

GEFAD / GUGJEF 38(3): 949-963 (2018)

## Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\*

### Analyzing the Relationship Between School Principals' Management Styles and Teachers' Job Satisfaction

Merve BAŞARAN<sup>1</sup>, Nezahat GÜÇLÜ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>İBB Barbaros Hayrettin Paşa Ortaokulu, İstanbul, mrvbsrn@gmail.com

<sup>2</sup>Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D. , nguclum@gmail.com

**Makalenin Geliş Tarihi:07.03.2018**

**Yayına Kabul Tarihi:23.05.2018**

#### ÖZ

*Bu araştırmanın amacı, ortaokul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İlişkisel tarama modelinde tasarlanmış araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinin Maltepe ilçesindeki devlet ortaokullarındaki 1101 öğretmen, örneklemini ise bu ortaokullardaki 250 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin destekçi yönetim biçimini diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde uyguladığı görülmüştür. Ayrıca ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi yüksek seviye olarak bulunmuştur. Ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin yönetim biçimi ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Okul yönetimi, Yönetim biçimi, İş doyumunu

#### ABSTRACT

*The aim of this research is to analyze the relationship between secondary school principal's management styles and secondary school teachers' job satisfaction. The research was designed in relational survey method; the study population included 1101 teachers working in state schools in Maltepe district of İstanbul province in the 2015–2016 education year, the sample consisted of 250 teachers serving in these state schools. The results of the study reveal that school principals practice supportive management type more than the other sub dimensions in comparison to secondary school teachers. In addition, job satisfaction level of secondary school teachers was*

---

\* **Açıklama:** Başaran, M. ve Güçlü, N. (2018). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38 (3), 949-963.

*found high. Secondary school teachers think there is a positively significant relationship between management styles of school principals and job satisfaction of teachers.*

**Key words:** *School principals, Management style, Job satisfaction*

## GİRİŞ

İnsanlar yüzyıllardır adaletli, eşitlikçi, hoşgörülü, insan ilişkilerine saygılı bir yönetim şekline ulaşmayı amaçlamaktadır. Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlama, yerleştirme ve kullanmaya yönelik tüm eşgüdümleme eylemlerini kapsayan ve örgütü çevresel dinamik bir denge içinde tutmaya çalışan bir süreçtir. Yasal yapısı ne olursa olsun, her türlü örgüt, varlığını sürdürüp faaliyet gösterebilmek için bir yönetime gerek duymaktadır (Artık, 2009; Drucker, 1995). Yönetim biçimi ise örgütün yönetiminin genel niteliğini ortaya koymakta ve yöneticinin amaçlarını gerçekleştirirken gösterdiği görev davranışı ile işgörenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşimini oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetim biçimi kişiseldir ve yöneticiden yöneticiye değişen yönetsel bir davranıştır (Başaran, 2000). Yönetim biçimlerini Başaran (1992); yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır. Yetkeci yönetimde; genellikle erk kaynağı yasalar ve yöneticinin makamıdır. Yönetici, yapıyı kurma ve görev davranışı üzerine odaklıdır. Yönetici, görevleri düzenler ve iş görenlere dağıtımını yapar, aynı zamanda tüm yönetsel yeterliğini örgütsel amaçların yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi için kullanır. Koruyucu yönetimi; benimseyen yöneticinin erk kaynağı, elinin altında tuttuğu ve dağıtımından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır. Koruyucu yönetici, iyi ilişkiler yoluyla verimliliği artırmaya çalışır. Destekçi yönetimde erk kaynağı, örgütsel önderliktir. Destekçi yönetici iş görenleri yakından tanımaya çalışır. Birlikçi yönetimde, erk kaynağı, yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığıdır. Birlikçi yönetim daha çok takım çalışmasına dayanmaktadır.

Temel unsuru insan olan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir örgüt olan okul, eğitimin en önemli ögesi olmakla birlikte, planlanan örgütsel amaçları gerçekleştirilmesi

beklenmektedir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için okulda öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların birbiriyle uyum içinde çalışmasını sağlayan bir okul yönetiminin olması şarttır (Taymaz, 2011). Bir örgütte yönetici tarafından uygulanan yönetim biçiminin çalışanlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bir yöneticinin yönetim anlayışı çalışanların iş doyumunu, örgütsel verimliliği, motivasyonlarını, okul iklimini ve kültürünü, örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceği için yönetici çalışanların motivasyonunu ve verimini dikkate alacak şekilde davranışlarda bulunmalıdır (Dick ve Metcalfe, 2001).

Günümüz yönetim anlayışı; çalışanların tedarikini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlayacak bir içeriğin ve politikanın saptanmasını öngörmektedir. Bu yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde çalışanların doyumunun sağlanması, yönetimin önemli görevlerinden biri olmaktadır. Doyum, güveni, bağlılığı ve sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratmaktadır, ancak, doyum yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bu yüzden yöneticilerin iş doyumunu yaratacak yöntemlere odaklanmaları gerekmektedir (Tietjen ve Myres, 1998; Türk, 2007). Ağan (2002) özel okullarda, devlet okullarında ve dershanelerde çalışan lise öğretmenlerinin iş tatminlerinin karşılaştırarak incelediği araştırmada ücret boyutunda iş doyumunun alınan ücrete göre değiştiğini, aktivite, güvence, sosyal hizmet, otorite boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğunu belirlemiştir. Yönetim kuramlarına göre, çalışanın işten doyum sağlaması için örgütün çalışana sağlanan ödeme ve fiziksel çalışma olanakları, iyi düzenlenmiş yakın arkadaşlardan oluşan küme çalışması, üst yöneticinin önderliğine dayanan denetim ve ast ilişkilerinde dostça davranması, çalışanın beceri, yeterlilik ve sorumluluğunu geliştirecek olanakların sağlanması; çalışana, işine ilişkin sorunlara karşı mücadele edeceği bir ortamın yaratılması da işten doyum sağlayacak olan içerikler olarak belirlenmiştir (Şahal, 2005).

Öğretmenlerin iş doyumunu hem öğretmenlerin kendileri, hem de çalıştıkları eğitim kurumları için oldukça önemlidir. Çünkü öğretmenlerin iş doyumlarının düzeyi, ortaya konan hizmetin kalitesini ve dolayısıyla verimini doğrudan etkileyecektir. Böylece örgütsel amaçların gerçekleşmesine ve daha iyi bir eğitim ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu yüzden öğretmenlerin görevlerini yerine getirebilmesi ve eğitim hizmetlerinin yeterli nitelikte ve nicelikte gerçekleştirebilmesi için mesleki açıdan iş doyumları sağlanmalıdır. Öğretmenler işlerinden duydukları doyum düzeyi yükseldikçe eğitim hizmetinin sürmesi ve gelişmesi için daha verimli çalışacaklardır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için öğretmenin işine iyi bir şekilde motive olması ve yüksek düzeyde moralli olması gerekmektedir. Öğretmenlerin verimini arttırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okul örgütünün başında bulunan okul yöneticisine düşmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Topçuoğlu (2010)'nun araştırmasına göre öğretmenlerin başarılı olabilmelerinin en önemli faktörleri arasında okul yöneticisiyle öğretmenler arasındaki sıcak ilgi ve ilişkinin okul öğretimine yansması yer almaktadır. Öğretmen başarısı da bu ilişkinin bir sonucu olarak görülebilmektedir. Bu yönüyle okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkili yönetim ortamını sağlaması önem teşkil etmektedir. Özgün (2008) yaptığı bir çalışmada okul yöneticisinin yönetim biçimlerinin öğretmenin moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerinin, personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması öğretmenlerin iş doyumunu arttırmaktadır. İş doyumunu öğretmenlerin okul içindeki hareketlerinin yanında okul yöneticilerinin davranışlarıyla da ilgilidir. Yöneticinin öğretmene karşı olumlu tutuma sahip olması ve ona değer vermesi ikisi arasında samimi ilişkilerin ve güven ortamının oluşmasına neden olur. Böyle bir yaklaşım ise öğretmenlerin iş doyumunu düzeyini yükselmektedir (Turmuş, 2005).

Okulların yapısındaki biçimsel yönetici-yönetilen ilişkileri öğretmenin işine aidiyet duygusunun belirleyicisidir. Her yaptığı denetlenen, kendi kararlarını kullanamayan ve davranışlarında serbest olmayan öğretmenlerde iş doyumunun düştüğü gözlenmiştir. Okulda verimliliği artırmak için yöneticiler, öğretmenleri yönetim süreçlerinde etkin

kılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenlerin karara katılması öğretmenlerin verimliliğini ve iş doyumunu artırmaktadır. Karara katılan öğretmen çalıştığı kurumu sahiplenecektir. Bunun neticesinde okul içindeki sorunlara daha duyarlı olacak ve kendini geliştirme çabası içine girecektir. Okul yöneticilerinin okul içerisinde sağlayacağı bu ilişki süreci, öğretmeni iş doyumuna götürebilecektir (Erdoğan, 1999; Taymaz, 2011).

Yöneticiler birlikte çalıştıkları kişilerde amaca ulaşma konusunda içsel bir isteklilik yarattıkları oranda liderlikte başarılıdırlar. İyi bir yöneticinin belirlenmesinde kullanılabilir en önemli ölçütlerden birisi de budur. Yönetici birlikte çalıştığı kişilerle amaç paylaşımı ve amacı gerçekleştirme konusunda ortak bir içsel isteklilik yaratabilmiş ise örgütsel etkililik ve yeterlilik birlikte sağlanmış olur. Okul yöneticisinin öğretmen beklentilerine duyarlılığı, öğretmenlerin doyumunu belirleyen bir ölçüt olabilir. Bu anlamda okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim biçimlerini belirlemeye ve öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye gereksinim duyulmuştur. Bu araştırmanın amacı, ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu amaca ilişkin olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin yönetim biçimleri nasıldır?
2. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumları düzeyleri nedir?
3. Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, ortaokul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## YÖNTEM

### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada değişkenler arasında korelasyonel ve karşılaştırmalı incelemeyi içeren ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

**Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde yer alan devlet ortaokullarında görev yapmakta olan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninde toplam 28 devlet ortaokulu ve bu ortaokullarda görev yapmakta olan toplam 1.101 branş öğretmeni bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini temsil edecek örneklem belirlemek amacıyla, “belli özelliğe sahip birimler oranı” formülünden faydalanılmıştır (Çingı, 1990). Hesaplamalar sonucunda araştırmanın örneklemini İstanbul ili Maltepe ilçesinde devlet ortaokullarında görev yapan 250 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün duyarlılığı 0,05 güven düzeyi ise .95 çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 62 (%24,8)’si 20-30 yaş aralığında, 94 (%37,6)’ü 31-40 yaş aralığında, 68 (%27,2)’si 41-50 yaş aralığında, 26 (%10,4)’sı ise 51 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 182 (%72,8)’si kadın, 68 (%27,2)’si ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 94 (%37,6)’ü 1-10 yıl arası, 107 (%42,8)’si 11-20 yıl arası, 49 (%19,6)’u 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 58 (%23,2)’si 12 aydan az, 167 (%66,8)’si 13-60 ay ve 5-10 yıl arası, 22 (%8,8)’si 11-20 yıl arası, 3 (%1,2)’ü 21 yıl ve üzeri bulunduğu okulda hizmet vermektedir. Ayrıca bu öğretmenlerin eğitim düzeyi ön lisans olan 17 (%6,8), lisans olan 190 (%76,0), yüksek lisans olan 30 (%12,0), doktora olan 13 (%5,2) öğretmen bulunmaktadır.

**Veri Toplama Araçları***Yönetim Biçimleri Ölçeği*

“Yönetim Biçimleri Ölçeği” ilk kez 1996 yılında, Harun Özcan tarafından geliştirilmiştir. Ölçme aracı; asıl uygulama için, örneklem seçiminde dışarıda bırakılan 12 okuldaki 100 öğretmene ve 12 yöneticiye uygulanmıştır. Ön uygulama ile toplanan veriler kullanılarak aracın yapı geçerliği ve güvenilirliğinin bir ölçütü olarak iç tutarlık katsayılarına bakılmıştır. Yapı geçerliği, faktör analizi ile test edilmiştir. Veri toplama aracının güvenilirliğinin bir ölçütü olarak Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayısına her bir faktör için ayrı ayrı bakılmıştır. Yapılan analizde iç tutarlık katsayısı alpha birinci

faktör için .80, ikinci faktör için .72, üçüncü faktör için .92 ve dördüncü faktör için .86 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının bu haliyle geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Özcan, 1996, 37-38). Bu araştırma için güvenilirliği test etmek adına belirlenen örneklemin içinden 120 kişilik bir öğretmen gurubu ile ön çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmada yönetim biçimleri ölçeğinin alt boyutları için güvenilirlik katsayısı; yetkeci .80, koruyucu .88, destekçi .93 ve birlikçi .91 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin geneline ait güvenilirlik katsayısı .92'dir.

#### *İş Doyumu Ölçeği*

İş doyumuna ilişkin soruların yer aldığı üçüncü bölümde ise toplam 20 soru bulunmaktadır. Minnesota İş Doyumu Ölçeği 1967 yılında Dawis, Weiss, England, ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. İş doyumunu ölçeğinin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Özdayı (1990) ve Bayraktar'ın (1996) araştırmalarında kullanılmıştır. "Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik (Cronbach's alpha= .77) çalışmaları yapılmıştır" (Yelboğa, 2007, s.6). Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel (kişisel faktörlere bağlı iş doyumunu), dışsal (çevresel faktörlere bağlı iş doyumunu) ve genel iş doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmaktadır. Bu araştırma için güvenilirliği test etmek adına belirlenen örneklemin içinden 120 kişilik bir öğretmen gurubu ile ön çalışma yapılmıştır. İş doyumunu ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu için yapılan çalışmada iş doyumunu ölçeğinin alt boyutları için güvenilirlik katsayısı; içsel doyum .90, dışsal doyum .87 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin geneline ait güvenilirlik katsayısı .93'dir.

## BULGULAR

### Yöneticilerin Yönetim Biçimleri Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

**Tablo 1:** Yönetim Biçimlerine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

	Alabileceği En Küçük Değer	Alabileceği En Büyük Değer	$\bar{X}$	Std. Sapma
<b>Yetkeci Y.B.</b>	10	50	29,43	7,681
<b>Koruyucu Y.B.</b>	9	45	30,70	7,157
<b>Destekçi Y.B.</b>	13	65	44,30	10,947
<b>Birlikçi Y.B.</b>	12	60	38,00	9,974
<b>Yönetim B.</b>	44	220	142,44	24,907

Tablo 1’de yönetim biçimlerinin alt boyutlarına ait ortalamalar incelendiğinde, yetkeci yönetim biçimi ( $\bar{X} = 29,43$ ), koruyucu yönetim biçimi ( $\bar{X} = 30,70$ ) ve birlikçi yönetim biçimi ( $\bar{X} = 38,00$ ) orta düzeyde yer almaktayken, destekçi ( $\bar{X} = 44,30$ ) orta düzeyin biraz üzerinde yer almaktadır. Bulgulara göre, ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin destekçi yönetim biçimini diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeyde uyguladığı söylenilebilir.

Alper (2008) yaptığı araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında, yanıtlanan konular açısından bakıldığında yetkeci yönetim biçimine çok az başvurulduğu belirtilmiştir. Bu Teyfur (2011) ise yaptığı araştırmada tam aksine yöneticilerin en fazla yetkeci tarzı kullandıkları görülmektedir. Yöneticiler yetkeci tarzdan sonra en fazla koruyucu tarzı kullanmaktadırlar. Yöneticilerin en az kullandıkları liderlik tarzı ise destekçi tarzıdır. Bu araştırma mevcut araştırma ile örtüşmemektedir.



### Öğretmenlerin İş Doyumları Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada iş doyumunu için İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. İş Doyumu Ölçeği 20 maddeden oluşan 5'li Likert tipi ölçektir. Ölçekler yardımıyla elde edilen verilerin analizleri yapılarak elde edilen istatistik bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** İş Doyumuna İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

	Alabileceği En Küçük Değer	Alabileceği En Büyük Değer	$\bar{X}$	Std. Sapma
Minosseta İş Doyum Ölçeği	20	100	70,86	14,001

Tablo 2 incelendiğinde iş doyumuna ait ortalama ( $\bar{X} = 70.26$ ) orta düzeyin üzerinde yer almaktadır. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları yorumu yapılabilir.

McNally, Gray ve Blake (2006) araştırmalarında öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları mevcut araştırma ile örtüşmektedir.

### Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Yönetim Biçimi	-						
2. İş Doyumu	,647**	-					
3. Yetkeci	,092	,032	-				
4. Koruyucu	,823**	,558**	-,136**	-			
5. Destekçi	,879**	,589**	-,244**	,721**	-		
6. Birlikçi	,871**	,545**	-,175**	,651**	,768**	-	
7. İçsel doyum	,543**	,951**	,036	,495**	,498**	,426**	-
8. Dışsal doyum	,685**	,895**	,021	,551**	,618**	,620**	,715**

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

Tablo 21 incelendiğinde yönetim biçimi ile iş doyumunu arasında ( $r = .000$ ,  $p < .05$ ) pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Yönetim Biçimleri alt boyutlar bazında incelemeye göre yetkeci yönetim biçimi ile iş doyumunu ( $r = .611$ ,  $p > .05$ ) arasında bir ilişki yoktur. Koruyucu yönetim biçimi ile iş doyumunu arasında ( $r = .000$ ,  $p < .05$ ) %55,8'lik pozitif yönlü bir ilişki vardır. Başka bir deyişle koruyucu yönetim biçimi arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Destekçi yönetim biçimi ile iş doyumunu arasında ( $r = .000$ ,  $p < .05$ ) %58,9'luk pozitif yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle destekçi yönetim biçimi arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Birlikçi yönetim biçimi ile iş doyumunu arasında ( $r = .000$ ,  $p < .05$ ) %54,5'lik pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani birlikçi yönetim biçimi arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Elde ettiğimiz bilgileri özetlersek, iş doyumunu ile yetkeci yönetim biçimi arasında bir ilişki bulunmamakta, koruyucu, destekçi ya da birlikçi yönetim biçimi düzeyi yükseldikçe iş doyumunu artmaktadır diyebiliriz.

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin yönetim biçimi alt boyutlarından destekçi yönetim biçimi düzeyi diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeydedir ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yüksektir.

Ayrıca yöneticilerin yönetim biçimleri öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin yönetim biçimi alt boyutlarından destekçi yönetim biçimi düzeyi diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzeydedir.

Yetkeci yönetim biçimi haricinde diğer yönetim biçimi alt boyutlarının, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin okullarında yetkeci bir tutum sergilemekten ziyade destekçi bir yönetim biçimi sergilemeleri önerilebilir. Destekçi yönetim biçimi, öğretmenin özgeçmişine, değerlerine, beklentilerine, yaşantılarına göre kendi kişisel değerine önemine ilişkin duygularını geliştirmesi, sürdürmesi için yöneticinin tüm etkileşim, ilişki, liderlik olanaklarını kullanarak desteklemesini getirdiği (Likert, 1961) için okul yöneticilerinin bu yönetim biçimini benimsemesi öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olacak, dolayısıyla okulun verimliliği ve kalitesi artacaktır.

Poe ve Rabusicova (1997) yöneticilerin ve öğretmenlerin buldukları okullardaki yönetim biçiminden memnun olup olmadıklarını ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, okullarda yöneticilerin çeşitli yönetim biçimleri sergiledikleri bulunmuştur. Okul yöneticileri okullarındaki mevcut yönetim biçiminden oldukça memnundur, yöneticiler karar alma aşamasında öğretmenlerin söz sahibi olmalarına sıcak bakmamaktadırlar. Yöneticilerin, öğretmenlerin sorumluluk almalarına olanak tanıyan, öğretmenlerle iletişim halinde bulunan, öğretmenlerin çabalarına destek veren, onları umutlandıran, problemlerini çözen, karara katan ve öğretmenlere eşit davranan destekçi yönetim biçimini sergilemeleri ise öğretmenlerin iş doyumunu arttırdığı görülmüştür. Bu sebeple öğretmenlerin verimliliğini, başarısını ve örgüte bağlılığını arttırabilmek için okul yöneticileri okulda destekçi yönetim biçimini daha fazla sergileyebilir. Öğretmenlerin,

örgüt ve kendileri ile ilgili alınan kararlara katılmasına olanak sağlanması, görüşlerine değer verildiğinin hissettirilmesi öğretmenin iş doyumunu artıracaktır.

**KAYNAKÇA**

- Ağan, F. (2002). *Özel okullarda, devlet okullarında ve dershanelerde çalışan lise öğretmenlerinin iş tatminlerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçamete, G., Kaner, S. & Sucuoğlu (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel.
- Alper, S. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında uygulanan yönetim biçimlerine ilişkin olarak öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artık, S. (2009). *Yönetsel davranış biçimlerinin iş doyumuna etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Kadioğlu.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal.
- Çıngı, H. (1990). *Örnekleme kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Dick, G., & Metfalce, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment - A comparative study of police officers and civilian staff. *International Journal of Public Sector Management*. 14(2), 111-128
- Drucker, P.F. (1995). *Yönetim uygulaması*. (E. Sabri Yarmalı, Çev.). İstanbul: İnkılap .
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-91.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Mc Nally, G. & Blake, A. (2006), *Job Satisfaction among Newly Qualified Teachers in Scotland*. Paper presented to the Annual Conference of the British Educational Research Association, University of Stirling, Scotland.
- Özcan, H. (1996). *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.

- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgün, E. (2008), *İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin İş Motivasyonları ile Sınıf Yönetim Becerilerini Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Poe, M. and Rabuscova, M. (1997). Management of czech schools. with or without teachers' participation, Reports-Research; Speech/Meeting Papers. ERIC Database ED 455566.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction, management decision. *MCB University Press*. 36(4), 226-231.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turmuş, E. K. (2005). *İş tatmini (iş doyumunu) ve sanayi müsteşarlığında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Özkan.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2), 1-18.

## SUMMARY

*Managers' management style can positively or negatively influences job satisfaction, motivation of employees, organizational productivity, school culture and climate, and organizational commitment; therefore managers should behave considering motivation and productivity of employees (Dick and Metcalfe, 2001). Teachers' job satisfaction is quite important for both themselves and educational institutions. Job satisfaction levels of teachers directly influence service quality and consequentially productivity and thus contributing to achieving organizational goals and having more preferable educational environment (Akçamete, Kaner and Sucuoğlu, 2001). For qualified and productive education, teachers should have high morale and be motivated. A school principal is primarily responsible for increasing efficiency and thus satiate teachers (Kocabaş and Karaköse, 2005). According to Özgün's study (2008); management style of the school principals is the most important factor that influence teachers' morale. The aim of this study is to examine the relationship between management styles of secondary school principals and job satisfaction of secondary school teachers. The research was designed in relational survey method; the study population included 1101 teachers serving in state secondary schools in Maltepe district of İstanbul province in 2016 – 2017 education year, the sample consisted of 250 teachers serving in these state secondary schools. In this study, the relational survey method that includes correlational and comparative analysis between variants is used. Personal information form, Management Styles and Job Satisfaction scales were used to obtain survey data. The results of the study reveal that school principals practice supportive management type more than the other sub dimensions in comparison to secondary school teachers. In addition, job satisfaction level of secondary school teachers is found high. Secondary school teachers think there is a positively significant relationship between management styles of school principals and job satisfaction of teachers. In line with the results of this study, managers should perform supportive management style which gives teachers the opportunity to take responsibility, stay in touch with teachers, support teaches' efforts, give hope to teachers, solve problems, involve teachers in decision making process, treat everyone equally; this management style increases job satisfaction of teachers, thus increasing teachers' productivity, success and organizational commitment, it can be recommended that school principals may display supportive management style.*

