uygulamaları ile gerçekleşebilecektir.

### **Sonuçlar**

Bu çalışmanın amacı; ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında yapılmış ve evrenini farklı bireysel özelliklere sahip 62'si yönetici ve 462'si öğretmen olmak üzere 524 eğitici oluşturmaktadır.

Bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

a. Yönetici ve öğretmenlerin hem genel liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik algıları arasında; hem de dönüşümcü liderlik algıları ile sürdürümcü liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetici ve öğretmenler çalıştıkları kurumda genel liderlik uygulamalarının bulunduğunu belirtmektedirler. Ayrıca dönüşümcü liderlik uygulamalarını sürdürümcü liderliğe göre daha fazla algıladıkları da görülmektedir.

b. Yönetici ve öğretmenlerin genel iş doyum algıları ile içsel doyum ve dışsal doyum algıları; içsel doyum algıları ile de dışsal doyum algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Gerek yöneticiler gerekse öğretmenler kurumlarında genel iş doyumunun bulunduğunu ifade etmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu önem sırasına göre alan yazında belirtildiği şekilde içsel doyum ve dışsal doyum şeklinde algıladıkları görülmektedir.

c. Ayrıca yöneticilerin genel liderlik uygulamaları ve dönüşümcü liderliğe ilişkin algıları ile genel iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum algıları; sürdürümcü liderlik algıları ile de genel iş doyum ve içsel doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin ise genel liderlik uygulamaları, dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderliğe ilişkin algıları ile genel iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yöneticilerin genel liderlik uygulamaları ve genel iş doyum algıları arasındaki ilişki incelendiğinde yöneticilerin daha çok içsel doyum algıladıkları görülmektedir. Yöneticilerin içsel doyumları üzerinde genel liderlik uygulamaları ile dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik uygulamalarının daha etkili olduğu da görülmektedir. Öğretmenlerin genel liderlik uygulamaları ve genel iş doyum algıları arasındaki ilişki incelendiğinde ise öğretmenlerin daha çok dışsal doyum algıladıkları tespit edilmiştir. Bu kapsamda da genel liderlik uygulamaları ile dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik uygulamalarının öğretmenlerin dışsal doyumları üzerinde daha etkili olduğu ifade edilebilir.

### **Kaynakça**

- Adonisi, M. (2003). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility and Job Satisfaction (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences*.<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-11252004-150603/unrestricted/00thesis.Pdf>. adresinden alınmıştır.
- Akdemir, A. (1997). Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri. *21'nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Akdoğan, E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Altınok, V. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Güdüleme. K. Güleş vd. (Editörler), *İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu*. Konya.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2 (1), 10-17. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf>. adresinden alınmıştır.

- Ardıç, K., Baş, T. (2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *9'ncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Silivri- İstanbul.
- Avolio, B. J., Bass B. M. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X-Short).www.mindgarden.com. adresinden alınmıştır.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., Kahraman, A. (2007). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler). Ali KAHRAMAN. M. Engin DENİZ. Selahattin AVSAROĞLU C115-130.pdf. adresinden alınmıştır.
- Ayhan, F. (2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatmini İle Okul Yönetiminin Lider Davranışı Biçimleri Arasındaki İlişkiler (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Babüroğlu, O. (2004). Geleceğe Liderlik Etmek. *Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 474. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi*, 7, 1-30. <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf>. adresinden alınmıştır.
- Barnett, A. M., Marsh, H. W., Craven, R. G. (2007). What Type of School Leadership Satisfies Teachers? A Mixed Method Approach to Teacher's Perceptions of Satisfaction. *Self Research Center, University of Western Sydney*. (Eric No: BAR 05419) <http://www.aare.edu.au/05pap/bar03777.pdf>. adresinden alınmıştır.
- Barnett, A. M. (2003). The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes: A Preliminary Report-2003.<http://www.aare.edu.au/03pap/bar05419.pdf>. adresinden alınmıştır.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1995). The Meaning of Leadership. J. T. Wren (Edit.) *The Leader's Companion*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., at all. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. 4. Basım. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bayar, H. (2001). *Lider ve Komutanların Başarı Kriterleri*. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Basımevi.
- Benit, D. A. (1991). The relationship between principal leadership style and teacher job satisfaction. *ETD Collection for Wayne State University*. Paper AAI9215065. <http://digitalcommons.wayne.edu/dissertations/AAI9215065>. adresinden alınmıştır.

- Billings, J., at all. (2003). Assertive Outreach Teams in London: Staff Experiences and Perceptions. *British Journal of Psyciatry*, 183, 139-147. <http://bjp.rcpsych.org/cgi/content/abstract/183/2/139>. adresinden alınmıştır.
- Bulut, B. (2002). Yirmibirinci Yüzyılda Liderlik Esasları Nasıl Olmalıdır? (Yayımlanmamış Bitirme Tezi). *Kara Harp Akademisi*.
- Burns, J. M. G. (1995). Transactional and Transforming Leadership. J. T. Wren (Edit.) *The Leader's Companion*. New York: The Free Press.
- Bursalioğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. 6. Baskı Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 11. Baskı Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama*. Gebze: GYTE Yayın No:2.
- Chen, H.-C., Beck, S. L., Amos, L. K. (2005). Leadership Styles and Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Scholarship*, 37 (4), 374-380. <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111>. adresinden alınmıştır.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. 3. Baskı. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 423-442.
- Davis, K., Newstrom, J. W. (1998). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. K. Tosun (Çev.). İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.:199.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Efeoğlu, İ. E (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumunu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü*.
- Erdil, O., vd. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26. [http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt\\_5\\_sayi\\_1/M00102.PDF](http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_5_sayi_1/M00102.PDF). adresinden alınmıştır.
- Eren, E. (2000). Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları. *8'nci Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Nevşehir.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertekin, P. O. (2004). Liderlik Tarzları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.



- Feinstein, A. H, Vondrasek, D. (2007). A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees.  
<http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>. adresinden alınmıştır.
- Gümüş, T. (2005). Liderlerde İletişim Engelleri ve Lider Gelişim Süreci Nasıl Olmalıdır? Lider Gelişim Programlarının Birliklerde Uygulanması Nasıl Olmalıdır? (Yayımlanmamış Bitirme Tezi). *Kara Harp Akademisi*.
- Heinitz, K. (2006). Assessing the Validty of the MLQ. Discussing new approaches to leadership (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Freien Universitaet Berlin Eğitim Bilimleri ve Psikoloji Bölümü*.  
[http://www.diss.fu-berlin.de/diss/sevlets/MCRFileNodeServlet/FUDISSL\\_derivate\\_000000001475](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/sevlets/MCRFileNodeServlet/FUDISSL_derivate_000000001475). adresinden alınmıştır.
- Hughes, R. (1999). *Leadership*. London: McGrew-Hill Pub. Co.
- Hughes, V. M. (2006). Teacher Evaluation Practices and Teacher Job Satisfaction (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *University of Missouri-Columbia Faculty of the Graduate School*.  
<http://edit.missouri.edu/Fall2006/Dissertation/HughesV-120806-D5447/research.pdf>. adresinden alınmıştır.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. R. (1995). What is Leadership? J. T. Wren (Edit.) *The Leader's Companion*. New York: The Free Press.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 273-303.
- Keser, A. (2007). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama.  
<http://www.calimatoplum.org/sayi7/makale4.pdf>. adresinden alınmıştır.
- Kocabaşoğlu, N., Vural, M., Uludüz, D. U. (2001). Uzman ve Asistan Statüsündeki Bir Grup Hekimde Mesleki Doygunluk, Depresyon ve Çalışma Karakteristiği İlişkinin İncelenmesi. *Yeni Symposium Dergisi*, 39 (4).  
[http://www.yenisymposium.net/fulltext/2001\(4\)/ys2001-39-4-1.pdf](http://www.yenisymposium.net/fulltext/2001(4)/ys2001-39-4-1.pdf). adresinden alınmıştır.
- Koçak, T. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stili İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Kotter, J. P. (2001). *Değişimi Yönetmek*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayınları.
- Kotter, J. P. (1995). What Leaders Really Do? J. T. Wren (Edit.) *The Leader's Companion*. New York: The Free Press.
- Leithwood, K., Duke, D. L. (1999). A century's quest to understand school leadership. Murphy, J. & Seashore, L. (Edit.) *Handbook on Research on Educational Administration*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Levinson, E. M., DeMatteo, F. J., Ohler, D. L. (2007). *Stress, Burnout and Dissatisfaction in School Psychology*.  
<http://www.coe.iup.edu/emlevins/aspp2/index.htm>. adresinden alınmıştır.
- Liebman, H., at all. (2005). *An investigation of leadership in a professional learning community: A case study of a study large suburban, public middle school*. Florida: Educational Research Association.

- <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails>. adresinden alınmıştır.
- Locke, E. A., at all. (1999). *The Essence of Leadership. The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Lexington Books.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309–336.
- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507369900130>. adresinden alınmıştır.
- Luksic, C. Z. (2004). Transformational Leadership and Commitment: A study in Bolivia (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Freien Universitaet Berlin Eğitim Bilimleri ve Psikoloji Bölümü*.  
[http://www.diss.fu-berlin.de/diss/sevlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS\\_derivate\\_000000001791](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/sevlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000001791). adresinden alınmıştır.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. 6. Ed. New York: McGraw Hill Inc.
- Manske, F. A. (1994). *Etkili Liderliğin Sırları*. Arıkan, M. (Çev.) Ankara: Kara Harp Okulu Liderlik Araştırma ve Geliştirme Yayınları No:13.
- Muenjohn, N., Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the MLQ, Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4 (1), 3-14.  
<http://www.cmr-journal.org/article/viewFile/704/2045>. adresinden alınmıştır.
- Nir, A. E., Kranot, N. (2006). School Principal's Leadership Style and Teacher Self-Efficacy. Eckrich, L. L. T. (Edit.) *Planning and Changing an Educational Leadership and Policy Journal*, Vol.: 37, No.: 3-4, 2006, ss.205-218. (Eric No: EJ756251)  
<http://coe.ilstu.edu/eafdept/panac/>. adresinden alınmıştır.
- Önder, S. (2007). Kara Havacılık Pilotlarının İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Özcan, Y. (2006). İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Düzeyi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınevi.
- Özkurt, Ö. (2002). Çağdaş Liderlik ve Yöneticilik Nasıl Olmalıdır? Komutanlık Liderlik İlişisini İnceleyiniz. (Yayımlanmamış Bitirme Tezi). *Kara Harp Akademisi*.
- Robbins, P. S. (1986). *Organizational Behavior*. 3'rd Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, P. S. (1991). *Essentials of Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rost, J. (1991). *Leadership for The 21st Century*. New York: Praeger Publishing.
- Rowold, J. (2007). MLQ. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. *The Leadership Quarterly*, 18 (2), 121-133.

- Safty, A. (2004). "Liderliğin Geleceği. *Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Ankara: Kara Harp Okulu, 71.
- Senge, M. P. (2003). *Beşinci Disiplin*. 10. Baskı. İldeniz, A., Doğukan, A. (Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seyfikli, C. (2007). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Sidi, V. (1997). Stratejik Yönetim ve Liderlik. *21'nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 2*, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Singh, I. (1984). The Effects of the Headmaster's Leadership on Teacher Job Satisfaction and Morale as Perceived by the Teachers in Nepal (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Columbia University Teachers College*. <http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/dissertations/AAI841289/>. adresinden alınmıştır.
- Srevenson, E. J., Warn, J. R. (2001). Effective Leadership Development: creating better mental models. *43'rd Annual Conference of the International Military Testing Association*, 284-296.
- Stordeur, S. at all. (2007). Leadership, Job Satisfaction and Nurse's Commitment: Working Conditions and Intent to Leave the Profession Among Nursing Staff in Europe. <http://www.arbetslivinsttutet.se>. adresinden alınmıştır.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Toplu, D. B. (1998). Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ural, A. ve İ. Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vogelaar, A. (2004). Her Yönüyle Liderlik: Bir Denge Unsuru. *Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Ankara: Kara Harp Okulu, 515.
- Vocational Psychology Research Center (Minnesota Üniversitesi Psikoloji Bölümü). (2007). Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>. adresinden alınmıştır.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitations: xxii)*. Minnesota: University of Minnesota Bulletin, 45.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Yukl, G. (1989). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.