

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE
SAHİP OLMA DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR İLİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nazım ELMAS

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE
SAHİP OLMA DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR İLİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nazım ELMAS

1203811028

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

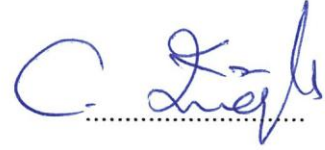
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203811028 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Nazım ELMAS", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Etkileri: Afyonkarahisar İli Uygulaması" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

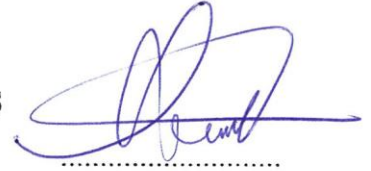
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Seyithan Ahmet ATEŞ
İstanbul Medipol Üniversitesi



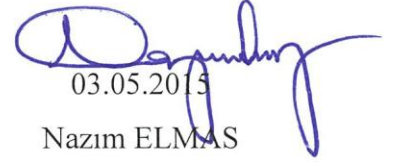
: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 11 Mayıs 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Etkileri: Afyonkarahisar İli Uygulaması” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


03.05.2015
Nazım ELMAS

ÖNSÖZ

Meslek hayatımın yirmili yıllarında ideallerim uğruna başladığım bu çalışmadaki amacım sadece akademik literatüre bir belge sunmak değildir. Yapmış olduğum çalışma ve araştırmalar sonucunda karşılaştığım bulgular ile elde ettiğim sonuçlar doğrultusunda meslek ilkelerimi yeniden sorgulamak ve ulaştığım sonuçları hayatıma ve kariyerime olumlu yönde yansıtabilmektir.

Değişimin kaçınılmaz olduğu bir Dünya’da dönüşümün de vazgeçilmez olacağı inancı ile seçmiş olduğum “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Etkileri” hakkında, uzun yıllar hizmet ettiğim Afyonkarahisar ilindeki durumun bir fotoğrafını çekmek istedim. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığı konusunda da kendimi yeniden değerlendirebileceğim bu çalışma ile öğretmen arkadaşlarımla iş doyumuna olumlu katkı yapmayı umuyorum.

Çalışmamda sağladığı yüksek motivasyon ve önerileri ile beni yüreklendiren Tez Danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU’na,

Bana yardımlarını esirgemeyen ve samimiyetle benim için zaman ve emek harcayan kıymetli yeğenim Fatih SERT’e,

Hayatımın hiçbir döneminde varlığını esirgmeden her anımda yanımda olan ve destek veren değerli eşim Fadime ELMAS, çocuklarım Selçuk, Oğuzcan ve Metehan’a ve tüm yakınlarıma,

Sonsuz minnet ve teşekkürlerimle...

Mayıs 2015

Nazım ELMAS

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	İV
İÇİNDEKİLER	V
TABLO LİSTESİ.....	VII
ŞEKİL LİSTESİ.....	IX
ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. LİDERLİK.....	3
1.1 Lider ve Liderliğin Tanımı.....	3
1.2 Temel Liderlik Özellikleri	5
1.3 Liderlik Stilleri.....	7
1.3.1 Vizyoner Liderlik.....	8
1.3.2 Etik Liderlik	8
1.3.3 Öğretimsel Liderlik.....	10
1.3.4 Kültürel Liderlik	11
1.3.5 Dönüşümcü Liderlik	12
1.3.5.1 Dönüşümcü liderlikte temel özellikler	14
1.3.5.2 Dönüşümcü liderliğin boyutları.....	15
1.3.5.2.1 İdealleştirilmiş etki (karizma).....	15
1.3.5.2.2 Telkinle güdüleme (ilham verici güdüleme)	16
1.3.5.2.3 Entelektüel uyarım.....	17
1.3.5.2.4 Bireysel destek.....	17
İKİNCİ BÖLÜM	19
2. İŞ DOYUMU	19
2.1 İş Doyumunun Tanımı	19
2.2 İş Doyumunun Önemi.....	20
2.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	22
2.3.1 Bireysel Faktörler.....	22
2.3.2 Örgütsel Faktörler	24
2.4 İş Doyumunun Sonuçları	26
2.4.1 Birey Açısından Sonuçları	26
2.4.2 Örgüt Açısından Sonuçları.....	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	30
3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ	30
3.1 Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	30
3.2 Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri ve Araştırma Örnekleri.....	33

3.3 Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri.....	38
3.4 Dönüşümcü Liderlik ve İş Doyumu İlişkisi.....	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	47
4. İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN, ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	47
4.1 Araştırmanın Konusu	47
4.2 Araştırmanın Önemi.....	47
4.3 Araştırmanın Kısıtları	48
4.4 Araştırmanın Amacı	48
4.5 Araştırmanın Hipotezleri.....	48
4.6 Araştırmanın Kuramsal Modeli	49
4.7 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	50
4.8 Veri Toplama Araçları	51
4.9 Verilerin İstatistiksel Analizi	53
4.10 Araştırmanın Bulguları	54
4.10.1 İlköğretim Öğretmenlerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	54
4.10.2 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Yöneticilerinden Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları	56
4.10.3 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Yöneticilerinden Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	58
4.10.4 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	69
4.10.5 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Yöneticilerinden Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	74
BEŞİNCİ BÖLÜM	78
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	78
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	96
Ek-A: Anket Formu.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	101

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1	: Dönüşümcü liderlik algısı ölçeği alt boyutlarının güvenirlik katsayıları.....	52
Tablo 4.2	: İş doyum ölçeği alt boyutlarının güvenirlik katsayıları.	52
Tablo 4.3	: Ölçek değerlendirme kriterleri.....	53
Tablo 4.4	: İlköğretim öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı.	54
Tablo 4.5	: İlköğretim öğretmenlerinin yaşlarına göre dağılımı.	54
Tablo 4.6	: İlköğretim öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre dağılımı.	55
Tablo 4.7	: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre dağılımı.	55
Tablo 4.8	: İlköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları eğitim kurumu tiplerine göre dağılımı.	55
Tablo 4.9	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin ortalamaları.	56
Tablo 4.10	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ortalamaları.	57
Tablo 4.11	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.....	58
Tablo 4.12	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin yaş grubuna göre ortalamaları.	61
Tablo 4.13	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları.	62
Tablo 4.14	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin mesleki deneyime göre ortalamaları.....	65
Tablo 4.15	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin görev yaptığı eğitim kurumu tipine göre ortalamaları.	66
Tablo 4.16	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.....	69
Tablo 4.17	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş grubuna göre ortalamaları.	70
Tablo 4.18	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları.	71
Tablo 4.19	: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin mesleki deneyime göre ortalamaları.....	72

Tablo 4.20 : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin görev yaptığı eğitim kurumu tipine göre ortalamaları.....	73
Tablo 4.21 : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum ve yöneticilerinden algıladığı dönüştürücü liderlik düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi.....	74
Tablo 4.22 : Araştırmanın hipotezlerinin kabul/red durumu.....	82



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1 : Araştırmanın modeli.	50
Şekil 4.2 : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin ortalamaları.	57
Şekil 4.3 : Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ortalamaları.	58



ÖZET

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: AFYONKARAHİSAR İLİ UYGULAMASI

ELMAS, Nazım

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cafer EMİNOĞLU

Mayıs 2015, 117 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı; öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Ayrıca öğretmenlerin demografik özellikleri açısından ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi de araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

Amaç doğrultusunda, kişisel bilgi formu, dönüşümcü liderlik ölçeği ve Minnesota iş doyum ölçeğinden oluşan anket formu; 2013-2014 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na ilköğretim kurumlarında görev yapan 349 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin okul yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündükleri ve işlerinden yüksek düzeyde doyum sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin yaşlarına ve mesleki deneyimlerine göre, yöneticilerine ilişkin algıladıkları

dönüşümcü liderlik özelliklerinde farklılaşmaların olmadığı, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine ve görev yaptıkları okul türüne göre, yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinde farklılıkların olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet yaş ve mesleki deneyimlerinin, iş doyum düzeylerinden bağımsız olduğu, eğitim düzeylerinin ve görev yaptıkları eğitim kurumlarının ise iş doyum düzeylerinde anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin artmasının, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İş Doyumu

ABSTRACT

THE EFFECTS OF LEVELS OF HAVING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF DIRECTORS OF PRIMARY EDUCATION FOR THE TEACHERS TO THEIR SATISFACTION: MODEL OF AFYONKARAHİSAR

ELMAS, Nazım

Master, Department of Management

Thesis Advisor: Assistant Prof. Dr. Cafer EMİNOĞLU

May 2015, 117 pages

The main goal of this search is; to analyse transformational leadership levels of the directors in primary education, to determine the levels of satisfaction, to identify whether there is a relations between the transformational leadership and satisfaction of teachers, and also, to examine these levels in terms of demographic specialty of teachers and their satisfaction levels.

For these goals; personal information form, the transformational leadership scale and questionnaire are applied to 349 teachers working in primary education institutions in Afyonkarahisar for the education period of 2013-2014.

The datas gained from questionnaires are analysed with SPSS21.0, statistical programme.

In consequence of the search; it's reached that the teachers think that the directors have high levels of transformational leadership and they ensure satisfaction with high-level in their jobs and also there is no difference between the transformational leadership specialties of the directors in terms of ages and professional experiences but the discrepancy comes from their gender, levels of education and types of the schools. In the search; it's figured out that there is positively correlation between the levels of transformational leadership of the

directors and the satisfaction levels of the teachers, and that increase of transformational leadership levels pushes up the satisfaction levels of the teachers.

Keywords; Leadership, Transformational Leadership, Satisfaction



GİRİŞ

Çalışan bireylerin yaptıkları işlerde başarılı olmaları, ancak yaptıkları işten doyum sağlamaları ile gerçekleşebilir. Eğitim kurumlarının en önemli çalışanları olarak öğretmenlerin de başarılı olmaları, çocukların eğitimi ve öğretimi sırasında gereken ilgi ve özeni göstermeleri de, yaptıkları işten doyum sağlamaları ile ilgilidir. İş doyumunu üzerinde bireysel ve örgütsel pek çok faktörün etkili olduğu belirtilmektedir. Öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerden birisi de okul yöneticileridir. Okul yöneticileri verilen eğitim kalitesinde, öğretmen ve öğrencilerin başarılarında, etkili olan önemli unsurlardan birisidir. Etkili okul yöneticilerinin en önemli özelliklerinden bazıları, insan ilişkilerinde başarılı olmaları, birlikte çalıştıkları kişileri anlamaları, tanımaları, onların bireysel ve mesleki beklentilerini anlayarak kendilerini geliştirebilmeleri ve iş doyumunu sağlayabilmeleri için uygun ortamı yaratabilmeleridir. Değişen ve gelişen koşulları kavrayabilen ve değişime uyabilen etkili yönetici, işgörenlerini de geliştirmeli, değişime uyabilir hale getirmeli ve bunun için gerekli olanakları yaratmalıdır (Karşı, 2006: 249). Bu ise okul yöneticisinin dönüşüme ayak uydurabilecek liderlik özelliklerine sahip olması ile gerçekleşebilir.

Bu araştırmanın amacı; öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları ve öğretmenlerin ne düzeyde işlerinden doyum sağladıklarına dair mevcut durumun, Afyonkarahisar merkez ilçede bir resmi çekilmiş olacaktır. Konu ile ilgili yapılacak düzenleme ve uygulamalarda araştırmanın bu yönüyle fikir vereceği düşünülmektedir.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin iş doyumları üzerine pek çok araştırmanın yapıldığı, ancak bu iki değişkenin birbiri ile ilişkisini inceleyen eğitim örgütlerinde sınırlı sayıda araştırmanın olduğu görülmüştür. Araştırmanın konu ile ilgili literatüre bu anlamda katkı sağlaması beklenilmektedir.

Araştırmacı bu çalışmada;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini ne kadar algıladıklarını, öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, mesleki kıdemlerine, görev yaptıkları eğitim kurumu tiplerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algılarının farklılaşıp farklılaşmadıklarını, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, mesleki kıdemlerine, görev yaptıkları eğitim kurumu tipine göre, iş doyum düzeyleri arasında farklılaşma olup olmadığını belirlemeye çalışmaktadır.

Yine öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumlarını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkileyip etkilemediğini de belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlarla, dönüşümcü liderlik düzeyi konusunda ilköğretim okulu müdürlerinin Afyonkarahisar merkez ilçedeki öğretmen algıları bazında fikir edinmeleri ve liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri konusunda öz değerlendirme yapmaları beklenmektedir.

Araştırmacı ulaşacağı sonuçların, kendi kariyerine katkı yapacağını ve eğitim yönetiminde dönüşümcü liderlik özellikleri konusunda edineceği sonuçların çalışma hayatına olumlu katkıda bulunacağı ve çalıştığı kurumlardaki öğretmenlerin iş doyumuna kişisel anlamda pozitif katkılar yapabileceğini beklemektedir.

Ayrıca; araştırmada elde edilen sonuçlardan, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine uygulanan hizmet içi eğitimlerde ve ortaya konan politikalarda faydalanılabileceği düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1 Lider ve Liderliğin Tanımı

Bir toplumun içinde dünyaya gelen her insan birlikte yaşadığı diğer insanlarla ilişkiye geçmek zorundadır. Her toplumsal ilişki belli kurallara uyma davranışını gerektirir. Toplumsal ilişkilerin özeğinde yer alan davranış düzenlemelerini insanların ihtiyaçları belirler. Yaşamın akışı içerisinde kural, ilke, değer, ilişki düzeyi, kültür, norm ahlak gibi kavramlar insan doğasının yönetilmesinde yararlanılan kavramlardır. İnsan, örgütlenmiş bir yapı içerisinde yaşarken yöneten ve yönetilen ilişkileri ile karşı karşıya gelir. Bu noktada insanların birbirleri ile olan ilişkilerini düzenlemede ve yönlendirmede “liderlik” eylemi gerekir (Eren, 2011: 501).

Liderlik kelimesinin İngilizce karşılığı olan “leadership” kelimesi İngilizce’de “to lead” fiilinin isim halidir. “To lead” kelimesi yol göstermek, öncülük etmek, liderlik yapmak anlamlarına gelmektedir (Tabak ve Sıgır, 2013: 420). Lider beraber bulunduğu bireylere gideceği yolu gösteren, aydınlatan, geleceği gösteren aynı zamanda öğreten ayrıca iş arkadaşlarının arzu ve gereksinimlerini zamanında sezen kişi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca lider olan kişi bireylere ve bağlı bulunduğu gruba kendi hedeflerini gerçekleştirmeleri için onları harekete geçirebilen ve bireylere insanları kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirebilendir. Liderlik kavramı ise “yapılması gerektiğine inandığı şeyi başkasına istekle yaptırabilme becerisi ya da sanatı” olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231-232).

En yalın ifadeyle lider, bir topluluğu yönlendiren kişidir. Liderlik, bireyin doğru amaçlar doğrultusunda kendisini de dâhil ettiği kitleleri etkileyerek harekete geçirmesidir. Amaçların ne kadar doğru olduğunu, genelde elde edilen tecrübeler ve tarih göstermektedir. Bu anlamıyla liderlik, bireysel gelişim ve kurum yönetimi

alanlarında içerik oluşturmuş bir motive olarak değerlendirilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 300). Liderliği “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı” olarak ifade etmek mümkündür (Eren, 2011: 501).

Katz ve Kahn (1971: 371), “hiç bir sözcük liderlik kavramı kadar hoyratça ve farklı anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir kadronun özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak kullanılmıştır. Liderliği tanımlamanın güçlüğüne temelinde, bu sözcükte hem niteleyici, hem değerlendirci birçok ögenin bir arada bulunması önemli rol oynamaktadır” (Akt: Gül ve Şahin, 2011: 239).

Liderlik “sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmaktır” (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 276). Liderlik, insanları etkilemek için önemli olan gücün kullanımını içerir. Güç diğerlerinin davranışını etkileme becerisidir. Kurum içerisinde tipik olarak liderler birçok güç kaynağına sahiptir. Liderler sahip oldukları bu güçleri kullanarak kurumun amaçlarını elde etmeye çalışırlar (Celep, 2004: 4).

Kamuda personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçiş eğilimi ile birlikte yönetim anlayışında meydana gelen bu değişimin ardından, yönetim ve liderlik kavramında da değişimlerin olduğu görülmektedir. Araştırmacıya göre insan kaynakları yönetimi anlayışı içerisindeki müdürün yerini artık “lider” kavramı almaya başlamış, bu da yeni yönetim stilleri ve algılarının oluşmasına yol açmıştır. Önceleri yönetim anlayışında sadece kanunların uygulanmasını isteyen ve emreden müdür davranışları yerini insan kaynakları dediğimiz çalışanlarını örgütleyen, güdüleyen, motive eden ya da peşinden sürükleyebilen davranış biçimleri sergileyen yönetici anlayışını ortaya çıkarmıştır. Yazarların da belirttiği üzere bu liderlik anlayışının ortaya çıkışı çok da uzak bir zaman diliminde değildir. Yeni anlayışı getirmiş olduğu yeni yönetim ve yönetici tarzları içerisinde “Lider” kavramı öne çıkmıştır. Sergiledikleri davranış ve yönetim biçimleri çalışan algılarına göre farklılık gösterse de lider, çalışma arkadaşlarını ve insan kaynaklarını bir şekilde amaç doğrultusunda kanallara edip hedefe giden organizasyonu gerçekleştiren kişi olmalıdır.

1.2 Temel Liderlik Özellikleri

İnsanlar, tarihin var oluş süreci boyunca, liderlerin lider olmalarını sağlayan özellikleri hep merak etmiş ve bu nitelikleri belirleyebilmek amacıyla devamlı araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Bundan dolayı ilk liderlik çalışmaları, kişisel özellikler üzerine yapılmıştır. Liderin özellikleri kuramına göre, liderlerin doğuştan var olan yetenekleri ile daha sonraki senelerde elde etmiş oldukları bir takım nitelikler liderliğin temelini meydana getirmektedir. Bu kuramı destekleyenler etkin bir lideri, etkin olmayandan ayıran bir takım kişisel niteliklerin var olduğunu iddia etmişlerdir. Bu bağlamdaki çalışmalar yaklaşık olarak 1904 yılında başlamış ve 1950 yılına kadar düzenli bir şekilde gelişerek çok sayıda bilgi, bulgu ve kuramların meydana gelmesine sebep olmuştur (Güney, 2011: 364).

Earle (1997: 20) ye göre liderin 3 önemli özelliği vardır. Bunlar; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir. Liderin çalışanları motive edebilmesi, ancak onların güvenini ve saygısını kazanmakla mümkün olabilecektir. Bir lider ekip olabilmek, ilerleme kaydetmek, sadakat ve ilgilerini kazanmak için çalışanlarını dinlemeli, söylenenleri algılamalı ve duyduklarına duyarlı olmalıdır (Akt, Doğan, 2007: 35).

Yazarlara göre; yapılan lider tanımları ve bu tanımlarda betimlenen liderlik özellikleri dönemsel olarak farklılıklar gösterse bile genel literatürde ideal ve etkin bir liderin taşıması ya da yansıtması gereken özellikleri vardır.

Araştırmacı tarafından incelenmiş olan liderlik temel özellikleri de şöyle özetlenmektedir;

Lider; belirlenen hedeflere ya da amaca ulaşmak için grup üyelerine kendisine yapılan etkiden daha fazlasını yaparak onları güdüleyen ve hedefe giden yolda hareketlendirici rol üstlendiğinden dolayı geniş bir bakış açısına sahip olarak planlamaya önem verebilmelidir. Zamanını ve kümenin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak adına bu vizyon önemli bir özelliktir. Değişime ve yaşanan kültürel sosyal ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilmeli ve bunun için de değişimden yana tavır sergileyebilmelidir. Değişimin etkilerini olumlu yönde kanalize ederek kümenin hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmelidir.

Lider; kümesindeki elemanlarının ve paydaşlarının kişisel özellikleri hakkında bilgiye sahip olmalı, durumları ile ilgilenmeli, onları dinlemeli ve önemsedliğini yansıtabilmelidir. Bu nedenle de insancıl olma gerekliliği vardır. Her şeyden önce işi

ile ilgili etkin bir bilgiye sahip olmalı, etik değerlere riayet etmeli ve iş ahlakından ödün vermemelidir. Doğru ve zamanında alınan kararlar ile kümesindeki elemanların saygısı ve güvenini kazanmalıdır. Çalışanlarının görüşlerini öğrenmeli, fikirlerine değer verildiğini yansıtabilmelidir. Grup içi aktivitesini arttırmalı ve kendini daima geliştirebilmelidir. Karizmatik özellikleri ile etkinliğini pekiştirmeli, mahiyetindekilere güven duyan ve onlara fırsatlar verirken muhalefete de teşvik sağlamalıdır. Çünkü muhalif düşünceler alternatif fırsatlar doğurabilir. Risk alarak grup üyelerinin de risklere girebilmesi adına onların yanında bir duruş sergilemelidir. Ayrıntılara takılmadan konuyu sadeleştirmeli ve olgun, sakin, tavırlar ile fevri davranış ve sözlerden uzaklaşmalıdır. Kendi uzmanlığının yanında mahiyetindekiler için de uzmanlık ve liyakata önem vermelidir, onların yaratıcı fikir ve düşüncelerini desteklemelidir. Adalet duygusu kuvvetli olmalı ve astlarına karşı sergileyeceği adil davranışları ve hakkaniyeti önceliği ve de vazgeçilmezi olmalıdır. Yüksek bir öngörüye sahip olarak olaylara ve eylemlere çalışanların gözünden bakabilmelidir. Hatta Lider; objektiflerin tek bir noktaya odaklandığı anda, tüm objektifleri kadrajına alabilen bir bakışa sahip olmalıdır.

Liderlik bir süreçtir. Bir örgütün yöneticisi olan kişinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Genel olarak liderde olması gereken özellikler; katılımcı yönetme, öğrenme yeteneği, yaratıcılık, dürüstlük, kimlik sahibi olma ve bu öğelerle örgütün kültürünü etkileyebilmektir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 282). Şahin ve Temizel ise (2007: 183) liderleri, “lider kendisini tanımalıdır, işinde uzman olmalı, amaçları belirlemelidir, demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır, zıt görüşleri davet etmelidir, lider geleceği görebilmelidir, ödün vermeyeceği amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnmelidir, alçak gönüllü olmalıdır, zamanı iyi kullanmalıdır, lider dürüst ve erişilebilir olmalıdır, çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır, takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir, hedefleri ve standartları belirlemelidir” şeklinde özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Liderliğin en temel özelliklerinden birisi de etkidir. Genel olarak lider grubun inanç ve etkinlikleri üzerinde büyük etkiye sahip olan kişidir. Liderlerin grubu etkileyebilmesi için, öncelikle gruba güven vermesi, inandırması ve ikna etmesi gerekmektedir (İlgar, 2005: 59).

Leithwood ve Riehl (2003:9) tarafından yapılan başarılı okul liderleri ile ilgili araştırmada; lider, okulun amaçlarını başarmak için insanları etkileyen, onlarla birlikte çalışan ve çeşitli rollerle meşgul olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lider, yöneticinin yapmış olduğu işleri yapmasına rağmen, liderleri yöneticilerden ayıran en önemli fark, liderin başkalarını etkileme gücüne sahip olmasıdır.

1.3 Liderlik Stilleri

J.M. Burns ve B.M. Bass adlı araştırmacılar 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik sahasında hüküm süren klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinden farklı olarak yeni bir ayrımın yapılmasını zorunlu görerek Sürdürümcü (Transaksiyonel) liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik kuramlarını geliştirdiler. Sürdürümcü liderlik, geleneklere ve geçmişe bağımlı bir anlayışa sahipken, dönüşümcü liderlikte geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir anlayış egemendir. Bu liderlik yaklaşımları Kurt Lewin'in klasik olan otokritik, demokratik ve laissez-faire üçlü ayrımına karşıt olarak geliştirilmiş liderlik yaklaşımlarıdır (Eren, 2011: 464).

Hızla değişen günümüzde, kurumların değişime ayak uydurabilmelerini sağlayan en önemli etken liderlerdir. Değişimi yakalayabilen ve astlarıyla uyum içerisinde örgüt amaçlarına çalışan liderler, kurumlarda liderin önemini süratle arttırmaktadır. Bütün bu durumlar yeni liderlik stillerinin doğmasına sebep olmuştur (Koçak, 2009: 4).

Zamana ve algılara göre değişen liderlik stilleri de yeni araştırmalar doğrultusunda farklılıklarını ortaya koymaya başlamışlardır. Liderlik stilleri adı altında yapılan incelemelerde, bir liderin ille de bir kategoriye girmesi kalıpcı bir anlayış olarak görülebilir. Liderler farklı liderlik stillerini sergileyip, farklı stillerin özelliklerini üzerlerinde barındırabilirler. Bu özellikleri içerisinde en etkin ve öne çıkan özelliklerinin dahil olduğu stil gruplarında yer aldıkları varsayılır.

Bu çalışmada liderlik stilleri vizyoner liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere beş liderlik stiline yer verilmiştir.

1.3.1 Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, “insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek, geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletebilmeyi içinde bulunduran bir liderlik yaklaşımı”dır (Çelik, 1997: 470).

Vizyoner liderler, “kurumu başarıya götürecek yolda resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir” (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Vizyoner liderlik, okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmelerine yardımcı bulunmaktadır. Vizyoner bir okul idarecisi, feraset ve düşünce gücünü kullanarak, vizyonun kurumun müşterek bir şekilde resmi haline gelebilmesini sağlayabileceği belirtilmektedir. Bu yüzden okul idarecisinin ilk önce okulunu gelecekte ne şekilde bulmak istediğini sınırlamak gerekmektedir. Okul idarecisinin bu mevzuda öğretmenlerle işbirliği içinde olması gerekmektedir. Vizyon geliştirme aşamasında her vakit okul yöneticisinin vizyonu kabul edilmeyebilir, bazen okulda görevli bir öğretmenin geliştirdiği vizyon, okulun ortak vizyonu olabilir (Durukan, 2006: 283-284).

Türk Dil Kurumu yayını olan güncel Türkçe sözlükte ‘ileri görüş’ olarak yerleştirilen vizyon kavramından da anlaşılacağı üzere vizyoner liderlik, ileride ne aşamada ve hangi konumda olunması gerektiği konusunda küme elemanlarını etkileyen ve onlarla birlikte ileriye yönelik plan yapan bir liderlik anlayışı şeklinde özetlenebilir. Bu nedenle okullarda vizyoner liderlik özellikleri ön planda olan liderler stratejik planlama çalışmaları ve işbirliğine önem verirler. Paydaşları ile birlikte belirlenen vizyon etrafında kümelenmek sureti ile çalışmalarını yaparlar. Vizyon sahibi bir lider paydaşları ile bugünü değil, geleceği planlamaya çalışan liderdir.

1.3.2 Etik Liderlik

“Etik liderlik, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür” (Tombak ve Bakan, 2014: 97-98). Etik liderliğin en bariz hususiyeti

liderliğinin güç referansının moral güce dayanması olduğu ve morale bağlı bir liderlik biçimi olduğu söylenmektedir (Sezgül, 2011: 223).

Etik liderlik özelliklerine sahip olan bir okul müdürü, tüm okulun etik davranmasına katkı sağlayacaktır. Okulda zamanla oluşan etik kodlar yapıyı etkileyecek ve kurumsal anlamda (öğretmenlerin ve öğrencilerin birbirlerine karşıt ve dışarıya karşıt olan mesuliyetlerinde ve yürütülen prosedürler boyutunda) güven ortamının belirlenmesinde mühim bir şekilde rol oynayacaktır (Yaman, 2010: 11).

Etiksel yönelimli lider, çalışanların etiksel davranışlarını kıymetlendirmeyi önemli bir etmen olarak dikkat etmelidir. Yalnızca liderlik becerileri yeterli gelmemektedir; bu becerilerin etiksel hareketlerle geliştirilmesi gerekmektedir. Yalnızca lider davranışlarını şu şekilde belirtmekle etkili bir lider olunmamaktadır. Liderin vizyonu kontrol altında tutması ve tatbik etmesi açısından belirttiği davranışlara güvenmiş olması önemli bir etkidir. Birtakım davranışlar, liderlik açısından ön koşul vasıf üstlenen davranışlardır. Muhtemelen bu davranışları belirten lider, daha fazla istenilen neticelere ulaşır. Etiksel yönelimli kurumlarda gayeler bir nizamda konur. Bu kurumlarda lider etkili bir şekilde etiksel yönelim göstermektedir (Çelik, 1999: 89).

Günümüz insanların artık hem öğretmenlerden hem de yöneticilerden beklediği ya da görmek istediği etik davranışlar bulunmaktadır. Eğer bu etik davranışlar hem öğretmenler de hem de yöneticilerde bulunmaması adalet duygusunun sarsılmasına etki yapacağı düşünülmektedir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 88).

Yurdumuzda etik anlayışına verilen önemin hizmet alanlar, çalışanlar ve de yöneticiler bazında arttığı bir gerçektir. Kamu sektörüne yeni atanan ve göreve başlayanlara imzalatılan ‘Kamu Etik Sözleşmesi’ ve ülkemizdeki ‘Etik Kurulu’ bunun bir göstergesi sayılabilir. Ahlaki değerlere öncelik veren ve bu beklenti ile hareket eden etik liderler, grup üyelerini etik anlayış modeli etrafında toplayarak hedefe yönlendirmeye çalışırlar. Hizmet alanına göre belirlenen etik değerler noktasından hareketle vizyon belirlenir. Etik değerler açısından çalışan ve yöneticilere duyulan güven, hizmet alanların adalet duygusunu güçlendirerek sektöre bağlılığı ve güveni arttırdığı söylenebilir. Özellikle okullarda öğrencilere kazandırılması gereken etik anlayışın, öncelikle yönetici ve öğretmenlerde bulunması

gereklidir. Bu durumda etik liderlik yönetim stilleri içinde öne çıkabilmektedir. Okul yöneticileri hem öğretmen hem de öğrencilere etik davranışlarıyla model olurlar.

1.3.3 Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik için öncelikle iyi bir yöneticilik gerekmektedir. Ancak yöneticilik formasyonu ne kadar yeterli olursa olsun okulda görev yapan yöneticinin öncelikli olarak öğretim lideri olması gerekir. “Öğretim liderliği; okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışlardır” (Şişman, 2012: 54-55).

Öğretimsel lider, okulun demokrasi topluluğunu kişisel ve kurumsal düzeyde sınırlama hakkına sahip değildir. Öğretimsel lider, özellikle belli bir anlaşma sonucu bir araya gelen okul topluluğuna hizmet etmek ve kültürlerarası farklılıkları daha iyi anlamak zorundadır (Geylani, 2013: 14).

Öğretimsel liderler, çalışanı sadece işbirliğine ve iş arkadaşlığına davet eden bir ortam oluşturmakla kalmayıp, bununla birlikte etkin işbirliğini oluşturan elemanların ne olduğunu da anlamalıdır. Öğretimsel liderlikle ilgili ideal programda, liderler, okulu tesis ederlerken eğitim ve danışmanlık uygulamalarında gerekli beceriler edinirler. Öğretimsel liderler ayrıca grup dinamiğini anlayıcı bir sistem geliştirmeli ve işbirliğini engelleyen engelleri bilmelidirler. Bunlara ek olarak, okul liderleri işbirliği, danışmanlık ve eğitimi veri tabanlı bir karar verme işlemi içerisinde birleştirecek araçları temin etmelidirler. İşbirliğine önem veren ve iş arkadaşlığı için fırsatlar oluşturan bir öğretimsel liderlik programı, öğrenci öğrenimini sürekli geliştirmede önemli bir faktördür (Demiral, 2007: 61).

Okullarımızdaki yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları bir model olma anlamında başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitimin tüm paydaşları üzerinde etkili olmaktadır. Öğretimsel liderlik anlayışında öğretimi geliştirme ön plana çıkmış ve önem kazanmıştır. Öğretimsel liderlik okullardaki yöneticilerin klasik liderlik davranışı ve rollerini derinden etkilemiş ve değişikliğe uğramasına neden olmuştur. Okulda asli iş olan öğrenme ve öğretme sürecini etkileyerek mevkiinden aldığı resmiyet gücünü değil, bu konudaki uzmanlığını gösteren öğretimsel liderler, öğrenme ve öğretme sürecinde etkili olurlar. Öğretimsel lider

olarak tanımlanabilen liderler okul çalışanları için bir esin kaynağı ve model olarak nitelendirilebilirler.

1.3.4 Kültürel Liderlik

Kurumun yıllar boyunca oluşturduğu normlar, değerler, inançlar ve tüm uygulamalar kurum kültürünün temelini oluşturur. Kurum kültürü, kurumun kendi içinden ve çevreden algılanış şeklini ifade eder ve üyelerinin davranışlarına yön verir. Kurum kültürü, sadece kurum üyelerinin davranışlarına yön vermez; onların görev tanımlarını ve iş akışını doğrudan etkileyerek kurum işleyişinin de temel belirleyicilerinden olur.

“1980’li yıllarda yönetim alanında kültürel paradigmanın önem kazanması, örgütsel kültür konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Örgütsel kültür kuramının gelişmesiyle birlikte, liderlikle ilgili çalışmalar kültür odaklı olarak yoğunlaşmıştır” (Çelik, 1999: 181). Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını kabul etmiştir (Uygur ve Yıldırım, 2011: 73).

Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir (T’umvengler, 1992: 2; Akt: Yıldırım, 2005: 227). Kültürel liderliğin iki temel biçimde ele alınmaktadır. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Geylani, 2013: 9-10);

Var Olan Kültürü Koruma: Var olan kültürü korumanın birinci boyutu biçimlendirme boyutudur. Örgütsel yapıda yer etmiş kültür unsurlarını süzerek, kurumsal amaca yönelen konusunda yararlı olan, motivasyon etkisi olan kültür unsurlarının canlı tutulması gerekmektedir. Aynı zamanda var olan kültürün işlenmemiş yönlerinin öne çıkarılması olarak ortaya çıkar. Korumanın ikinci boyutu ise; alt kültürler arası bölünmelerin bütünleştirilmesi ve çatışma unsurlarının azaltılmasıdır.

Yeni Bir Kültür Oluşturma: Yeni kültür oluşturmanın birinci boyutu; eski kültürü zayıflatarak yeni kültür oluşturmaktır. İkinci boyutunda ise; izleyenleri celp ederek onlarla bütünleşme, kişisel niteliklerini kullanma becerisi öne çıkar.

Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Her okulun güçlü veya zayıf bir kültürü vardır. Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi kültürel liderlik davranışlarına sahip olmayı gerektirmektedir (Çelik, 2003: 97).

Araştırmacıya göre; eğitim paydaşları olarak anılan yönetici, eğitim ve diğer hizmet çalışanlarının düşünce ve yaşantılarıyla oluşan normlar ve inançlar bütünü ile paylaşılan değerlerin tümü okul kültürü olarak nitelenmektedir. Okulların farklı kültüre sahip olmalarının nedeni fiziksel özellikleri ve coğrafi konumlarından çok, okulda görev yapan ve hizmet alan yönetici, eğitim çalışanı ve öğrenci iletişimi ve etkileşiminden ve de bu iletişimin yapısal özelliklerinden kaynaklandığı çeşitli araştırmalar sonucu belirlenmiştir. Kültürel değişimler hızlı bir şekilde ve birden gerçekleşmezler. Kültürel değişim zamana yayılır ve bir süreç olarak gerçekleşir. Bu normal ve devamlılığı olan bir olaydır. Kültürel liderler; kültürü bir süreç olarak değerlendirerek, tüm etmenlerini bilen, tekrar oluşturulması ve şekillendirilmesi sırasında ortaya koyacağı değerlerle farklılık yaratan ve etkili rol oynayabilen kişilerdir.

1.3.5 Dönüşümcü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk defa 1973 yılında J.V. Downtown tarafından gündeme getirilmiş ancak bir kuram olarak J. McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Burns'ın hareket noktası Max Weber'in karizmatik liderlik kuramıdır. Daha önceki kuramlar liderin ya da astların davranışlarını incelerken, Burn kuramında lider ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklamaya, lider ve izleyicilerinin rollerini bütünleştirmeye çalışmıştır (Tunçer, 2010: 316).

Burns'ın ödül kazanan çalışması, kendinden sonra gelenleri etkilemiştir. Bu çalışmanın esası, "transactional" ve "transforming" liderlik olarak tanımlanan liderlik yaklaşımlarını karşılaştırmak ve aralarındaki farkı saptamaktır. Yapılan çalışma sonunda, bu iki yaklaşım arasındaki temel fark olarak belirlenen özellik, transforming liderliğin dönüşümcü olmasıdır. Transforming liderlik süreci, hem liderin hem de izleyenlerin dönüşümlerini olanaklı kılmaktadır. Bu süreç, liderin ve izleyenlerin kendilerini bireysel olarak geliştirmelerini ve örgütsel gelişmeye katkıda

bulunmalarını sağlamaktadır. İzleyenlere liderlik yeteneği kazandırırken, lidere daha üst düzeyde bir liderlik yeteneği kazandırmaktadır. Bunu, izleyenleri bireyler olarak bir bütünlük içinde düşünerek, dikkate alarak ve onların gizil güdülerini harekete geçirerek başarmaktadır. Süreçte yer alan herkesin, liderin ve izleyenlerin doğal güçlerini geliştirmelerini olanaklı kılıcı bir ortam oluşturarak dönüşümü gerçekleştirmektedir (Aydın, 2010: 309).

Burns'un fikri tabanını oluşturduğu dönüştürücü liderlik konsepti üzerine yoğunlaşan Bass, dönüştürücü liderliği şöyle tanımlamaktadır; “Liderlerin takipçilerin ilgi alanları ve ihtiyaçlarını değiştirerek genişletme, grubun üst seviyede moral ve motivasyonlarını arttırarak onların grup amaçlarını anlama ve bağlılık göstermelerini sağlama sürecidir” (Krishnan, 2002: 20).

Dönüşümcü liderlik, “geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar” (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212).

Dönüşümcü liderler, uzun dönemli hedeflere odaklanma, vizyona önem verme ve belirlenen vizyonun peşinden gidilmesi için astları teşvik etme ve sonuçta onların güven ve bağlılığını arttırma çabası içindedir. Böylece astlar, görevlerinin önemini daha fazla kavramakta ve işletmenin çıkarlarını, kendi bireysel çıkarlarının üzerinde tutmaktadır. İşte, bu değişimi sağlayan, böylece işletmede yenilik ve değişiklikleri başlatan kişi, dönüşümcü lider, “astların tarzlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek, onların tahmin ettiklerinden daha fazla performans göstermeleri için onları motive eden kişi” olarak da tanımlanabilir (Berber, 2000: 43).

Dönüşümcü liderlik felsefesine göre lider; takipçilerinin beklentilerini, düşüncelerini, değer yargılarını farklılaştırır. Araştırmacıya göre; yenilenme ve değişimi sağlamak sureti ile grup performansını arttırarak yüksek iş verimine ulaştıran ve amaçlar doğrultusunda organize eden kişiler dönüşümcü liderler olarak tanımlanabilirler. Böyle bir durum da ancak liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Organizasyonun vizyonu kesin olarak liderin vizyonu olmasa bile kabul edilen vizyonun grup üyelerine benimsettirilmesi örgütsel yaşama bir anlam katar ve çalışanların hevesini arttırır.

1.3.5.1 Dönüşümcü liderlikte temel özellikler

Dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişilerin, inançlarını, kültürlerini, değer yargılarını onlarla birlikte tanımaya çalışırlar. Dönüşümcü liderlik, “liderin kendi isteklerini izleyicilerinin de isteği haline getirerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkileme ve onlarda esin kaynağı olma özelliği olduğu anlaşılmaktadır” (Tutar ve diğerleri, 2009: 4).

Dönüşümcü liderin özellik ve davranışları özetle, şöyle belirtmektedir (Brestrich, 2000:103; Akt: Okay, 2009: 2):

Dönüşümcü lider; izleyicileri arasında, daha önce yaptıkları işlerini yeni bir perspektiften görecektir şekilde yeni ilgiler uyandırır. Kurumun ve kurum içinde oluşturulan takımların vizyonu veya misyonu bakımından bilinç uyandırır. İzleyicilerinin, içlerinde var olan yetenekleri fark etmelerini sağlayarak bu yeteneklerden daha yüksek seviyeli yetenek potansiyelleri geliştirebilir. İzleyicileri sırf kendi menfaatlerini düşünmekten kurtarıp, kişisel menfaatlerin üzerinde grup menfaatlerini gözeticek bir bakış açısı geliştirmeye motive etmek dönüşümcü bir liderin özellikleridir.

Dönüşümcü liderler, yalnızca kaygılanan, yargılayan ve risk alabilen insanlar değil, aynı zamanda davranışlarıyla kişilere belli başlı bilgileri aktaran insanlardır. Dönüşümcü liderler geleneksel bürokraside teşebbüse ve kendini yetiştirmeye orantılı bir iklim geliştirirler ve yüksek seviyede bir enerjiye sahip insanlardır (Çelik, 1998: 4). Cömert (2004: 30-31)’ e göre gerçek bir dönüşümcü lider:

Dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek, çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşım, hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı ve değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklıdır.

Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü, alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip, karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık, düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görecektir, risk alacak, zoru başaracak ve dirence direnecek kadar cesurdur.

İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılayacak kadar güdüleyici, belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeleri ön plana çıkaran liderdir.

1.3.5.2 Dönüşümcü liderliğin boyutları

Bass (1997) dönüşümcü liderliğin boyutlarını idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme(ilham verici), entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak vurgulamaktadır (Akt: Akbaba Altun, 2003: 10-11). Bu boyutlara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1.3.5.2.1 İdealleştirilmiş etki (karizma)

“Liderin idealleştirilmiş etki (karizma) boyutu, vizyon ve misyonu belirlemesi, özgüveni öğretmesi, saygınlık ve güven duyulmasıdır” (Taslak, 2008: 127). Lider, gözlemleyenleri için kusursuz bir modeldir. İdealleştirilmiş etkide lider, gözlemleyenlerin güvenini, özenli oluşunu ve saygısına sahip olarak kurum için mükemmel kararların alınmasını sağlamaktadır. Lider, gözlemleyenlere saygılı olur, onların güvenini ve örgütsel misyona güvenmelerini temin eder ve onların üstünde güçlü bir tesir oluşturur. Gözlemleyenler, liderin arzu edilen neticeye geldiklerini gördükleri zaman onun tutum, davranım ve değerlerine itina ederler, onun gibi olmaya gayret gösterirler. İdealleştirilmiş etki sebebiyle liderler, başarımın en üst seviyeye varması neticesinde gözlemleyenlerin ekstra çaba belirtmelerini sağlamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1990; Kılınçarslan, 2013: 22).

Dönüşümcü liderlikte, liderin yenileşme ve değişim isteği arttıkça astların da aynı oranda yeniliğe adapte olacağı ve örgütün güçleneceği kesindir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki bölümde incelenmektedir.

Atfedilen idealleştirilmiş etkide lidere, izleyenlerle işbirliğinden onur duyma, grubun faydasına olan konuları kendi menfaatlerinin üstünde tutma ve özgüvenli olma gibi bazı duygular yakıştırılır. Davranış olarak idealleştirilmiş etkide ise lider değer verdiği konular üzerinden mesajlar verir, hedeflerin önemi üzerinde durur ve alınan kararlarda ahlaki ve etik kazanımların önemini belirtir (Karip, 1998:447).

Takipçileri, dönüşümcü liderler ile özdeşleşmek sureti ile onları rol model olarak alırlar. Dönüşümcü liderler de rol model olarak kendisini alan izleyenleri karşısında saygı duyulan, itimat edilen, kendi kişisel ihtiyaçlarına değil grup üyelerinin ihtiyaçlarına öncelik verebilen kişiler olmak ve izleyenlerinin güvenini kazanmak zorundadırlar. Riskleri ve dönütleri grup üyeleri ile paylaşmak suretiyle etik ve moral davranış biçimlerinde bir standart yakalamalıdırlar. Keyfi tavırlardan uzak doğru davranış ile güvenilir bir yönetici olabilirler.

1.3.5.2.2 Telkinle güdüleme (ilham verici güdüleme)

Telkinle güdülemede, lider izleyenleri güdüler, onlara ilham verir ve örgütte birlik olma ruhunu harekete geçirmeye çalışır. Telkinle güdüleme sayesinde lider kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayarak, kurumun performansını çoğaltmak için grup ruhunu isteklendirmeye yönlendirir. Lider gözlemleyenlere moral güçlendirici konuşmalar gerçekleştirerek onların iyimserlik ve coşkularını artırır (Bass ve Avolio, 1990; Kılınçarslan, 2013: 22).

Telkinle güdüleme, dönüşümsel liderlikte ayrı bir önem sahiptir. Telkinle güdüleme, aynı vakitte karizmanın bir neticesi olarak değerlendirilir. Telkinle güdüleme, dönüşümcü liderin astları için bir model oluşturma, bir vizyon aktarma ve birtakım semboller yardımıyla onları gayret gösterme konusunda harekete geçirmesini ifade etmektedir. Lider, istenilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşabileceğini gösterdiğinden, liderin önerilerinin bir sonucu olarak çalışanlar kendilerini daha güçlü hissedерlerse o zaman önder için ilham verici denilebilir. Telkinle güdülemede güçlü ve başarılı olan liderler, astlarından takım ruhunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Dönüşümsel liderlerin ilham verici çekicilikleri, çalışanları iyi iş ve iyi amaç üzerinde, en iyisine odaklanmaya yöneltir (Sökmen, 2010: 147- 148).

Telkinle güdüleme ya da farklı ifade ile ilham verici güdüleme davranışı sergileyen dönüşümsel lider, takım ruhunu hareketlendirir. İyimser tavrı ile takımı etkiler ve heyecan uyandırır. Geleceğe dair olumlu beklentiler düşüncesi ile meşgul olmalarını sağlar. Takım üyeleri arasında paylaşılan ve ulaşılacak istenen vizyon ve hedeflere karşı olan sorumluluğunu hissettirir ve üyeleri ile açık bir iletişim sağlar.

1.3.5.2.3 Entelektüel uyarım

“Entelektüel uyarım, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçevelendirerek ve eski durumlara yeni yollardan yaklaşılarak izleyicilerinin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olması için teşvik eden dönüşümcü lider özelliğidir” (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60).

Entelektüel uyarım; boyutunda lider astları problemlere çözüm bulması için destekler. Grup üyelerinin yeteneklerinin ve kararların sorgulanması yönünde destekleneceği ve yeni varsayımlara açık bir yaklaşım sağlar. Bu davranış lideri örgütün entelektüel ve yenilikçi yanlarını arttırması yönünde değişimci kapasitesini aktif duruma getirmesi yönünde etkiler. Liderlerin entelektüel uyarım davranışları arasında eski gelenekleri sorgulamak, çalışanların yeteneklerini fark etmelerini sağlamak ve uzun süredir var olan problemler için yeni çözüm yolları aranmasına destek vermek bulunur (Bass ve Avolio, 1990; Akt: Buluç, 2009: 6).

Dönüşümcü liderler, var olan durumlara yeni bir bakış açısı ile yaklaşmayı sağlamak için takım arkadaşlarını ve izleyenlerini teşvik eder. Yeni fikirleri heyecan ile dinler. Küme üyelerini yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirir. Bireysel hatalara yapıcı yaklaşımlar gösterir ve topluluk içinde onları açıkça eleştirmekten kaçınır. Farklı düşünceleri kesinlikle eleştirmezler ve onları zenginlik olarak kabul ederler. Takımdaşlık duygusunu ön planda tutarak izleyenlerini sorunlara çözüm önerileri sunmalarını ve yeni düşünceler ortaya atmaları konusunda cesaretlendirirler. Fikir alışverişi ya da bir başka deyişle takım içinde beyin fırtınası yapmayı isterler.

1.3.5.2.4 Bireysel destek

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının sonuncusu ise bireysel destek boyutudur. Bireysel destek davranışı sergileyen lider, çalışanları tarafından akıl hocası yani kılavuz olarak algılanmaktadır. Bu davranış çalışanları cesaretlendirmeyi, desteklemeyi ve onların gelişimlerine yardımcı olmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda lider çalışanına birey olarak değer vermekte ve saygı göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 7; Akt: İpekçi, 2013: 37).

Bireysel destek, çalışanların performansını arttırmayı sağlayan aktivite ve davranışların bir kümesini kapsamaktadır. Liderler astlarına görevlerini başarmaları konusunda rehberlik eder ve astlarını koşullar dâhilinde desteklemektedir. Bu liderler

takipçilerinin her birinin bireysel farklılıklarını ve isteklerini gözeterek, onlara kılavuzluk ve koçluk yapmakta ve uygun tavsiyeler vermektedir. Lider bunu takipçilerini izlediği izlenimini uyandırmadan yapmaktadır (Sönmez, 2010: 20-21).

Dönüşümcü lider; izleyenleri dikkatle ve saygıyla dinler. Onları önemseydiğini hissettirir. Geliştirme anlamında onlara görevlerini devreder. Devredilen görevler süreç değerlendirmesi anlamında izlenebilir ancak izleyenler kontrol edildiklerini bilmezler. Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan incelemelere ve araştırmalara bakıldığında tümünün ortak noktasının insanlar olduğu görülmektedir. Bu durumda takım üyelerine insan olarak değer vermek ve onların maddi ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamak sureti ile mevcut ilgilerini en yüksek seviyeye taşıyabilirler. Araştırmacıya göre dönüşümcü liderlik; mahiyetindeki insanları değişim için istekli kılma ve onları organizasyon hedefleri doğrultusunda yönlendirmek ve izleyenlerin beklentilerine yüksek oranda karşılık verebilme yeteneğidir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

2.1 İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunu, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2004:202). Eğer işgören ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için doyum kaynağı olacaktır. İş doyumunu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş doyumunu denince, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk akla gelmektedir” (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 202).

İş, bireylerin yaşamalarında önemli bir yer tutmaktadır. İş, bireysel hedefleri ortaya koymanın bir aracı olarak görülebilmektedir. İş doyumunu, “bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrıdır”. İş doyumunu yüksek olan biri işine karşı olumlu davranır, iş doyumsuzluğu olan kişi ise olumsuz bir tavır sergiler (Sıgır ve Basım, 2006: 134).

İş doyumunu, “işçinin işi ya da işinin farklı boyutları ile ilgili duygulanımı ya da duygulanımsal yanıtıdır”; yani, işiyle ilgili davranışıdır. Diğer bir tanımda ise iş doyumunu, “işçinin işini yaparken ya da yapması sayesinde, gereksinimlerini karşılayabilme düzeyinin bir türevidir” (Çelen, Piyal ve Karaodul, 2004: 229).

İş doyumunu çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, en basit biçimiyle, “çalışanların işlerini sevmeye derecesi” olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkidir (Çetinkanat, 2000: 2).

İş doyumunu, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı oluşturdukları tutumların toplamıdır. Dolayısıyla çalışanların işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise iş

doyumunu, olumsuz ise iş doyumsuzluğu ortaya çıkar (Schultz ve Schultz, 1990: 271, Akt, Güney, 2011: 11)

İş doyumunu, çalışanın yaptığı işi ve ya iş hayatını değerlendirmesi sonunda duyduğu haz ya da elde ettiği olumlu duygulardır. Çalışanın duyduğu hazzın veya ulaştığı olumlu hissin mertebesi işinden almış olduğu doyumun derecesidir (Başaran, 2008: 263).

İş doyumunu, çalışanların işine ve örgütüne karşı geliştirdiği bir tepkidir. Başka bir deyişle, çalışanların işine karşı gösterdiği ilgi, örgütsel bağımlılık, sosyal imkânlar gibi belli girdiler karşılığında aldığı çıktı miktarı (iç ve dış ödüller) ile alması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark, iş doyumunun belli başlı belirleyicisi olarak görülmektedir (Güney, 2011: 11).

Araştırmalara göre iş doyumunu tanımı ile ilgili bir genelleme yapacak olursak; çalışanların işlerinden aldıkları keyif ve işlerine karşı göstermiş oldukları duygusal tepkilerin derecelendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. İş yerindeki çalışma ortamları, çalışma süreleri, yönetim tarzları, alınan ücret, ödül ve ceza kıstasları, liyakata değer verilmesi, sosyal haklar, kariyer gelişimine açık olunması, adalet ya da ayrımcılık gibi faktörler neticesinde çalışanların işleri hakkında hissetmiş oldukları olumlu ya da olumsuz duygularını iş doyumunu olarak ifade etmek mümkündür. Çalışanın tüm bunların muhasebesini yaptığında işine karşı duymuş olduğu bağlılık ve işinden aldığı keyif onun iş doyum derecesini gösterir.

2.2 İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu, ilk defa 1920’li yıllarda ortaya atılmıştır, ancak öneminin anlaşılması 1930-1940’lı yılları bulmuştur (Köroğlu, 2011: 249). “İşe karşı gösterilen kişisel tutum olarak tanımlanan iş doyumunun en temel tanımı Locke ve Landy tarafından yapılmıştır. Her iki bilim adamı da iş doyumunu, işe ilişkin bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak görmüştür” (Keser, 2006: 71). Berns (1984: 132) ise iş doyumunu “işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusu” olarak tanımlamıştır (Akt: Önder ve Taş, 2009: 72). Diğer bir ifade ile iş doyumunu, çalışanlarının işlerine karşı gösterdikleri içsel bir tepki olup, açıkça görülmez, ancak anlaşılabilir (Avşaroğlu vd., 2005: 117).

Bireyler yaşamlarını sürdürebilmeleri için belirli bir yaşa geldikten sonra iş hayatına girer ve hayatının büyük bir kısmını iş yerinde geçirirler. Bunu da en az 20-

25 sene sürdürmektedirler. Bundan dolayı insan hayatında iş doyumunu hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir yere sahiptir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 6).

İş doyumunun insan hayatı üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler çalışanların iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar (Özkalp ve Kirel, 2013: 123); Birincisi doyumsuz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü iş doyumunu yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. Tatmin olan işçi işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla da kanıtlanmıştır.

Öğretmen mesleğini icra ederken kendisini işine tam olarak vermesini engelleyen ve öğretmeni mutsuz eden bazı faktörler mevcuttur. Mutsuz olan öğretmen doyumsuzluk yaşar. İçinde bulunulan yıllar, yöneticilerin her düzeydeki elemanların verimini arttırmayı, düşünsel ve bedensel rasyonelliğini ön plana çıkarmayı amaçladığı yıllardır. Özellikle yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan ise rasyonellik sınırları içerisinde üretkenlik desteklenmelidir. Çalışma yaşamı içerisinde günlük yaşantısının yaklaşık yüzde yetmişini iş ortamında geçiren kişinin olanaklar ölçüsünde iş doyumsuzluğu, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, buna karşılık iş doyumunun arttırılması demektir. İşgörenin iş doyumunu bulması demek işine karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş doyumunu o ölçüde yüksek olacaktır (Yüksel 2009: 36-37).

Çalışan insanların günlük hayatlarının ortalama üçte birini geçirdikleri iş yerleri, günün yaklaşık üçte birinin de uykuda geçtiği düşünülürse günlük aktif yaşamlarının yarısı ile ifade edilebilecek ortamlardır. Bu da onlar için önemli bir zaman dilimini oluşturmaktadır. Bu nedenledir ki çalışanların işlerinden aldıkları keyif onların ruhsal dünyalarında da önemli yansımalarla neden olacaktır. İşlerinden dolayı sağlayacakları doyum, iş verimlerinin yüksek olmasına, çalışma ortamlarındaki ve çevrelerindeki ilişkilerine, etki edecektir. İş doyumunun üst düzeyde olması çalışanların iş verimi ve üretkenliğine olan etkiyi arttıracak gibi bu olumlu durum çevresindekilere de olumlu bir etki olarak yansıyacaktır. İş doyumunu anlamında gereksinimleri karşılanan bireyler çevresindekilerle sağlıklı ilişkiler kurarak yapıcı davranışlarda bulunur ve sosyal anlamda da doyum sağlayabilirler.

2.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

2.3.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, iş doyumunun ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bireysel faktörler “kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgili”dir. Bireysel faktörler, cinsiyet, yaş, tecrübe, eğitimi düzeyi, zeka ve yetenek ve kişilik özellikleri olmak üzere altı şekilde açıklanmaktadır (Ataklı vd.,2004).

Cinsiyet: Silah (1997: 7)’a göre kadın ve erkeğin toplumsal rollerinin değişik olması, iş ile alakalı beklentilerinin de değişik olmasına sebep olur. Bu sebeple ücret, iş saatleri, iş şartlarından aldıkları doyum da değişik şekillerde olmaktadır Kırel (1999), bayan ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmaları durumunda bile bayanların daha az beklentiler içerisinde olduklarını ve bunun için de erkeklerden daha fazla işlerinden tatmin olduklarını belirtmektedir. Buna göre; bayan ve erkeklerin iş doyum düzeylerindeki farklılıklar, cinsiyetlerinden çok beklentileriyle ilgilidir. Örneğin bir işyerinde erkekler için, ücret, kariyer, ilerleme fırsatları daha fazla önem arzederken, bayanlar için çalışma koşulları ve sosyal ilişkiler önemlidir (Akt, Çarıkçı, 2000: 161).

Yaş: Yaş ve iş doyumunu arasında ilişki konusunda farklı araştırma bulguları mevcuttur. Herzberg, iş doyumunu ve yaş ilişkisinin U şeklinde olduğunu ifade etmektedir. Genç yaşta doyum yüksektir, sonra orta yaşlarda en düşük düzeye iner, daha sonra ise yaşla birlikte artmaktadır. Yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre daha düşük beklentilere sahip olup işe daha fazla uyum sağlamakta, kariyerleriyle birlikte daha iyi iş veya daha fazla arzu edilen konumlara gelmektedirler (Durmaz, 2003: 29).

Tecrübe: Bir başka bireysel neden kişinin tecrübesidir. Yeni işe girenler çok fazla beklenti içinde olmakta bu nedenle de doyum düzeyleri düşük olmaktadır. Buna karşın iş deneyimi fazla olanlar bu konuda daha toleranslı davranmaktadır (Oksay, 2005: 11).

Eğitim düzeyi: Eğitim sağlıklı ve aslına uygun şekilde yapıldığında bireyin kendine olan güveni ile birlikte potansiyel yeteneği de ortaya çıkar. İşgörenlerin doyumunu belirli şekilde etkileyen tek alan eğitimidir. İyi bir eğitim, bireyin iş doyumunu etkiler, çünkü bireyin daha iyi performans göstermesini sağlar. Eğitim, hemen tüm mesleklerde profesyonellik (uzmanlık) imajını geliştirir ve bireylerin kendilerini eğitim ile geliştirme imkânı tanıyan örgütlere daha bağlı ve sadık kalmalarını sağlar (Samadov, 2006: 18).

Zekâ ve yetenek: Tek başına zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır; ancak zekâ düzeyine yararlı bir işin yapılma durumunda, zekânın iş doyumuna mühim bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Birçok iş çeşitleri için belirli bir zekâ düzeyinin lüzumlu olduğu bilinmektedir. Fakat zekâ düzeyi veya yeteneğin yapılan işte istenen düzeyden çok az veya çok fazla olmasının iş doyumsuzluğuna neden olduğu bulunmuştur (Baysal, 1981:193, Akt: Savaş, 2012: 81).

Kişilik özellikleri: İş yaşamında kişilik özellikleri bireyin iş doyumunu etkileyen unsurlardan biridir. Dışa dönük, sosyal, kendini ifade edebilen bireylerin iş doyumunu daha yüksek, fakat içe kapanık, sinirli, karamsar kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin iş doyumları daha düşük olabilir. Ayrıca A ve B kişilik tiplerine bağlı kişilerde iş doyumunun farklı olabileceği düşünülmüştür. Bunun sebebi A kişilik tipine sahip olan kişilerin, yükselme, başarı hırsı, heyecanlılık, duygusallık, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağımlılık, dinlemeyi sevmemek gibi birçok özelliği vardır ve bu özellikler aslında bireyi bir taraftan da strese sokan özelliklerdir. B tipi kişiliğe sahip kişilerde daha sakin, zaman ve başarı ile ilgilenmeyen, kendisinden emin ve sağlığına düşkün bireylerdir. Yapılan araştırmalar iş doyumunu ile kişiliğin A ya da B olması arasında herhangi bir anlamlı sonuç olmadığını ortaya koymaktadır (Batıgün ve Şahin, 2006: 33).

Çalışanların ilgi alanı, özel yetenekleri, fiziksel ve kişisel özellikleri, etik anlayış ve davranışları, tutumları, yaşları ve cinsiyetleri, işe karşı motivasyon oranları, eğitim türü ve düzeyi, iş deneyimi, sosyal ve kültürel çevreleri gibi değişkenler iş doyumunu anlamında bireysel faktörler olarak belirtilmektedir. Özetle çalışanın kendi kişiliği ve kişiliğine bağlantılı etmenler iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerdir.

2.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgüt yapısı ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte, alt gruplar içinde farklı durumlar iş doyumunu sağlayabilmektedir. Etkili ödül ve terfi sistemleri, kaliteli örgütsel iletişim, ücret, katılımcılığı esas alan örgütsel yapılar iş doyumunu etkileyebilir. Tabii bu hususta bireysel farklılıklar da göz önünde bulundurularak, kesin sınırlar içinde ifade edilemeyeceği de unutulmamalıdır (Gürbüz, Bekmezci, Mert, 2010: 130). İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlileri, statü, işin niteliği, ücret, terfi sistemi, yönetim tarzı, çalışma ortamı ve koşulları, övülme ve iş arkadaşları olmak üzere dokuz şekilde açıklanmıştır.

Statü: Statü, iş doyumuna doğrudan etkisi olduğu söylenebilecek örgütsel faktördür. “Statü, bir bireyin sosyal sistem içindeki ve bulunduğu mevkiinin belirlediği hak ve görevlerdir. Statü, daha fazla saygı ile beraber bulunur. Yani, hakiki bir statüye sahip olan kimse bunun bedelinde iş arkadaşlarından veya işin dışında bağlantılı olduğu kimselerden hürmet görür. Çalışanın makamı nasıl olursa olsun, yerine getirilen işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için derin bir doyum duygusu yaratır (Eren, 2011: 551). Çoğu işgörenler örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, sözü geçer olmak, güçlü olmak yani bir statü kazanmak için çalışır. İşgörenin çalıştığı kurumda yönetici ve arkadaşlarından gördüğü itibar onun işe olan motivasyonunu artırmaktadır (Genç, 2010: 136).

İşin niteliği: İşin içeriği iş doyumunu açısından büyük önem taşımaktadır. Robbins’e göre çalışanlar belli bir düzeyde özgürlük tanınan işleri tercih etme eğilimindedirler. Böyle işler iş doyumunun daha yüksek olduğu işlerdir. Kişiye karar verme özgürlüğü, işe geliş gidiş saatlerinde bir miktarda olsa esneklik sağlanarak bireye verilen özgürlük, çalışanı işinde mutlu eden ve daha az strese sokan durumlar meydana getirecek ve bireyin iş doyumunu artacaktır (Keser, 2006: 105).

Ücret: Ücret, çalışanlar açısından iş doyumunu ile yakından ilgilidir. Alınan ücretin düşüklüğü ya da yüksekliğine göre iş doyumunu değişmektedir. Çünkü günümüz yaşamında para, çalışanların ihtiyaçlarını giderebilmesi için en etkili araçtır. Dolayısıyla kazanılan para diğer bir deyişle ücret, iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanların ücretleri konusundaki tatminlerini belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar,

örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise tatminsiz olacaklardır (Dümen, 2008: 28).

Terfi sistemi: İlerleme imkânları diğer ifade ile terfi, iş doyumunu açısından önemlidir. Kuşkusuz daha hızlı ve sık terfi etme iş doyumunda mühim bir rol oynamaktadır (Özkalp, 2004: 76). Terfi, bireyin başarılı olduğunu ve ileride başarılı olacağının doyum edildiğinin bir gerekçesidir. Ayrıca terfi (yükselme ilerleme) yanında statü ve maaş artımı da getirir (Telman, 2004: 42).

Yönetim Tarzı: Çalışanın doyumunda idareci etkili bir role sahiptir. İdarecinin çalışanına gösterdiği ilgi, alaka, idareci-çalışan münasebetinde idarecinin gösterdiği güven, idarecinin olayları dinlemeye hazır olması ve çalışanın sözlerine önem vermesi çalışanların işlerinden doyum almasına önemli bir etkidir. Bunların dışında idare açısından iyi bir haberleşmenin olması çok önemlidir. Bireylerin birbirlerine bilgi vermesi, yönerge aktarması, düzenli yazanakların çıkarılması, çalışanlar arası bilgi ve duygu birliğinin temin edilmesi yararlı bir haberleşme için gereklidir (Eronat, 2004: 18).

Fiziksel Çalışma Koşulları: Çalışanların iş tatmininin yüksek düzeyde tutmasının örgütün çalışma şart ve koşulları ile orantılı olduğu yapılan araştırmalarda değerlendirilmektedir. Özellikle çalışan beklentileri örgütün fiziksel çalışma koşulları ile uyuşmadığı takdirde iş tatmin düzeyi düşmektedir. Örneğin ortamda yüksek nem kokusunun olması, çok sıcak ya da çok soğuk olması, zemin döşemelerinin kaygan olması veya tavandan yağmur sularının akması vb. etkenler iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkilediği araştırmalarda yorumlanmaktadır. (Ardıç ve Baş, 2002; Akt: Taşdan ve Tiryaki, 2008: 58).

Övülme: Her çalışan yaptığı işin kalitesinden ötürü övünmek ister. Buna karşıt, hemen hiçbir kimse olumsuz yargılamalardan haz duymaz. Bundan ötürü, işinden dolayı övülmek işinden aldığı doyumunu yükseltmektedir. Diğer taraftan övgü, işin kıymetlendirilmesiyle beraber yapıldığı zaman, iş görene işin niceliğinden dönüt sağlayarak, gelecek kez işin daha güzel yapılmasına yol açar (Başaran, 2008: 220).

İş grupları veya İş arkadaşları: Bir kurumda çalışma grubu ile benzeri bilişsel bir yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmak iş doyumunu açısından önemlidir. Diğer çalışanların tutumlarının kişinin kendi tutumları ile benzer olduğu durumlarda, birey diğer insanlar tarafından kabul gördüğünde ve onlar aracılığıyla amaçlarına ulaştığında iş doyumunu artmaktadır (Silah, 2005: 120).

Çalışma ortamına dair iş aletleri, araç-gereçlerin düzenlenmesi, teçhizat ve donanımın nitelikleri, yerleşim düzeni ve işleyiş durumları, iş yerinin fiziki özellikleri ve konumu, örgüt ve organizasyon yapısı, ücretlendirmeler ve sosyal haklar ile ilgili düzenlemeler, kariyer gelişimini ve çalışan eğitimini destekleme, terfi imkanı ve ödüllendirme gibi etkenler de iş doyumu üzerindeki örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

2.4 İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumu hem birey hem organizasyon açısından çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar olumlu sonuçlar olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da olabilmektedir. Olumlu sonuçlar, hem birey hem örgüt açısından iş verimliliği ve üretkenliği artırıcı, organizasyon açısından da yüksek ve kaliteli üretim anlamına gelebilmektedir. Olumsuz sonuçlar ise bireye ve örgüte zarar vermekle birlikte çalışma ortamında huzur ve mutluluğun yok olmasına neden olabilmekte ve hatta sağlık sorunları doğurabilmektedir.

İş doyumunun sonuçları, birey açısından sonuçları ve örgüt açısından sonuçları olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır;

2.4.1 Birey Açısından Sonuçları

Birey açısından sonuçları; stres, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, tevekkül olma ve saldırgan davranışlar olmak üzere beş şekilde açıklanmıştır;

Stres (Gerilim): “Stres, bir canlının psikolojik ya da fizyolojik işlevini kesintiye uğratan her türlü etki olarak da tanımlanmıştır” (Artık, 2009: 63). Stres hakkında sık sık “20. yüzyılın hastalığı” şeklinde genellemeler yapılmaktadır. Petit Robert sözlüğüne göre İngilizceden gelen kavram, “Şiddetli Zorlama, Gerginlik” demektir. Stres kavramı, 1936'da Hans Selye tarafından geliştirilen çalışmalar sebebiyle literatüre kazandırılmıştır (Budak ve Budak, 2004: 574).

İş doyumsuzluğu kişinin stres ve gerilim duymasına, buna bağlı olarak çok fazla fiziksel, zihinsel ve ruhsal rahatsızlık geçirmesine sebep olabilir. Stres, vücudun türlü içsel ve dışsal uyaranlara karşı gösterdiği otomatik tepkilerdir. Dışsal uyaranlar; iş farklılığı, yeni bir kente göç etmek, sevilen bir insanın kaybı vb. İçsel uyaranlar

ise; fiziksel ve ruhsal tedirginliklerdir. Bu uyarılar gözdağı edici olduğu zaman, vücut kendini koruma altına almaya çalışır, müdafaaya geçer. Bu “savaş ya da kaç” pozisyonunun yaşandığı dönemdir (Artık, 2009: 63).

Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: Karşılaşılan bir problemi analiz etmeye uygun olamayan belirli bir akım veya davranış devamlı bir biçimde tekrar edilir. Bu davranışı yapan birey, bunun neticesinde olumlu hiçbir sonuç olmayacağını bile bile tekrarlamaya yönelmektedir. Bu şekilde çeşitli davranımların yerine, problemleri yumuşak bir şekilde halletme olasılığı oldukça zor bir davranıştır. Bunun gibi çeşitli olaylar, kafese kapatılmış bir aslanın kendini dışarı atmak için kafes çevresinde dolanmasına çok benzer ve çoğunlukla bir panik neticesinde meydana gelmektedir (Eren, 2004: 252).

Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar: Personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş doyumu arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004: 250). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir.

Tevekkül Olma: İş tatmini konusunda doyumsuzluk hali gösteren ve yaptığı iş ile ilgili kendine güven sorunu yaşayan kimselerin bitkinlik ve pes etme hali içerisinde “iş Allah’a havale etme” biçimi olarak ifade edilebilir. “Olduğu kadar, olmadığı kadar” anlayışı ile hareket etme halidir. Mücadeleden vazgeçilmiş, işler akışına bırakılarak rutine bağlanmış durumudur.

Saldırgan davranışlar: İş yeri ve çalışma ortamlarında bazen çalışanlar halledilmesi gereken bir sorunla karşılaştıklarında bunun olağan şekilde halledilmesi gereken bir sorun olmadığı fikrine kapılırlar. Bu durumda bu problemlerin bir şekilde halledilmesi gerektiğine ama bunun zoraki bir şekilde olması gerektiğini düşünürler. Böyle bir durumda birey zor kullanma yoluna sapabilir. Şiddet; birey tarafından kendisine zorluk çıkaran problem için sanki bir gereklilikmiş gibi gösterilmeye çalışılarak savunma mekanizması harekete geçirilir. Bazen böyle durumlarda verilen tepki probleme karşı değil, problem ile hiç ilgisi olmayan bireylere yönlenebilir.

Müdürünün icraatından hoşnutsuzluk duyan bir çalışanın mesai arkadaşına, ya da iş yerinde sorun yaşayan bireyin evdeki ailesine kötü muamele ya da tavrı örnek olarak gösterilebilir.

2.4.2 Örgüt Açısından Sonuçları

Örgüt açısından sonuçları; işi bırakma, devamsızlık, işgücü devri ve yabancılaşma olmak üzere dört şekilde açıklanmıştır.

İşi bırakma: İşten ayrılma niyeti, devamsızlığın belirtisi olarak görülmekte ve işletmeye ciddi maliyetler getirmektedir. Bir çalışanın işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma düşüncesinde olması her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmekte, henüz eyleme dönüşmemiş olması nedeni ile de gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak sağlamaktadır (Lee ve Mowday,1987: 722). İşten ayrılma niyeti, iş doyumu ile negatif bir ilişki içerisinde olup, iş doyumu veya doyumsuzluğuna bağlı olarak oluşan ayrılma niyeti paralelinde, çalışan öncelikle işini değerlendirerek, iş doyumunu sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması halinde, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşama ise oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektir (Daloğlu,2002: 22, Akt, Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Devamsızlık: İş doyumu ile işe gelmeme ve geç gelme davranışları arasında olumsuz ilişkiler bulunmaktadır. Çalışanlarda iş doyumunun düşüklüğü işe gelmeme davranışının sıklaşmasına neden olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 159). Eren'e göre (2004: 267) örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada, çalışanın yıllık tatil ve belli işe bir mazeret nedeniyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır.

Devamsızlık ayrıca, çalışanın performansı ve becerileri üzerinde de olumsuz etkide bulunarak, iş kazalarının artmasına, çalışma grubundaki diğer kişiler üzerinde ise olumsuz duyguların açığa çıkmasına neden olabilmektedir. İşe geç gelmeyi de kapsayan devamsızlığa mazeret olarak, çalışan, hastalık, ailevi sorunlar, ev ile ilgili sorunlar, dışarıda yapılması gereken işler ve yorgunluk gibi nedenler ileri sürebilmektedir (Şengül, 2008: 62).

İşgücü Devri: Bir işyerinde işgücü devir hızının yüksek olması durumunda çalışanların iş doyumsuzluğu yaşadığı görülmektedir. Çalışanlar beklentilerinin karşılanmaması durumunda başka bir iş arayışı içine girmekte, kendilerini işyerine ait hissetmemekte ve örgütte bulunmaktan dolayı mutsuz olmaktadır (Poon,2004: 325, Akt, Âşık, 2010: 42).

İş doyumu ile iş gücü devri arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. İş doyumu düşük çalışanların işlerini bırakma olasılığını artırır. İş doyumunun yüksek olması ise, işi bırakma etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 118).

Kuruma belirli oranda personel giriş-çıkışı, kurum faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı personel devri istenmeyen bir durumdur. Bu durum, kurumun insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi personel servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsurudur. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları ve yeni masraflara neden olur.

Yabancılaşma: Yabancılaşmanın en çok bilinen belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim kurmaktan kaçınma, kendi kendini çaresiz ve zavallı görme, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişime karşı koyma şeklinde sıralanabilir (Somuncuoğlu, 2013: 73).

Kurumlarda görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, hayal kırıklıkları ile beraber, tatmin edilemeyen çalışma şartları ve çalışma ortamından kaynaklanan streştir. İşgörenlerdeki yalnızlık, kendine ve işine soğuma, harcadığı emeğin üretimdeki karşılığını görememe, işin artık işgöreni tatmin etmediği, işten doyumsuzluğun bulunduğu gibi durumlar, yabancılaşmanın örgüt içerisinde kendini gösterdiği durumlar olarak sıralanabilir (Gökçeğiz ve Birinci, 2007).

Yazarların belirtmiş oldukları tüm bu durumların hepsinde işveren ve ya örgüt için iş veriminde düşüş ve üretimde gerilemeye neden olan faktörler olarak öne çıkacaktır. Örgütsel açıdan bu sonuçlarla karşılaşmak beklenen ve olağan karşılanabilecek bir durum değildir. İşgörenlerin örgütsel faktörler nedeniyle yaşayacakları doyumsuzluğun nihai sonucu da organizasyonun ya da işletmenin sonu anlamına gelebilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1 Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Bireylerin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla kasıtlı ve istendik davranış meydana getirme süreci olarak tanımlanan eğitimin en etken rolünü oynayan okul müdürlerine ihtiyacın gerekliliği tartışma götürmez. Okul müdürleri eğitim yönetimi alanında görev alan ve okullarında lider konumunda bulunan kişilerdir. Eğitim sektöründe liderlik konusunda okul müdürlerimizin yeterlilikleri ve işlerinde uzman olup olmadıkları konusunda çeşitli değerlendirmeler yapılmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak kullanılan yorum ise “okul; müdürü kadar okuldur” nitelemesidir. Buna göre hiç kuşku yok ki okul müdürleri okullarının lideri olarak önemli bir sorumluluğun altına girmektedirler. Bu nedenle gerek doğuştan, gerekse sonradan kazanılan liderlik özelliklerini kullanmak sureti ile eğitim liderleri sorumlu oldukları okullarında her türlü işleyiş ve üretim ile birlikte müşteri memnuniyeti ve çalışanların iş doyumuna katkı yapmak zorunda oldukları bir gerçektir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin ön plana çıkmaya başladığı ve ağırlık bastığı günümüzde eğitimde de değişim ve dönüşümün hızlı yaşandığı bir süreç izlenmektedir. Gerek teknolojik, gerek insan kaynakları gerekse kültürel değişimlerin hızla seyrettiği bir okul ortamında da dönüşümcü liderlerin rolü daha etkin hale gelmektedir. Dönüşümcü liderler zamansallığı yakalayıp, dönüşüme karşı yaşanan direnci kırmak sureti ile mahiyetindeki çalışanları liderlik özelliklerini kullanarak etkileyip örgüt amaçlarına ve hedeflerine kanalize edebilirler. Bunu gerçekleştirebilen liderler sayesinde okullarda da belirlenen vizyona ulaşılması, mutlu çalışan ve kaliteli eğitim ile yüksek iş verimi sağlanması olağandır.

Eğitim bireylerin davranışlarında olumlu değişimler yapan ve bireyi geleceğe hazırlayan eylemleri kapsamaktadır. Eğitim ile verilmek istenen değerlerin

benimsenmesi ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi açısından eğitim alanında yetişmiş liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bu liderler milli eğitim sistemi içerisinde merkez örgütte tüm eğitim sistemini yönlendirirlerken, taşra örgütünde, okul yöneticiliğine kadar uzanabilmektedirler. Okul yöneticileri, eğitim sisteminin temelinde yer alan okulların doğal liderleridir ve okulda ortaya çıkan tüm olayların yöneticileri oldukları kadar takipçileridir. Bu nedenle liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticileri eğitimin ve toplumun gelişmesi açısından önemli bir misyon yüklenmektedirler (Doğan, 2012: 226).

Toplumun eğitimi ve öğretimi açısından etkili okula ulaşmada atılacak en önemli adımlardan birisi okul yöneticisinin liderlik özelliğidir. Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Etkili okul çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bulunması gerektiği ve sınıfta aktif olarak bulunmalarının daha iyi okullar yaratacağı vurgulanmaktadır. Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır (Helvacı ve Aydoğan, 2011: 45- 46).

Okulların yeniden örgütlenme çalışmaları okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe doğru bir değişime neden olmuştur. Bu anlamda, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun gelişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirmede okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Eğitimde dönüşümsel liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen model örnek alınmıştır (Çetin ve Aydın, 2012: 332).

“Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir yaklaşım olarak görülmektedir. Dönüşümcü lider, öğretmenlerin entelektüel açıdan gelişimlerini desteklemekte, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşılarmaktadır” (Çelik, 2003: 95). Eğitimde dönüşümcü liderin, dönüşümün ruhunu ve etkisini aşılayabilen, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, karizmatik ve ilham verici davranışlar sergilemesi beklenir. Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik bakımından temel sonuçları şunlardır (Çelik, 2003: 240–242);

Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır. Dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirmeyle ilgilidir. Dönüşümcü liderlik temelde altı liderlik davranış boyutunu içerir.

Bu davranış boyutları: vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, “bireysel destek sağlama”, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülür. Risk alabilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.

Dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşüme karşı direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koymaktadır.

Herkes karizmatik lider olamaz ancak insanların dönüşümcü lider olma ihtimali karizmatik lider olabilme ihtimalinden yüksektir.

Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verirler. Dönüşüme direnen okul liderleri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmelerini engellerler.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliklerine sahip olması, okul örgütünde değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı, bir örgütsel kültürün içerisinde oluşmasını sağlayacaktır. Günümüzde klasik okul müdürlüğünün katı mevzuat uygulamaları içerisindeki “idareci” anlayışından, modern ve değişimi algılayıcı, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen ve sergileyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan “Dönüşümcü Liderlik” anlayışına geçiş ihtiyacımız bulunmaktadır (Eraslan, 2004: 20).

Okul müdürü, etrafında bulunan kişileri etkileyebilmelidir. Bu etkileme gücü sayesinde dinamik bir okul ortamı oluşturulur. Okul müdürü, okul ortamında ortaya çıkan durum ve sorunları mevcut prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyarak prosedür ve uygulamaların üstüne çıkarak bu sorunları çözebilmelidir. Okul müdürü astların önünde gitmeli, gerekirse onlara hizmet etmeli ve gerekirse fedakarlık yapmalıdır. Okul müdürü elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülünü astlarla paylaşmalıdır. Astların kendisine itaat etmelerini değil, katılmalarını sağlamalıdır (Erdoğan, 2004: 93-94).

3.2 Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri ve Araştırma Örnekleri

Dönüşümcü liderler olarak yöneticiler eğitimin sürekli değişen yüzüyle meşgul olurken yeni ve heyecan verici rolleri üstlenirler. Bu yöneticiler, yeni yönler belirlemek, eski ve yeni kaynakları korumak ve bunların kullanımını sağlamak ve mücadele gerektiren mevcut sorunlara ya da gelecekte mücadele gerektireceği anlaşılmış sorunlara karşı koymak için bilgi ve yeteneklerini kullanırlar. Bugünün eğitim sisteminde etkili yöneticiler değişimin kaçınılmaz olduğunun farkındadırlar.

Deal and Peterson (1994) yöneticilerin hem teknik hem de sembolik özelliklere sahip olmaları gerektiğini iddia ederler. Yani mantıklı, aynı zamanda anlamlı ve hırslı düşünmelidirler. Onların teknik rolleri planlamacılığı, kaynak dağıtıcılığı, koordinatörlüğü, denetçiliği, kanun adamı olmayı, elemeciliği ve analiz yapmayı içerir. Sembolik rolleri ise tarihçiliği, antropolojik araştırmacılığı, hayalciliği, sembol olmayı, şairliği, aktörlüğü ve liderliği içerir. Bu özelliklere sahip olan liderler içsel liderliği ve sistem hiyerarşisindeki, okul yönetimindeki ve okul temelli sorumluluğun gelişimi ve etkililiğinin değerlendirilmesindeki iletişimi kolaylaştırır (Çetiner, 2008: 23).

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleriyle ilgili araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Çetiner (2008) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur ili örneği)” başlıklı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşlerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Burdur ili merkez ilçede görev yapan 504 ilköğretim okulu 467 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Ayrıca araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan 6-10 yıl ve 21 ve daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Bunlara ek olarak müdürle çalışma süresi değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü

liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Son olarak, branş değişkenine göre fen bilimleri ile diğer ve dil bilimleri ile diğer grubunda yer alan öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Töremen ve Yasan (2010) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)” başlıklı çalışmalarında güçlü değişimi sağlayacak liderlik modeli olan dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymayı ve bu davranışları mevcut ilköğretim okulu yönetici davranışlarında saptamayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2005–2006 öğretim yılında Malatya il merkezinde çalışmakta olan 251 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri sonucunu ortaya koymuştur.

Kiriş (2013) “İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği” başlıklı çalışmada ilkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi ve görüşlerin bireysel bazı özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2012-2013 yılında Adana ili merkez ilçelerinde görev yapan 213 sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini saptamak için anketin bütün boyutlarının toplam değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiştir.

Çelik (2013) “Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)” başlıklı çalışmada dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri hakkında kuramsal temele dayalı olarak, öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anketin uygulama merkezi olarak İstanbul İli Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri seçilmiştir. Örneklem ise 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Bağcılar ve Bakırköy İlçelerindeki ilkokullarda görev yapan 625 sınıf öğretmenidir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerini hem dönüşümcü lider hem de girişimci bireyler olarak algıladıkları söylenebilir. Aynı

zamanda dönüşümcü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Tuncel, (2013) “Etkili Okul Oluşturmada Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Rolü” başlıklı araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre okulların etkililik düzeyi ile okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesini amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2012-2013 öğretim yılında Kayseri İli’nin merkez ilçelerindeki ilköğretim ve ortaokul öğrencilerinin birlikte eğitim aldığı okullarda görev yapan 694 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda etkili okul ve okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı fakat branş, öğretmenlikte geçirdiği hizmet süresi ve okuldaki hizmet süresine göre farklılaştığı; okulların etkililik düzeyi ile okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Keleş (2009) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2008-2009 eğitim öğretim yılında Muğla il merkezinde görev yapan ilköğretim okullarındaki 304 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderliğin ideal etki, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi, zihinsel teşvik boyutlarının özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin algılarının 4 farklı boyutla incelenmesi sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerini en başarılı gördükleri boyut “ideal etki” en az başarılı gördükleri boyut bireysel ilgi boyutudur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından “ideal etki”, “ilham verici motivasyon” “bireysel ilgi”, “zihinsel teşvik” boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Eryılmaz (2006) “Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)” başlıklı araştırmasında okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri alınarak çeşitli değişkenler

açısından değerlendirilerek belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2005-2006 öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerindeki Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan 24 okul müdürü ve 504 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin kendilerini “Çok Katılıyorum” düzeyinde değerlendirmektedirler. Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini orta düzey sınırında olmak üzere “Oldukça Katılıyorum” düzeyinde göstermektedirler. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin kendi değerlendirmeleri ile öğretmenlerin algıları arasındaki fark manidardır. Öğretmenler, endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları gösterme düzeylerini en başarılı bulurken, entelektüel uyarım boyutundaki davranışları gösterme düzeylerini en başarısız olarak görmektedirler. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık göstermemektedir. Ancak bütün boyutlarda öğretmenlerin algıları, aynı okul müdürüyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Baysal (2013) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” başlıklı araştırmasında Afyonkarahisar’ da 2011-2012 eğitim öğretim yılında ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Ayrıca bu çalışmada cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyinin katılımcılar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırmaya uygun örneklem yoluyla belirlenen, ilköğretim okullarında çalışan 432 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık boyutları arasında cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak örgütsel vatandaşlığın diğer boyutu olan yardımseverlikte cinsiyet ve mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, eğitim düzeyi değişkeninde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Eraslan (2003) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmek ve çeşitli değişkenler açısından belirlemektir. Araştırmada kuramsal çerçeve içerisinde; liderlik olgusu, liderlik olgusunun tarihsel gelişimi, liderliğin güç kaynakları, lider-yönetici farkı, liderlik kuramları, yeni liderlik paradigması, eğitimde liderlik, dönüşüm kavramı dönüşümcü liderliğin boyutları, özellikleri, aşama ve stratejileri ile eğitimde dönüşümcü liderlik konuları tartışmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Kırıkkale il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürleri, dönüşümcü liderlik özellikleri ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin, kendi değerlendirmelerine göre yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Okul müdürleri kendilerini dönüşümcü liderlik davranışları açısından çok yeterli olarak görmektedirler. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirmesinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar bulunmakta, eğitim durumu değişkeninde ise anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

Çobanoğlu (2003) “İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları” başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin gösterdikleri dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Denizli Merkez ilköğretim okullarında görev yapan 34 yönetici ve 337 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda İlköğretimde görev yapan yöneticilerin kendilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkları, aynı şekilde öğretmenlerinde yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkları yönündedir. Buna karşın, yönetici ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin gösterilen

dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun işleyişi açısından önemine ilişkin algılan, bu özelliklerin önemli olduğunu gösterir niteliktedir ve aralarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bağımlı değişkenlerin (gösterilen dönüşümcü liderlik özelliklerine katılma dereceleri ve gösterilen özelliklerin okulun işleyişi açısından önem dereceleri) bağımsız değişkenler (cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, görev yapılan okulun sosyo-ekonomik durumu, alanla ilgili literatürü takip etme sıklığı, yöneticiliğe ilişkin hizmet içi eğitim alma durumu) ile olan ilişkilerine yönelik olarak; öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumu ile gösterilen dönüşümcü liderlik özelliklerine katılma dereceleri arasında; yine öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik düzeyi, alanlarıyla ilgili yayınları takip etme sıklıkları ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun işleyişine ilişkin önem dereceleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bulgular, eğitimsel açıdan değerlendirilmiş ve eğitimcilere ve eğitim yönetimi alanında çalışma yapan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

3.3 Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri

Öğretmenlerin iş doyumlarının ne düzeyde olduğuna ilişkin son yıllarda oldukça fazla araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Araştırmanın bu bölümünde ilgili araştırmaların sonuçlarına yer verilerek, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde genel verilere ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Can ve Dalaman (2010) “Sınıf Öğretmenlerinin Çeşitli Faktörlere Göre İş Doyum Düzeyleri (Muğla İli Örneği)” başlıklı çalışmalarında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile aylık gelir durumları, maaş ve araç-gereç yeterliliği arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Muğla il merkezinde görev yapan 149 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, Muğla il merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile aylık gelir durumları, maaş ve araç-gereç yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, okuldaki araç-gereç yeterliliği arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri normal ve yüksek iş doyumları arasında değişiklik göstermekte olup, düşük iş doyumunda hiçbir sınıf öğretmeni bulunmamaktadır. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin %80,6’sı maaşlarını yetersiz, %15,4’ü kısmen yeterli, %4’ü yeterli bulmaktadır.

Şahin (2013) “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri” başlıklı çalışmasında öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek ve 12 yıl önceki çalışmada elde edilen sonuçlarla karşılaştırmalı olarak ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu İzmir İli Konak İlçesi sınırları içindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan 343 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin genel iş doyumları “kısmen doyumlu” düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin yaşlarına göre ise iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre, iş doyum düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar gözlenmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre farklılıklar gösterdiği gibi, ölçeğin bazı boyutlarında 12 yıl öncesine göre de önemli farklılıklar göstermektedir.

Taşdan ve Tiryaki (2008) “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması” başlıklı çalışmasında özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerini karşılaştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Trabzon Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı 6’sı devlet, 6’sı özel, toplam 12 ilköğretim okulunda çalışan 151 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi toplam puanları; iş ve niteliği, ücretler, çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan kimseler ve örgütsel yaşam alt boyut puanlarında anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyete, kıdeme ve mezun olunan okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri, ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında yüksek bulunmuştur.

Özcan (2013) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu (Niğde İli Örneği)” başlıklı çalışmasında devlet ilköğretim okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini bazı demografik değişkenler açısından saptamaktır. Aynı zamanda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin hangi boyutlarda düşük olduğunu tespit etmek, hangi değişkenlere göre farklılaşma gösterdiğini belirlemek ve gelişme sağlayacak önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2012-2013 öğretim yılında Niğde İli merkez ilçesindeki devlet ilköğretim okullarında görev yapan 378 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bununla beraber yapılan analiz sonucu, yaş ve kıdem değişkenleri iş doyumunu puanları açısından anlamlı farklılık

ifade etmemektedir. Öğrenim ve branş değişkenleri açısından öğretmenlerin iş doyumunu puanlarında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık mevcuttur.

Yörük ve diğerleri (2013) “Bilim Sanat Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Örgütsel Faktörlere Göre İncelenmesi: Ankara ve Afyonkarahisar Örneği” başlıklı çalışmada, Ankara ve Afyonkarahisar illerindeki bilim sanat merkezlerinde çalışan öğretmenlerin iş doyum durumlarını örgütsel faktörler açısından incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, 2011-2012 eğitim-öğretim yılı 2. döneminde Bilim Sanat Merkezlerinde (BİLSAM) görev yapan toplam 16 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenler yaptıkları iş ve eğitim durumlarına göre ücretlerini yetersiz bulmuşlardır. Öğretmenler, mesleki gelişme ve yükselme olanaklarının sınırlı olduğu söylemişlerdir. Kurumda yöneticilerin sorunlara yaklaşımları öğretmenler tarafından olumlu, yapıcı ve ilgili olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu çalıştıkları kurumun üzerine düşen görevleri yerine getirdiğini söylemişlerdir. İş doyumunda örgütsel faktörlerden iş arkadaşları ile okulun hedefleri doğrultusunda çalışmak elde edilen bulgulara göre olumlu bulunmuştur. Çalışma şartlarını öğretmenlerin büyük çoğunluğu yeterli bulunmuştur. Öğretmenlerin çoğunluğu yaptıkları işin niteliğine manevi doyumun önemli olduğunu vurgulamıştır. Çalışma ortamı ise öğretmenlerin büyük çoğunluğu tarafından yetersiz bulunmuştur. Sonuç olarak çalışma şartları ve ücret dışında öğretmenlerin BİLSAM ‘da çalışırken iş doyumunu yaşadıkları söylenebilir.

Karakuzu (2013) “Denizli İl Merkezinde Bulunan İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ve Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumunun İncelenmesi” başlıklı araştırmasında Denizli il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ve ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin incelenmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Denizli il merkezinde bulunan okullarda görev yapan 494 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin iş doyumunu, içsel iş doyumunu açısından ele alındığında öğretmenin cinsiyeti ile ara sıra değişik şeyler yapabilmesi ve vicdani bir sorumluluk taşıma şansı vermesi ifadeleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenin yaşı ile beni her zaman meşgul etmesi, görev yaptığı okul türü ile kendi yöntemlerini kullanabilmesi ifadeleri arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin iş doyumu, dışsal iş doyumu açısından ele alındığında; öğretmennin yaşı ile işiyle ilgili alınan kararların uygulamaya konması, görev yaptığı okula atanma şekli ile işiyle ilgili alınan kararların uygulamaya konması, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresi ile terfi imkânının olması, seçme şansı olsa tekrar öğretmenlik mesleğini seçip seçmeme durumu ile yaptığı iş karşılığı aldığı ücret ifadeleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Kılıç (2011) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği)” başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerini ve bu iş doyum düzeylerini etkileyen etmenleri saptamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2009- 2010 eğitim öğretim yıllarında Tokat ili merkezindeki, Yeşilyurt, Sulusaray, Artova ilçelerinde görev yapan 623 öğretmen ve 65 okul müdürü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iş doyum düzeyi 100 puan üzerinden 76.21 olarak tespit edilmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyi 100 puan üzerinden 71.71 olarak tespit edilmiştir. İş doyum düzeyi nötr olan 7 katılımcıya rastlanmış. Geriye kalan tüm katılımcılar ya iş doyumu ya da iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumun düzeyini en yüksek anlamlılık düzeyi ile etkileyen faktör olarak çalışılan okulunun fiziki şartları belirlenmiştir. Fiziki şartları sırasıyla branş, kıdem, terfi, ücret izlemektedir. Medeni durum ve cinsiyetin öğretmenlerin iş doyumu üzerinde bir etkisi gözlenmemiştir. Kıdem ve terfi olanakları öğretmenlerin iş doyum düzeyini aynı anlamlılık değeri ile etkilemektedir. Medeni durum, cinsiyet, kıdem, branş, çalışılan okulun fiziksel şartları, ücret, terfi değişkenlerinin okul müdürlerinin iş doyumları üzerinde bir etkisi gözlenmemiştir.

Doğın (2005) “İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu” başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyum düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2003-2004 eğitim öğretim yılında 42 adet devlet ilköğretim okulunda görev yapan 87 müdür yardımcısı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdür yardımcılarının ücretlerinin iyileştirilmesi, özlük hakları, sosyal gereksinimleri ve çalışma koşulları içinde fiziksel ortamlarının düzeltilmesi, kadın müdür yardımcısı sayısının artırılması kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması

ile orta düzeyde tespit edilen iş doyum düzeylerinin daha ileri düzeylere getirilebileceği bir öneri olarak sunulmuştur.

Demir (2001) “Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ölçülmesi” başlıklı araştırmasında sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu üzerinde etkisi olan olası faktörleri tespit etmek, tespit edilen faktörler kapsamında ve alt problemlerde sıralanan değişkenler açısından sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2000-2001 eğitim-öğretim yılında Ankara İli, Polatlı İlçesi’nde görev yapan 140 sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin “Ne Tatmin Edici, Ne De Değil” olduğu tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenleri en çok “İletişim” faktörü açısından doyum sağlarken, en az “Ücret” faktörü açısından doyum sağlamaktadırlar.

İnandık (2010) “Müzik Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Farklı Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi” başlıklı araştırmasında resmi ve özel okullarda görev yapan müzik öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2009-2010 öğretim yılında Ankara İli Çankaya İlçesi’nde resmi ve özel okullarda görev yapan 130 müzik öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda müzik öğretmenlerinin genel iş doyumunu “orta” düzeyde bulunmuş, cinsiyetlerine göre iş doyumunu puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. İş doyumunun “Mesleki Ve Sosyal İlişkiler” ile “Yönetim ve Denetim Biçimleri” boyutlarında Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi, “Mesleki Çalışma Şartları” ve “Ekonomik Şartlar” boyutlarında özel okul çalışanları en yüksek doyumunu yaşayan müzik öğretmenleri olarak tespit edilmiştir. Müzik öğretmenlerinin hizmet yılına göre iş doyumunu puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Haftada 5 saat ve üzeri çalgı çalışan müzik öğretmenleri “Meslek ve Niteliği”, “Mesleki Çalışma Şartları”, “Mesleki ve Sosyal İlişkiler”, “Ekonomik Şartlar” ve “Sosyal Gereksinimler” boyutlarında diğer müzik öğretmenlerinden daha yüksek, hiç çalgı çalışmayan müzik öğretmenlerinin “Meslek ve Niteliği”, “Ekonomik Şartlar” ve “Sosyal Gereksinimler” boyutlarında diğer müzik öğretmenlerinden daha düşük doyum sağladıkları belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara müzik öğretmenlerinin iş doyumunu artırıcı öneriler sunulmuştur.

Araştırmalarda ulaşılan sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin orta düzeyde işlerinden doyum sağladıkları, iş doyum düzeylerinin demografik ve örgütsel değişkenlerden etkilenecek farklılaştığı söylenebilir.

3.4 Dönüşümcü Liderlik ve İş Doyumu İlişkisi

Dönüşümcü liderlik ile iş doyumundaki ilişkileri saptamaya yönelik bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına bakılarak, dönüşümcü liderlik ile iş doyumundaki ilişkilere dair verilere ulaşılabileceği düşüncesiyle, ilgili araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Bilir (2007) “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin “Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada, öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemeyi, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumundaki bir ilişki olup olmadığının ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2005–2006 eğitim-öğretim yılında Konya İli 3 merkez ilçede (Meram, Selçuklu, Karatay) bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 500 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iş doyumundaki düzeylerinde yaşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı fark olduğu saptanmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumundaki yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Dümen (2008) “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması” başlıklı çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, Ankara’da askeri birlikte görev yapan 45 subaya uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; askeri birlikte görev yapan subayların dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdıkları yönünde ve bu özelliklerin personelin iş tatminine olumlu etki yaptığı yönündedir. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. İdealleştirilmiş etki personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder. Telkinle güdüleme personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder. Entelektüel uyarım personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder. Bireysel destek personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder. Yaş grupları arasında iş tatmini ve dönüşümcü liderlik puanları açısından anlamlı farklılık

görülmemektedir. Sadece entelektüel uyarım ve dönüşümcü liderlik puanları istatistiksel olarak anlamlı derecede kadınlarda yüksek görülmektedir. Medeni durumlar arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. Eğitim grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. Çalışma yılı grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

Karadağ Başaran ve Korkmaz (2009) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerine ilişkin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin saptanmasını amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu İstanbul İli Pendik İlçesi’nde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okullarında, 2007–2008 öğretim yılında görev yapan 253 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; “ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları ile müdürlerinin kıdemleri, eğitim durumları ve cinsiyetleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları ile algıladıkları liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik stilinde yüksek düzeyde bir ilişki saptanırken, aynı ilişkinin sürdürümcü liderlik stilinde ise düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile iş doyumları arasında bir ilişki saptanmamıştır”.

Aydoğmuş (2011) “Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri” başlıklı çalışmada, kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri, bu ilişkiler üzerinde çalışanların psikolojik güçlendirilmelerinin ve bağlı oldukları yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Ankara’da Bilkent Üniversitesi ve ODTÜ Teknokent’te bulunan bilişim sektöründe çalışan 221 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; sorumluluk ve deneyimlere açıklık iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak deneyimlere açık olmanın iş tatminine olan olumlu etkisi, sorumluluğun etkisi kadar güçlü değildir. Duygusal dengesizlik ise iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan dışa dönüklük ve uyumluluk ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmamaktadır. İlave olarak, psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Son olarak, sorumluluk ile iş tatmini ilişkisinde dönüşümcü liderlik algısının düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Öte yandan dışa dönüklük, uyumluluk,

deneyimlere açıklık ve duygusal dengesizlik ile iş tatmini ilişkisinde, dönüştürücü liderlik algısının düzenleyici etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yılmaz ve Ceylan (2011) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi” başlıklı çalışmalarında, yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu, Samsun ili ve ilçelerinden ilköğretim okullarında çalışan 804 öğretmen ve 153 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, “yöneticilerin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına karşın, öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin branşları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ancak cinsiyetleri ve hizmet yılları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin kendilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu araştırma sonucunda yöneticilerin, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaları için yapabilecekleri ile öğretmenlerin yöneticilerine bakış açıları ve yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiğine dikkat çekilmiştir”.

Koçak (2006) “Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)” başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Ankara İli merkez ilçeleri arasından örneklem olarak alınan Çankaya, Mamak ve Altındağ ilçelerinde 33 okulda 264 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve liderlik davranışları gösterme düzeyleri öğretmen değerlendirmelerine göre, orta derecede olduğunu göstermektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirmesinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademe değişkenine göre okul yöneticilerini dönüştürücü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde anlamlı farklılık bulunmakta, yaş, kıdem, cinsiyet durumu

değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin iş doyumu ile okul yöneticilerin dönüşümsel liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşüm liderlik stilinde, bireysel destek boyutu en yüksek iş doyumunu gerçekleştirdiği gözlenmiştir.

Yılmaz (2011) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi” başlıklı araştırmasında Yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Samsun ili ve ilçelerinden tesadüfî yöntemle belirlenen ilköğretim okullarında çalışan 804 öğretmen ve 153 yöneticiye “İş Doyumu Ölçeği” ile “Liderlik Davranışları Düzeyleri Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına karşın, öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin branşları ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ancak cinsiyetleri ve hizmet yılları ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin kendilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticilerin, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaları için yapabilecekleri ile öğretmenlerin yöneticilerine bakış açıları ve yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Araştırmalardan çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; dönüşümcü liderlerin, öğretmenlerin iş doyumlarını artırdığı gözlenmektedir. Dönüşümcü liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkileri daha somut bir şekilde ortaya koymak için araştırmanın takip eden bölümünde öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN, ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu; öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesi ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerine etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Ayrıca öğretmenlerin demografik özellikleri açısından ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini algılamalarından dolayı iş doyum düzeylerinde farklılaşma olup olmadığının incelenmesi de işlenen konulardır.

4.2 Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada; öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesi, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi çalışmaları sırasında yapılan literatür araştırmasında öğretmenlerin iş doyumuna üzerine birçok araştırma yapıldığı gözlemlenmiştir. Ancak; ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin araştırılmasının bir adet ve Konya İli düzeyinde yapıldığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın bu yönü ile literatüre katkı yapması beklenmektedir. Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine etkileri belirlenmek suretiyle, etkinin yönü doğrultusunda yönetici

tutum ve davranışlarına dikkat çekilecek ve etkili öğretim liderliği konusunda yönetici eğitimleri ve seminerleri sırasında faydalanılabileceği düşünülmektedir.

Özellikle araştırmacı bu çalışmasıyla, elde edeceği bulgular ile halen yapmakta olduğu ilköğretim okul yöneticiliği konusunda kendini yeniden değerlendirmesine olanak sağlayacağını ve kariyeri ile mesleki gelişimi anlamında kendisine “eğitsel katkı” yapacağını da beklemektedir.

4.3 Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma;

- 1) Afyonkarahisar ili merkez ilçede bulunup Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim kurumlarında 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapan, araştırmaya katılmaya gönüllü olan ve uygun (kazara) örnekleme sonucu seçilen öğretmenlerle,
- 2) Öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri algısının iş doyumlarına etkisiyle,
- 3) Araştırma sırasında kullanılmış olan veri toplama araçları ile birlikte çözümlenmesinde kullanılan istatistiki yöntemler ile kısıtlıdır.

4.4 Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın asli amacı; öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkilerini belirlemeye çalışmaktır.

4.5 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada; aşağıdaki hipotezlerin kabul/red durumları araştırılmaktadır:

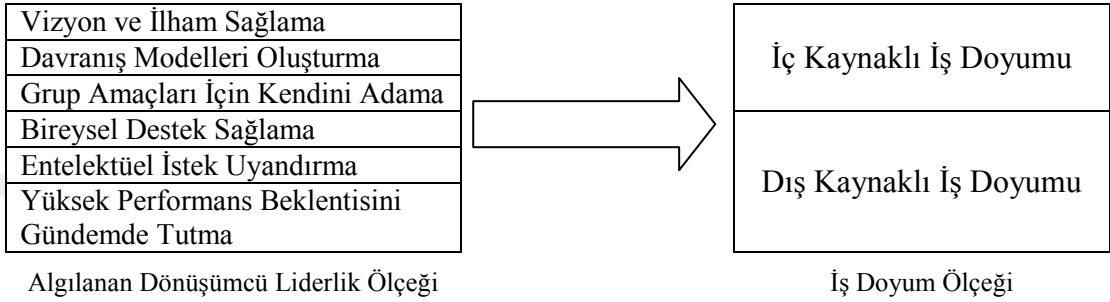
- 1) H_1 Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.
- 2) H_2 Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.

- 3) H₃ Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.
- 4) H₄ Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.
- 5) H₅ Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumu tipine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.
- 6) H₆ Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri düşüktür.
- 7) H₇ Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.
- 8) H₈ Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre, iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.
- 9) H₉ Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.
- 10) H₁₀ Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.
- 11) H₁₁ Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumu tipine iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.
- 12) H₁₂ Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı ilişkiler vardır.
- 13) H₁₃ İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri öğretmenlerin iş doyumlarını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.

4.6 Araştırmanın Kuramsal Modeli

Bu araştırma; ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerinin incelenmesine dair bir araştırma “tarama” modelinin bir çeşidi olan “ilişkisel tarama modeli” ile gerçekleştirilmiştir. “Tarama modelleri” ile mevcut durumun olduğu gibi betimlenmesi amaçlanan bir araştırma yaklaşımı olup, araştırmaya konu olan birey

ya da nesne bulunduğu koşullar içinde ve olduğu biçimde tanımlanmaya çalışılır. Tarama modeli “genel tarama modelleri” ve “örnek olay taraması” olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılabilir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tamamı ya da ondan alınacak bir grup örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modeli yöntemiyle, tekil veya ilişkisel tanımlamalar yapılabilir (Karasar, 2009: 79). Araştırmanın şematik modeli şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

4.7 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılı mayıs ve haziran aylarında Afyonkarahisar ili merkez ilçede bulunan Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, örneklemi ise evren içerisinde bulunan ve “kazara örnekleme” yöntemi ile belirlenmiş araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 349 öğretmen oluşturmuştur. İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden edinilen bilgilere göre, 2013-2014 eğitim öğretim yılında 83’ü ilkokul ve 65 ortaokul olmak üzere, Afyonkarahisar il merkezinde 148 okul bulunmaktadır. Bu okullarda 2041 öğretmen görev yapmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde (Salant ve Dillman, 1994: 55).

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm\% 5$ örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 324$ olarak hesaplanmıştır. Anket sonuçlarından daha genel sonuçlara ulaşmak için 400 anket dağıtılmış, kullanılabilir 349 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.8 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmacı tarafından anket dağıtımına başlanan ilk günde, anket dağıtılan ilköğretim okulu öğretmenlerinden gönüllülük esasıyla katılımda bulunanların tamamına yakınının “dönüşümcü liderlik” konusunda bilgi sahibi olmadığından açıklama istedikleri görülmüş olduğundan anket dağıtımları durdurulmuş ve anketlerin yanında liderlik stillerinden “dönüşümcü liderlik” ile ilgili kaynak taramasından bir özet doküman öğretmenlere verilmiştir. Anket cevaplama süreci uzun tutulmak suretiyle de öğretmenlerin konu hakkında bilgi ve fikir sahibi olmaları ve anketten daha doğru sonuçların alınması beklenmiştir. Söz konusu anket üç bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde dönüşümcü liderlik ölçeği ve üçüncü bölümünde Minesoto İş doyumu ölçeği yer almıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği: Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği; 1999 yılında Emel Topçu Brestrich tarafından doktora tezinde devlet ve özel sektörde örgütlerin teknik ve dönüşümsel liderlik uygulamasından ne derece faydalandığını saptamak amacı ile ölçme aracı olarak hazırladığı “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği”dir. Söz konusu ölçek Bilir (2007) “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek okul yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıtan 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin araştırmada güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Dönüşümcü liderlik algısı ölçeği alt boyutlarının güvenirlik katsayıları.

Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha
Vizyon ve İlham Sağlama	1,2,3,4,5	0,909
Davranış Modelleri Oluşturma	6,7,8	0,878
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	9,10,11,12,13	0,928
Bireysel Destek Sağlama	14,15,16,17,18	0,872
Entelektüel İstek Uyandırma	19,20,21	0,907
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	22,23	0,850

Tablo 3.1’de dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan boyutların güvenirlik değerlerinin 0,850 ile 0,928 arasında değiştiği görülmektedir. Özdamar (2004)’a göre ölçeklerdeki güvenirlik değerleri (α) $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirir. Buna göre araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

Minnesota İş doyum Ölçeği: Araştırmada katılımcıların iş doyumlarını ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist Minnesota Doyum Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerinden oluşan doyum durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin Türkiye'deki adaptasyon çalışmasını Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora yapmışlar, ölçeği İngilizce formundan Türkçe'ye çevirmişlerdir. Bu çeviri başka dil bilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür (Türkçapar, 2012: 335).

Araştırmada Minnesota İş doyum ölçeğinde yer alan boyutlara güvenirlik analizi yapılmış ve elde edilen veriler tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: İş doyum ölçeği alt boyutlarının güvenirlik katsayıları.

Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha
İç Kaynaklı İş Doyumu	1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20	0,831
Dış Kaynaklı İş Doyumu	5.6.12.13.14.17.18.19	0,780

Tablo 4.2'deki verilere göre, "iç kaynaklı iş doyumu" boyutunun güvenilirlik değeri, 0,831, "dış kaynaklı iş doyumu" boyutunun güvenilirlik değeri, 0,780'dir. Verilere göre ölçek oldukça güvenilirdir.

Araştırmada kullanılan likert ölçekler için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; dönüşümcü liderlik ölçeğinde (5) tamamen katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) hiç katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. İş doyum ölçeğinde ise (5) çok memnunum, (4) memnunum, (3) kararsızım, (2) memnun değilim, (1) hiç memnun değilim şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Tablo 4.3: Ölçek değerlendirme kriterleri.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum/Hiç memnun değilim	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum/Çok memnunum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

4.9 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde aşağıdaki istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

1. Demografik özelliklerin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden,
2. Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesinde, ortalama ve standart sapma istatistiklerinden,

3. Öğretmenlerin cinsiyet ve yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik algılarının ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesinde t testinden,
4. Öğretmenlerin eğitim durumu, mesleki deneyimi ve görev yaptığı kurum tipine göre dönüşümcü liderlik algılarının ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesinde Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.
5. Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden,

4.10 Araştırmanın Bulguları

Bu başlıkta, ilköğretim öğretmenlerinden anketler yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.10.1 İlköğretim Öğretmenlerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

İlköğretim öğretmenleri cinsiyet değişkenine göre 177'si (%50,7) erkek, 172'si (%49,3) kadın olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.4: İlköğretim öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı.

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Erkek	177	50,7
Kadın	172	49,3
Toplam	349	100,0

İlköğretim öğretmenleri yaş grubu değişkenine göre 146'sı (%41,8) 20-35, 203'ü (%58,2) 36-50 olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.5: İlköğretim öğretmenlerinin yaşlarına göre dağılımı.

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
20-35	146	41,8
36-50	203	58,2
Toplam	349	100,0

İlköğretim öğretmenleri eğitim durumu değişkenine göre 21'i (%6,0) ön lisans, 306'sı (%87,7) lisans, 22'si (%6,3) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.6: İlköğretim öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre dağılımı.

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Ön Lisans	21	6,0
Lisans	306	87,7
Lisansüstü	22	6,3
Toplam	349	100,0

İlköğretim öğretmenleri mesleki deneyimi değişkenine göre 41'i (%11,7) 1-5 yıl, 90'ı (%25,8) 6-10 yıl, 86'sı (%24,6) 11-15 yıl, 132'si (%37,8) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.7: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine göre dağılımı.

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
1-5 Yıl	41	11,7
6-10 Yıl	90	25,8
11-15 Yıl	86	24,6
16 Yıl ve üzeri	132	37,8
Toplam	349	100,0

İlköğretim öğretmenleri görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre 21'i (%6,0) okul öncesi, 210'u (%60,2) ilkokul, 118'i (%33,8) ortaokul olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.8: İlköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları eğitim kurumu tiplerine göre dağılımı.

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Okul Öncesi	21	6,0
İlkokul	210	60,2
Ortaokul	118	33,8
Toplam	349	100,0

4.10.2 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Yöneticilerinden Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

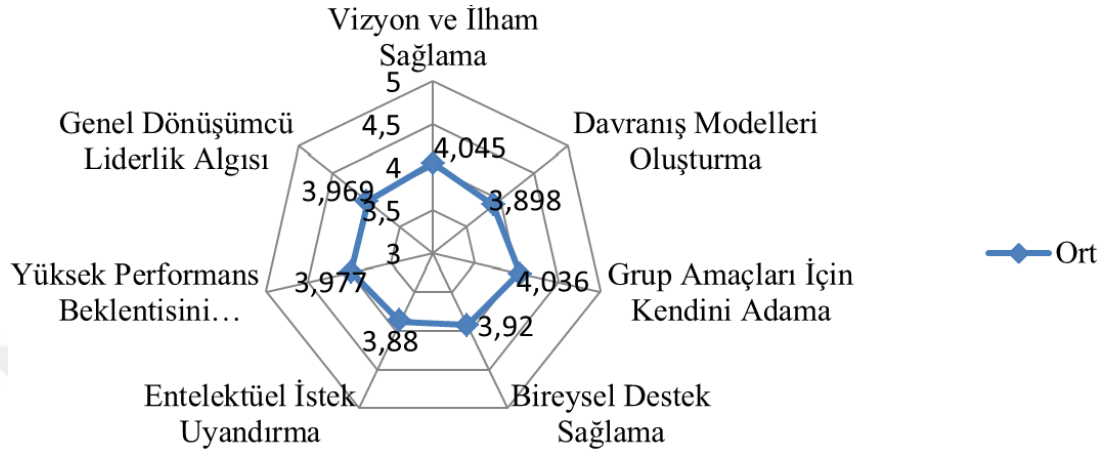
Tablo 4.9: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin ortalamaları.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Vizyon ve İlham Sağlama	349	4,045	0,738	1,000	5,000
Davranış Modelleri Oluşturma	349	3,898	0,837	1,000	5,000
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	349	4,036	0,768	1,000	5,000
Bireysel Destek Sağlama	349	3,920	0,774	1,000	5,000
Entelektüel İstek Uyandırma	349	3,880	0,806	1,000	5,000
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	349	3,977	0,843	1,000	5,000
Genel Dönüşümcü Liderlik Algısı	349	3,969	0,699	1,000	5,000

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “vizyon ve ilham sağlama” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,045 \pm 0,738$); “davranış modelleri oluşturma” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,898 \pm 0,837$); “grup amaçları için kendini adama” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,036 \pm 0,768$); “bireysel destek sağlama” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,920 \pm 0,774$); “entelektüel istek uyandırma” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,880 \pm 0,806$); “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,977 \pm 0,843$); “genel dönüşümcü liderlik algısı” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,969 \pm 0,699$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmada; yapılan çalışma okul yöneticilerini ilgilendirdiğinden dolayı, öğretmenlerin herhangi bir baskı hissetmemeleri ve kendi müdürleri hakkında daha objektif cevaplar verebilmeleri adına anket formları araştırmacı tarafından bizzat dağıtılmıştır. Genelde yapılan okul müdürlerine topluca anketlerin okul müdürlerine gönderilmesi ve müdür aracılığı ile dağıtılıp toplanması olayının öğretmenler açısından bir hiyerarşik baskı unsuru olarak görülüp sonuçları etkileyebileceği düşünülmüş, bu nedenle anketler elden dağıtılmak ve toplanmak sureti ile doğru sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir. Anket cevaplama süresi uzun tutulmuş, böylece

öğretmenlerin anket ile ilgili rahat cevaplama ortamı ve zamanı sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin ortalamalarının tüm gruplarda yüksek çıkması eğitim yöneticileri anlamında memnuniyet verici olarak görülebilir.



Şekil 4.2: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin ortalamaları.

Tablo 4.10: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ortalamaları.

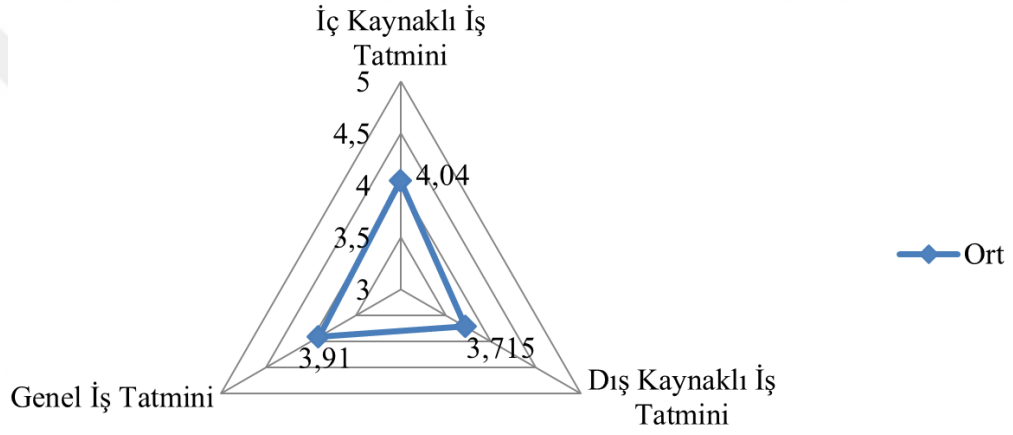
	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İç Kaynaklı İş Doyumu	349	4,040	0,475	2,000	5,000
Dış Kaynaklı İş Doyumu	349	3,715	0,607	1,000	5,000
Genel İş Doyumu	349	3,910	0,482	1,800	5,000

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “iç kaynaklı iş doyum” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,040 \pm 0,475$); “dış kaynaklı iş doyum” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,715 \pm 0,607$); “genel iş doyum” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,910 \pm 0,482$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmacının hipotezine göre öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerinin “düşük” çıkması beklenmekte idi. Yüksek iş doyum ortalaması bulgusunu ise öğretmenlerin il merkezi ve merkez ilçeye bağlı okullarda çalışmaları, bulundukları okulların evlerine ya da sosyal alanlara yakın olması nedeni ile kolay ulaşım imkanı ve iyi çalışma şartlarının mevcut olması, sosyal imkanlardan daha fazla yararlanabilmelerinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca; araştırmanın Mayıs ve Haziran aylarında yapılmış olması da öğretmenlerin derslerinin bitim

süresine rastlaması ve tatile girme aşamasında olmaları nedeni ile yüksek çıkabileceği ve araştırmanın zamanlamasının bunda etkili olabileceği de söylenebilir. Araştırma evreninin genişletilmesi ve uygulama zamanının değiştirilmesi ile sonuçlarda farklılık görülmesi muhtemeldir.

Araştırmacı; görev mahalli ve çevresindeki ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin çoğunlukla işleri hakkında tatminsizlik konusunda düşünce beyanları yaptığını tecrübe etmiş olmasından dolayı, iş doyumu düzeyinin düşük çıkmasını beklemiş, ancak beklenen gerçekleşmemiştir. Bu durumda ilköğretim okulu öğretmenleri işlerindeki yüksek iş tatmini nedeni ile mutlu çalışanlar oldukları söylenebilir.



Şekil 4.3: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin ortalamaları.

4.10.3 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin Yöneticilerinden Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 4.11: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Vizyon ve İlham Sağlama	Erkek	177	4,145	0,662	2,571	0,011
	Kadın	172	3,943	0,799		
Davranış Modelleri Oluşturma	Erkek	177	4,011	0,752	2,590	0,010
	Kadın	172	3,781	0,904		
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	Erkek	177	4,120	0,681	2,074	0,039
	Kadın	172	3,950	0,842		

Tablo 4.11: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüştürücü liderlik düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Bireysel Destek Sağlama	Erkek	177	3,983	0,728	1,538	0,125
	Kadın	172	3,856	0,816		
Entelektüel İstek Uyandırma	Erkek	177	3,940	0,787	1,415	0,158
	Kadın	172	3,818	0,823		
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	Erkek	177	3,966	0,820	-0,246	0,806
	Kadın	172	3,988	0,868		
Genel Dönüştürücü Liderlik Algısı	Erkek	177	4,045	0,619	2,045	0,042
	Kadın	172	3,892	0,767		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ($t=2.571$; $p=0.011<0,05$). Erkek ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanları ($x=4,145$), kadın ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanlarından ($x=3,943$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ($t=2.590$; $p=0.010<0,05$). Erkek ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanları ($x=4,011$), kadın ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanlarından ($x=3,781$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ($t=2.074$; $p=0.039<0,05$). Erkek ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanları ($x=4,120$), kadın ilköğretim

öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanlarından ($x=3,950$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ($t=2.045$; $p=0.042<0,05$). Erkek ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ($x=4,045$), kadın ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanlarından ($x=3,892$) yüksek bulunmuştur.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturduğu görülmüş ve tüm faktörlerde erkek öğretmenlerin puanları yüksek çıkmıştır. Bu durumda erkeklerin genel dönüşümcü liderlik algısı kadınlara göre yüksektir denilebilir.

Araştırmacı; bunun nedeninin ilköğretim okulu müdürlerinin çoğunlukla erkek olmasından da kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Ayrıca; kadınların istatistiksel olarak yöneticilik tercihi yönünde pek istekli olmamaları ve yöneticilerinin liderlik özellikleri konusuyla ilgilenmeyip kendi ders ve sınıflarındaki görevlerine odaklanmasının da bu sonucu doğurduğu ifade edilebilir şeklinde yorumlamaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama”, “entelektüel istek uyandırma”, “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama”, “entelektüel istek uyandırma”, “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” algılarının cinsiyet değişkenine göre benzer düzeyde oldukları ve bu değişkene bağlı olarak grup sonuçlarının benzerlik göstermesi ilköğretim öğretmeni algıları üzerinde bu alanlarda cinsiyetin etkili olmadığı şeklinde belirtilebilir.

Tablo 4.12: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin yaş grubuna göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Vizyon ve İlham Sağlama	20-35	146	4,032	0,809	-0,295	0,768
	36-50	203	4,055	0,685		
Davranış Modelleri Oluşturma	20-35	146	3,904	0,848	0,119	0,905
	36-50	203	3,893	0,832		
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	20-35	146	4,043	0,824	0,131	0,896
	36-50	203	4,032	0,728		
Bireysel Destek Sağlama	20-35	146	3,948	0,810	0,564	0,573
	36-50	203	3,901	0,748		
Entelektüel İstek Uyandırma	20-35	146	3,884	0,778	0,077	0,939
	36-50	203	3,877	0,828		
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	20-35	146	4,062	0,811	1,593	0,112
	36-50	203	3,916	0,862		
Genel Dönüşümcü Liderlik Algısı	20-35	146	3,982	0,735	0,296	0,767
	36-50	203	3,960	0,674		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama”, “davranış modelleri oluşturma”, “grup amaçları için kendini adama”, “bireysel destek sağlama”, “entelektüel istek uyandırma”, “yüksek performans beklentisini gündemde tutma”, genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Test sonucunda grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin yaş grubu değişkenine göre benzer düzeyde oldukları söylenebilir. Yaş grupları itibarı ile araştırma evreninde daha ziyade tecrübeli ve yaş grubu olarak birbirine çok da uzak olmayan öğretmenlerin bulunması sonuçlarda farklılık oluşturmamıştır denilebilir.

Tablo 4.13: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüştürücü liderlik düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon ve İlham Sağlama	Ön Lisans	21	4,086	0,459	3,496	0,031	2 > 3
	Lisans	306	4,071	0,718			
	Lisansüstü	22	3,646	1,078			
Davranış Modelleri Oluşturma	Ön Lisans	21	3,968	0,759	5,192	0,006	1 > 3 2 > 3
	Lisans	306	3,933	0,805			
	Lisansüstü	22	3,349	1,148			
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	Ön Lisans	21	4,067	0,757	5,472	0,005	1 > 3 2 > 3
	Lisans	306	4,071	0,725			
	Lisansüstü	22	3,518	1,141			
Bireysel Destek Sağlama	Ön Lisans	21	4,114	0,824	6,338	0,002	1 > 3 2 > 3
	Lisans	306	3,946	0,738			
	Lisansüstü	22	3,382	1,006			
Entelektüel İstek Uyandırma	Ön Lisans	21	3,937	0,696	2,647	0,072	
	Lisans	306	3,903	0,805			
	Lisansüstü	22	3,500	0,859			
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	Ön Lisans	21	4,238	0,752	1,527	0,219	
	Lisans	306	3,972	0,841			
	Lisansüstü	22	3,796	0,934			
Genel Dönüştürücü Liderlik Algısı	Ön Lisans	21	4,066	0,567	5,164	0,006	1 > 3 2 > 3
	Lisans	306	3,995	0,674			
	Lisansüstü	22	3,516	0,974			

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=3,496$; $p=0,031<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanları ($4,071 \pm 0,718$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanlarından ($3,646 \pm 1,078$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=5,192$; $p=0,006<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanları ($3,968 \pm 0,759$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanlarından ($3,349 \pm 1,148$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanları ($3,933 \pm 0,805$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanlarından ($3,349 \pm 1,148$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=5,472$; $p=0,005<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanları ($4,067 \pm 0,757$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanlarından ($3,518 \pm 1,141$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanları ($4,071 \pm 0,725$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanlarından ($3,518 \pm 1,141$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=6,338$; $p=0,002<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanları ($4,114 \pm 0,824$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanlarından ($3,382 \pm 1,006$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan ilköğretim

öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanları ($3,946 \pm 0,738$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanlarından ($3,382 \pm 1,006$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=5,164$; $p=0,006<0,05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ($4,066 \pm 0,567$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanlarından ($3,516 \pm 0,974$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ($3,995 \pm 0,674$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanlarından ($3,516 \pm 0,974$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi sonucu; ortaya çıkan eğitim düzeyleri yükselen öğretmenlerin liderlik özellikleri algısı puanlarının düşmesinin sebebi araştırmacı tarafından, eğitim düzeyi yükseldikçe eğitim yöneticiliği ile ilgili bakış açısının genişlemesi ve beklentilerinin yükselmesi olduğu şeklinde yorumlanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin genel olarak kendi branşları ve eğitim yönetimi alanlarında yüksek lisans yapmasından dolayı, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stil ve davranışları konusunda daha net fikir beyan edebilecekleri düşüncesinin ağır basmasından kaynaklandığı söylenebilir. Eğitim düzeyi yükselen öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin de yüksek eğitim düzeyine sahip olmaları beklentisi ve inancı nedeni ile kendilerinden düşük eğitim düzeyine sahip yöneticilerin liderlik özellikleri konusundaki algılarında düşüklük yaşanmakta ve yöneticilik stil ve davranışlarını kabullenmeme gibi sorunlar yaşandığı şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “entelektüel istek uyandırma”, “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını

incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0.05$).

Eğitim durumu değişkenine göre belirtilen “entelektüel istek uyandırma”, “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” algılarının araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerde eğitim durumu değişkeni bağlamında benzer düzeyde oldukları söylenebilir.

Tablo 4.14: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüştürücü liderlik düzeylerinin mesleki deneyime göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Vizyon Ve İlham Sağlama	1-5 Yıl	41	4,073	0,730	0,095	0,963
	6-10 Yıl	90	4,011	0,857		
	11-15 Yıl	86	4,058	0,651		
	16 Yıl ve üzeri	132	4,052	0,714		
Davranış Modelleri Oluşturma	1-5 Yıl	41	3,951	0,766	0,484	0,693
	6-10 Yıl	90	3,907	0,890		
	11-15 Yıl	86	3,806	0,859		
	16 Yıl ve üzeri	132	3,934	0,812		
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	1-5 Yıl	41	4,093	0,770	0,357	0,784
	6-10 Yıl	90	4,016	0,871		
	11-15 Yıl	86	3,977	0,713		
	16 Yıl ve üzeri	132	4,071	0,733		
Bireysel Destek Sağlama	1-5 Yıl	41	3,976	0,746	0,320	0,811
	6-10 Yıl	90	3,964	0,880		
	11-15 Yıl	86	3,865	0,729		
	16 Yıl ve üzeri	132	3,909	0,739		
Entelektüel İstek Uyandırma	1-5 Yıl	41	3,886	0,784	0,037	0,991
	6-10 Yıl	90	3,859	0,870		
	11-15 Yıl	86	3,899	0,675		
	16 Yıl ve üzeri	132	3,879	0,853		
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	1-5 Yıl	41	4,073	0,833	0,631	0,595
	6-10 Yıl	90	3,983	0,895		
	11-15 Yıl	86	4,035	0,770		
	16 Yıl ve üzeri	132	3,905	0,859		
Genel Dönüştürücü Liderlik Algısı	1-5 Yıl	41	4,016	0,681	0,104	0,958
	6-10 Yıl	90	3,966	0,793		
	11-15 Yıl	86	3,943	0,645		
	16 Yıl ve üzeri	132	3,974	0,677		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama”, “davranış modelleri oluşturma”, “grup amaçları için kendini adama”, “bireysel destek sağlama”, “entelektüel istek uyandırma”, “yüksek performans beklentisini gündemde tutma”, genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Belirtilen alanlarda yapılan test sonuçları mesleki kıdem bakımından ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir denilebilir.

Tablo 4.15: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin görev yaptığı eğitim kurumu tipine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Vizyon ve İlham Sağlama	Okul Öncesi	21	4,238	0,811	3,211	0,042	2 > 3
	İlkokul	210	4,100	0,711			
	Ortaokul	118	3,914	0,760			
Davranış Modelleri Oluşturma	Okul Öncesi	21	4,206	1,062	4,196	0,016	1 > 3
	İlkokul	210	3,957	0,830			
	Ortaokul	118	3,737	0,783			
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	Okul Öncesi	21	4,248	0,951	3,166	0,043	2 > 3
	İlkokul	210	4,091	0,722			
	Ortaokul	118	3,902	0,799			
Bireysel Destek Sağlama	Okul Öncesi	21	4,162	1,086	3,484	0,032	1 > 3 2 > 3
	İlkokul	210	3,974	0,714			
	Ortaokul	118	3,781	0,797			
Entelektüel İstek Uyandırma	Okul Öncesi	21	4,222	0,909	4,356	0,014	1 > 3
	İlkokul	210	3,929	0,783			
	Ortaokul	118	3,732	0,805			
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	Okul Öncesi	21	4,452	0,522	3,876	0,022	1 > 2
	İlkokul	210	3,921	0,890			
	Ortaokul	118	3,992	0,779			
Genel Dönüşümcü Liderlik Algısı	Okul Öncesi	21	4,236	0,880	3,974	0,020	1 > 3
	İlkokul	210	4,014	0,665			
	Ortaokul	118	3,842	0,705			

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=3,211$; $p=0,042<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi ilkokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanları ($4,100 \pm 0,711$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “vizyon ve ilham sağlama” puanlarından ($3,914 \pm 0,760$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=4,196$; $p=0,016<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi okul öncesi olan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanları ($4,206 \pm 1,062$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “davranış modelleri oluşturma” puanlarından ($3,737 \pm 0,783$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=3,166$; $p=0,043<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi ilkokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanları ($4,091 \pm 0,722$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “grup amaçları için kendini adama” puanlarından ($3,902 \pm 0,799$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova

testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=3,484$; $p=0,032<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi okul öncesi olan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanları ($4,162 \pm 1,086$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanlarından ($3,781 \pm 0,797$) yüksek bulunmuştur. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi ilkokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanları ($3,974 \pm 0,714$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “bireysel destek sağlama” puanlarından ($3,781 \pm 0,797$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “entelektüel istek uyandırma” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=4,356$; $p=0,014<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi okul öncesi olan ilköğretim öğretmenlerinin “entelektüel istek uyandırma” puanları ($4,222 \pm 0,909$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “entelektüel istek uyandırma” puanlarından ($3,732 \pm 0,805$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=3,876$; $p=0,022<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi okul öncesi olan ilköğretim öğretmenlerinin “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” puanları ($4,452 \pm 0,522$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ilkokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” puanlarından ($3,921 \pm 0,890$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre

istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=3,974$; $p=0,020<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi okul öncesi olan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanları ($4,236 \pm 0,880$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin genel dönüşümcü liderlik algısı puanlarından ($3,842 \pm 0,705$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmacıya göre; anaokulu ve ilkokullarda öncelikli eğitim-öğretim algısında öğretimden daha ziyade eğitimin ön planda olması, ortaokullarda ise öğretime ve akademik anlamda eğitime geçişin başlayıp uygulandığı kurumlar olduğu, bunun da eğitim liderlerinin daha fazla liderlik özellikleri ve davranışları yönünden dönüşümcü, dirikliği ve zamansallığı yakalayan liderler beklentisini kuvvetlendirdiği şeklinde yorumlanmıştır. Son yıllarda yapılan ilköğretimden ortaöğretime geçiş ile ilgili akademik ölçme ve değerlendirme yaklaşımları ve sistemleri bakımından yaşanan değişimler ve bu yönde yapılan eğitim-öğretim düzenlemelerinden daha çok etkilenen ortaokullarda öğretmenlerin, okul lideri konumunda bulunan müdürler ile ilgili beklentilerinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu da ortaokul öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algı puanlarının daha düşük çıkmasına neden olmuştur şeklinde ifade edilebilir.

4.10.4 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 4.16: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Doyumu	Erkek	177	4,058	0,481	0,729	0,467
	Kadın	172	4,021	0,469		
Dış Kaynaklı İş Doyumu	Erkek	177	3,773	0,606	1,829	0,068
	Kadın	172	3,655	0,604		
Genel İş Doyumu	Erkek	177	3,944	0,482	1,351	0,178
	Kadın	172	3,874	0,482		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyumu”, “dış kaynaklı iş doyumu”, “genel iş doyumu” puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Araştırmacı hipotezinde belirtilen iş doyumunun düşük çıkması beklentisinin gerçekleşmemesinde; yüksek iş doyum düzeyi puanları konusunda cinsiyet değişkeninin etkili olmadığı şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 4.17: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin yaş grubuna göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Doyumu	20-35	146	3,997	0,514	-1,419	0,167
	36-50	203	4,070	0,444		
Dış Kaynaklı İş Doyumu	20-35	146	3,687	0,636	-0,737	0,462
	36-50	203	3,735	0,587		
Genel İş Doyumu	20-35	146	3,873	0,519	-1,210	0,227
	36-50	203	3,936	0,453		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyumu”, “dış kaynaklı iş doyumu”, “genel iş doyumu” puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Araştırmacıya göre; araştırma evrenindeki öğretmenlerin bulundukları merkezlere gelebilmek için belirli süreler taşrada çalışmaları gerektiği ve kırsaldan merkeze gelişe kadar ulaşılan yaşlar ve kazandıkları mesleki tecrübe nedeni ile iş doyumlarında yaş grubu değişkeninin etkili olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.18: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kaynaklı İş Doyumu	Ön Lisans	21	4,159	0,418	1,312	0,271	
	Lisans	306	4,040	0,467			
	Lisansüstü	22	3,924	0,609			
Dış Kaynaklı İş Doyumu	Ön Lisans	21	3,732	0,513	4,269	0,015	2 > 3
	Lisans	306	3,740	0,576			
	Lisansüstü	22	3,352	0,945			
Genel İş Doyumu	Ön Lisans	21	3,988	0,433	2,538	0,080	
	Lisans	306	3,920	0,464			
	Lisansüstü	22	3,696	0,700			

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “dış kaynaklı iş doyum” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=4,269$; $p=0,015<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lisans olan ilköğretim öğretmenlerinin “dış kaynaklı iş doyum” puanları ($3,740 \pm 0,576$), eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “dış kaynaklı iş doyum” puanlarından ($3,352 \pm 0,945$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmacı; eğitim durumu lisansüstü olan ilköğretim öğretmenlerinin “dış kaynaklı iş doyum” puanlarının düşük olmasının sebebini, aldıkları yüksek eğitim nedeni ile vizyonlarının genişlemesi ve buna bağlı olarak beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlamaktadır. Beklentileri karşılamayan Türk milli eğitim sistemi standart yapısı ve dış etkenleri sebebi ile lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin puanları lisans eğitimi ilköğretim öğretmenlerine göre düşük gerçekleşmiştir şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyum”, “genel iş doyum” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova

testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

İlköğretim öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyumu”, “genel iş doyumu” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre benzer özelliklerde olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.19: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin mesleki deneyime göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İç Kaynaklı İş Doyumu	1-5 Yıl	41	4,004	0,592	1,086	0,355
	6-10 Yıl	90	4,018	0,536		
	11-15 Yıl	86	3,991	0,395		
	16 Yıl ve üzeri	132	4,097	0,436		
Dış Kaynaklı İş Doyumu	1-5 Yıl	41	3,720	0,687	0,115	0,951
	6-10 Yıl	90	3,694	0,643		
	11-15 Yıl	86	3,699	0,548		
	16 Yıl ve üzeri	132	3,738	0,599		
Genel İş Doyumu	1-5 Yıl	41	3,890	0,594	0,594	0,619
	6-10 Yıl	90	3,888	0,522		
	11-15 Yıl	86	3,874	0,418		
	16 Yıl ve üzeri	132	3,953	0,456		

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyumu”, “dış kaynaklı iş doyumu”, “genel iş doyumu” puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$).

Mesleki deneyimlerine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyumu”, “dış kaynaklı iş doyumu”, “genel iş doyumu” puanlarının istatistiksel olarak farklılık göstermemesi, iş doyumu anlamında mesleki kıdemin benzer özellikler gösterdiği şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 4.20: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin görev yaptığı eğitim kurumu tipine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kaynaklı İş Doyumu	Okul Öncesi	21	4,095	0,516	5,241	0,006	2 > 3
	İlkokul	210	4,098	0,445			
	Ortaokul	118	3,926	0,502			
Dış Kaynaklı İş Doyumu	Okul Öncesi	21	3,869	0,535	1,591	0,205	
	İlkokul	210	3,738	0,616			
	Ortaokul	118	3,646	0,600			
Genel İş Doyumu	Okul Öncesi	21	4,005	0,507	3,677	0,026	2 > 3
	İlkokul	210	3,954	0,466			
	Ortaokul	118	3,814	0,495			

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyum” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=5,241$; $p=0,006<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi ilkokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyum” puanları ($4,098 \pm 0,445$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “iç kaynaklı iş doyum” puanlarından ($3,926 \pm 0,502$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “genel iş doyum” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($F=3,677$; $p=0,026<0.05$). Farklılığa neden olan grupları belirlemek için post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı eğitim kurumu tipi ilkokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “genel iş doyum” puanları ($3,954 \pm 0,466$), görev yaptığı eğitim kurumu tipi ortaokul olan ilköğretim öğretmenlerinin “genel iş doyum” puanlarından ($3,814 \pm 0,495$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmacıya göre; eğitimin öncelikli olduğu ve öğrencilerin okuma yazma öğretiminden sonra hayata hazırlanması anlamında daha etkin olan ilkokullarda eğitim öğretim düzeylerinin de ortaokullara göre düşük seviyede gerçekleşmesi,

öğretmenlerin de bu anlamda işlerinden dolayı “iç kaynaklı iş doyumu” ve “genel iş doyumu” puan ortalamalarının ortaokul öğretmenlerine göre yüksek olmasına neden olmaktadır. Akademik anlamda ölçme ve değerlendirmenin ve ayrıca öğrencilerin seçme sınavlarına tabi tutulduğu ortaokullarda öğretmenlerin de bu yapıdan kaynaklı “iç kaynaklı iş doyumu” ve “genel iş doyumu” puan ortalamaları düşük gerçekleşmiştir şeklinde belirtilmektedir.

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “dış kaynaklı iş doyumu” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda grupların ortalamaları arasında farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0.05$).

İlköğretim öğretmenlerinin “dış kaynaklı iş doyumu” puanları ortalamalarının görev yaptığı eğitim kurumu tipi değişkenine göre benzer özellikler göstermesi ise dış kaynaklar bakımından öğretmenlerin birbirleri ile paralel düşüncelere sahip olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

4.10.5 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Yöneticilerinden Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.21: Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumu ve yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi.

		İç Kaynaklı İş Doyumu	Dış Kaynaklı İş Doyumu	Genel İş Doyumu
Vizyon Ve İlham Sağlama	r	0,369**	0,510**	0,475**
	p	0,000	0,000	0,000
Davranış Modelleri Oluşturma	r	0,342**	0,469**	0,438**
	p	0,000	0,000	0,000
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	r	0,380**	0,531**	0,492**
	p	0,000	0,000	0,000
Bireysel Destek Sağlama	r	0,365**	0,483**	0,459**
	p	0,000	0,000	0,000
Entelektüel İstek Uyandırma	r	0,341**	0,450**	0,428**
	p	0,000	0,000	0,000
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	r	0,231**	0,371**	0,323**
	p	0,000	0,000	0,000
Genel Dönüşümcü Liderlik Algısı	r	0,392**	0,540**	0,504**
	p	0,000	0,000	0,000

“Vizyon ve ilham sağlama” ile “iç kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.369$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “vizyon ve ilham sağlama” arttıkça “iç kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Vizyon ve ilham sağlama” ile “dış kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.51$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “vizyon ve ilham sağlama” arttıkça “dış kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Vizyon ve ilham sağlama” ile “genel iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.475$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “vizyon ve ilham sağlama” arttıkça “genel iş doyumu” artmaktadır.

“Davranış modelleri oluşturma” ile “iç kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.342$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “davranış modelleri oluşturma” arttıkça “iç kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Davranış modelleri oluşturma” ile “dış kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.469$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “davranış modelleri oluşturma” arttıkça “dış kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Davranış modelleri oluşturma” ile “genel iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.438$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “davranış modelleri oluşturma” arttıkça “genel iş doyumu” artmaktadır.

“Grup amaçları için kendini adama” ile “iç kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.38$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “grup amaçları için kendini adama” arttıkça “iç kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Grup amaçları için kendini adama” ile “dış kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.531$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “grup amaçları için kendini adama” arttıkça “dış kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Grup amaçları için kendini adama” ile “genel iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.492$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “grup amaçları için kendini adama” arttıkça “genel iş doyumu” artmaktadır.

“Bireysel destek sağlama” ile “iç kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.365$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “bireysel destek sağlama” arttıkça “iç kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Bireysel destek sağlama” ile “dış kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.483$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “bireysel destek sağlama” arttıkça “dış kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Bireysel destek sağlama” ile “genel iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.459$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “bireysel destek sağlama” arttıkça “genel iş doyumu” artmaktadır.

“Entelektüel istek uyandırma” ile “iç kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.341$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “entelektüel istek uyandırma” arttıkça “iç kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Entelektüel istek uyandırma” ile “dış kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.45$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “entelektüel istek uyandırma” arttıkça “dış kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Entelektüel istek uyandırma” ile “genel iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.428$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “entelektüel istek uyandırma” arttıkça “genel iş doyumu” artmaktadır.

“Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” ile “iç kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.231$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” arttıkça “iç kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” ile “dış kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.371$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” arttıkça “dış kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

“Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” ile “genel iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.323$; $p=0,000<0.05$). Buna göre “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” arttıkça “genel iş doyumu” artmaktadır.

Genel dönüşümcü liderlik algısı ile “iç kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.392$; $p=0,000<0.05$).

Buna göre genel dönüşümcü liderlik algısı arttıkça “iç kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

Genel dönüşümcü liderlik algısı ile “dış kaynaklı iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.54$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel dönüşümcü liderlik algısı arttıkça “dış kaynaklı iş doyumu” artmaktadır.

Genel dönüşümcü liderlik algısı ile “genel iş doyumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır ($r=0.504$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel dönüşümcü liderlik algısı arttıkça “genel iş doyumu” artmaktadır.

Araştırmacı; ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumu ve yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi sonucunda elde edilen vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adanma, bireysel destek sağlama, entelektüel istek uyandırma, yüksek performans beklentisini gündemde tutma ve genel dönüşümcü liderlik algısı arttıkça “iç kaynaklı iş doyumu”, “dış kaynaklı iş doyumu” ve “genel iş doyumu” nun arttığı bulgusuna ulaşmıştır. Tüm gruplarda yönetici algılarının iş doyumu ile ilgili olarak artış sağlayıcı özellik göstermesi öğretmenlerin okul lideri konumundaki müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve davranış stillerine önem verdikleri ve algılama düzeyleri arttıkça iş doyum düzeylerinin de arttığı şeklinde yorumlanmaktadır. Artışın olumlu bir etken olduğu ve okul liderlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla sergilemeleri ve ilköğretim öğretmenlerine daha fazla aktarabilmeleri durumunda iş doyumuna doğrudan etki edebilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Etkili ve sürekli dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen okul liderlerinin çalışanları da yüksek iş doyumuna sahip olabilir şeklinde ifade edilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Günümüzde, ilerlemenin, kalkınmanın ve gelişmenin temel belirleyicisi eğitimidir. Yaşanan değişim ve dönüşümlere ayak uydurmak, rekabette ön planda olabilmek eğitim veren kurumlar olarak okulların öncü olması ve kendilerini bu dönüşüme adapte edebilmeleriyle gerçekleşebilir. Okullarda ise en yetkili kişi olan okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları hem değişim ve dönüşüme öncülük edebilmeleri, hem de öğretmenlerin mesleklerini severek yerine getirmelerinde, işlerinden aldıkları doyumun artmasında etkili olabilecektir. Bu düşünceden hareketle Afyonkarahisar il merkezinde bulunan ilköğretimlerde görev yapan öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı; İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Aynı zamanda öğretmenlerin demografik özellikleri açısından okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri ve iş doyum düzeylerindeki farklılaşmaları incelemek de amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda 2013-2014 öğretim yılı mayıs ve haziran aylarını kapsayan zaman dilimi içerisinde Afyonkarahisar Merkez İlçe ve merkez ilçeye bağlı okullarda bulunan ilköğretim öğretmenlerinden anket yöntemi ile veri toplama çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreninde bulunan okullar içerisinde uygun(kazara) örneklem yöntemi ile çalışma gerçekleştirilmiş ve anket için gidilen okulda uygun olan ve o gün orada bulunan öğretmenlere anketler dağıtılmış ve öğretmenlere anketler ile ilgili temel konu olan dönüşümcü liderlik başlıklı bir literatür tarama özeti dağıtılmıştır. Araştırmadaki anket cevaplama süresi uzun tutulmuş ve herhangi bir baskı unsuru hissedilmemesi adına okul müdürleri aracılığı ile dağıtılmamış olup bizzat öğretmenlere elden dağıtım yapılmıştır. Aştırmada öncelikle öğretmenlerin iş

doyum düzeyleri ve yöneticilerinden algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyi sorgulanmıştır. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre, öğretmenlerin iç kaynaklı iş doyum düzeylerinin ortalaması 4,040, dış kaynaklı doyum düzeylerinin ortalaması 3,715 ve genel iş doyum düzeylerinin ortalaması, 3,910'dur. Diğer bir ifade ile öğretmenler, işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlamaktadırlar. Öğretmenlerin yüksek iş doyum düzeylerinin memnuniyet verici olmasının yanında, araştırmacının mesleki tecrübesi neticesindeki şikayetler ve çalışma şartları, yönetici davranışları, hakkaniyet duyguları, yönetici davranışları ve ücret dengesizliği gibi konularda yaşanan serzenişlerden öğretmenlerin iş doyum düzeyi bakımından düşük puan ortalamalarında olmaları beklentisi doğrultusundaki hipotezi gerçekleştirmemiştir. Öğretmenlerin yüksek iş doyum düzeyi ortalamalarında, merkez ilçede çalışıyor olmaları, genel olarak taşradan merkeze sonradan gelmiş olmaları nedeni ile imkanları daha kısıtlı yerlere göre şimdiki görev yerlerinin daha geniş imkanlara sahip olmaları, tatil döneminin başlangıç zamanlarında araştırmanın yapılıyor olması gibi faktörlerin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri 6 ayrı boyutta bir de bu boyutların genelini ifade eden genel dönüşümcü liderlik olmak üzere 7 boyutta incelenmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinin ortalamaları 3,880 ile 4,045 arasında değişmektedir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okul yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiklerini düşünmektedirler.

Araştırmacı; her ne kadar baskı unsuru olmaması ve objektif cevaplar verebilmeleri adına okul yöneticileri hakkında sorular içeren anketleri öğretmenlere bizzat dağıtmış olsa da öğretmenlerin, kendi müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılama puan ortalamalarının yüksek çıkması milli eğitim ve araştırma evrenindeki okul yöneticileri anlamında olumlu ve motive edici bir etken olarak görülebilir.

Araştırmada öğretmenlerin yaşlarına ve mesleki deneyimlerine göre, yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinde farklılaşmaların olmadığı, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine ve görev yaptıkları okul türüne göre, algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeylerinde farklılıkların olduğu saptanmıştır. Buna göre, farklı yaş ve deneyimdeki öğretmenler, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin benzer görüştedirler. Erkek öğretmenler,

kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin “Vizyon ve İlham Sağlama”, “Davranış Modelleri Oluşturma”, “Grup Amaçları İçin Kendini Adama” ve “Genel Dönüşümcü Liderlik Algısı” boyutlarında yöneticilerinin daha fazla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinde azalma olduğu araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır. “Entelektüel İstek Uyandırma” ve “Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma” boyutu dışında tüm dönüşümcü liderlik boyutlarında lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin görüşleri, daha düşük eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre daha olumsuzdur.

Eğitim seviyesi arttıkça öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stil ve davranışları konusunda daha duyarlı ve ilgili davrandıkları ve beklentilerinin daha yüksek seviyelerde olmasından dolayı yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin puan ortalamalarında lisans eğitimine sahip öğretmenlerden düşük olduğu şeklinde bir açıklama araştırmacı tarafından getirilmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları kurum türünün, yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerinde etken bir değişken olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Genel olarak okul öncesi öğretmenleri yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin, en olumlu görüşe sahipken, en olumsuz görüşe, ortaokullarda görev yapan öğretmenler sahiptir. Her eğitim kurumundan görevli yöneticilerin farklı olması ve bu yöneticilerin, gösterdikleri davranış ve özelliklerin, öğretmenlerin görüşlerinde farklılıklara neden olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırmacı tarafından; eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin okullarındaki öğrencilerin eğitim düzeyleri ve çalışma ortamlarındaki farklılıklar da bunda etkili olabileceği düşünülmektedir. Anasınıflarında öğretmenler sınıf öğretmeni özelinde yalnızca öğrencilerin eğitimi ve kendine yeterlik düzeylerinin artırılması konularında çalışmalar yürütmekte iken, ilkokulda da yine sınıf öğretmeni özelinde okuma yazma ile birlikte az miktarda da olsa akademik bir eğitim ortamına başlanmaktadır. Ortaokullarda ise branşlar bazında her öğretmen kendi dersi ile ilgilenmekte ve akademik anlamda verilen derslerin ölçme ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu bağlamda öğretmen sorumluluklarının da derecelendirilmesi akademik sonuçlara göre yapıldığından ortaokula gelindikçe öğretmenlerin müdürleri hakkındaki dönüşümcü liderlik algıları puan ortalamaları düşmektedir diye değerlendirilmektedir. Anaokulu ve ilkokullarda sınıf öğretmenliği bazında eğitimler

sürdürüldüğünden daha küçük gruplarla çalışılmaktadır. Bunun sonucu olarak da okul müdürü ve çalışanlar arasındaki hiyerarşik ilişki (ast-üst) daha yüzeysel olarak gerçekleşip samimi ortamlar oluşmasına neden olduğundan da bu kurum tiplerindeki öğretmenlerin puan ortalamalarının yüksek çıktığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet yaş ve mesleki deneyimlerinin, iş doyum düzeylerinden bağımsız olduğu, eğitim düzeylerinin ve görev yaptıkları eğitim kurumlarının ise iş doyum düzeylerinde anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin en düşük “dış kaynaklı iş doyumunu” düzeyi ortalamasına sahip oldukları belirlenmiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe “dış kaynaklı iş doyumunu” düşmektedir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin “iç kaynaklı iş doyumunu” ve “genel iş doyumunu” düzeylerinin ilkokullarda görev yapan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Buradan kurum tiplerinin iş doyumunda etkili olan bir değişken olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, tüm boyutlar arasında çift yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. En yüksek ilişki %54 düzeyinde “genel dönüşümcü liderlik algısı” ile “dış kaynaklı iş doyumunu” boyutları arasında, en düşük ilişki ise %23 düzeyinde “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” ile “iç kaynaklı iş doyumunu” boyutları arasında olduğu sonucuna varılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkilere dair daha detaylı verilere ulaşmak için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, “Davranış modelleri oluşturma”, “bireysel destek sağlama”, “entelektüel istek uyandırma” ve “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutlarının, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı, “grup amaçları için kendini adama” ve “vizyon ve ilham sağlama” boyutlarının iş doyum düzeylerini istatistiksel olarak etkilediği, okul yöneticilerinin “grup amaçları için kendini adama” ve “vizyon ve ilham sağlama” özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları ile iş doyumları istatistiksel açıdan ilişki içerisindedir. Okul yöneticilerinin

dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmaktadır.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar doğrultusunda araştırmanın başında belirtilen hipotezlerinin kabul/red durumlarını gösteren verilere tablo 4.22’de sunulmuştur.

Tablo 5.12: Araştırmanın hipotezlerinin kabul/red durumu.

H. No	Hipotezler	Kabul	Red
H ₁	Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.	X	
H ₂	Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.		X
H ₃	Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.	X	
H ₄	Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.		X
H ₅	Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumu tipine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları farklılaşmaktadır.	X	
H ₆	Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri düşüktür.		X
H ₇	Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.		X
H ₈	Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre, iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.		X
H ₉	Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.	X	
H ₁₀	Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.		X
H ₁₁	Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumu tipine iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir.	X	
H ₁₂	Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı ilişkiler vardır.	X	
H ₁₃	İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri öğretmenlerin iş doyumlarını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkiler.	X	

Tablo 4.22’den de görüldüğü üzere; araştırmanın 13 hipotezinin 6’sı red edilmiş, 7’si kabul edilmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları düzeylerinde cinsiyet, eğitim düzeyleri ve görev yaptıkları kurum tipine göre farklılaşma olduğu, yaşları ve mesleki kıdemlerine göre ise farklılaşma olmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri ortalamaları da yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca yine tablodan görüldüğü üzere; araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde cinsiyet, yaş ve mesleki kıdemin etkili olmadığı, öğretmenlerin eğitim düzeyleri ve görev yaptıkları kurum tiplerinin ise farklılıklara neden olduğu ifade edilebilir.

Bu durumda; öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumlarını istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği söylenebilir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek düzeyde çıkması memnun edici bir sonuçtur. Mevcut durumun korunması ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin daha da artırılması için, öğretmenlerin iş yaşam kalitelerinin artırılması yönünde çalışmalar yapılabilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri, öğretmen görüşleri çerçevesince ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderler olmaları, eğitim kurumlarının, yaşanan değişim ve dönüşüme daha iyi adapte olabilmeleri açısından son derece önemlidir.

Yöneticilerin yüksek düzeyde liderlik özellikleri gösterebilmeleri için İl Milli Eğitim Müdürlükleri’nce belirli aralıklarla hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin artması, doğrudan öğretmenlerin iş doyumlarının yükselmesi anlamına gelmektedir. İşlerini severek yapan öğretmenler sayesinde öğrencilere daha kaliteli ve etkin eğitimler verilebilecektir. Mutlu çalışan, kaliteli ürün prensibi ile eğitimde de kalitenin artması sayesinde çıktılarının da kalifiye olması beklenecektir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları ile iş doyumları istatistiksel açıdan ilişki içerisinde ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olunması, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmakta ise yöneticilerimizin her daim bu liderlik özelliklerine sahip kişilerden seçilmesi beklenen bir yaklaşımdır. Milli eğitim sistemimiz içerisinde yönetici atamaları sürecinde son yıllarda yaşanan değişimler ve görevlendirme metodları sonucunda eğitim liderliğinde devamlılık sekteye uğramaktadır. Belirli süreler ile göreve getirilen yöneticilerin liderlik stil ve davranışları değil akademik bilgilerinin ölçüldüğü mülakat ve sınavlar yapılmaktadır. Oysaki öğretmenlerin iş doyumlarını doğrudan etkileyen faktörler olan yönetici stil ve davranışları eğitim öğretimde etkili rol oynanmasına da neden olmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticileri belirlenirken alanında gerekli eğitimleri almış ve yeterliliğini ispat etmiş yöneticilerin göreve getirilmesi gerekmektedir. Lider seçimi ya da görevlendirilmesi sırasında siyasi kaygılardan uzak bir şekilde liyakat ve hakkaniyete önem verilmesi de hem eğitim yönetimi anlamında çıtayı yükseltecek hem de öğretmenler bazında okul yöneticileri ve liderlerine güven ve itimat duygusunu arttıracaktır. Böylelikle liderlerinin beklentilerine daha etkin karşılık veren çalışanlar sayesinde eğitim ortamında huzur ve mutluluk ile kalite ve yüksek iş verimine zemin hazırlanabilecektir diye düşünülmektedir.

Yüksek lisans yapmış öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik algılarındaki diğer öğretmenlere göre kısmen düşüklüğün sebebinin de, liderlerin eğitim seviyelerinin yüksek olması gerektiği düşüncesidir. Öğretmenlerin kendisinden daha düşük düzeyde eğitim seviyesine sahip okul müdürleri ile ilgili kabullenmeme gibi sorunlar yaşandığı gözlemlenmiştir. Son yıllarda okul müdürlüğü ve eğitim yöneticiliği alanında görev alma düşüncesinde olan öğretmenlerin yüksek lisans eğitimlerine verdikleri önemde artış görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı politikalarında da son yıllarda yüksek lisans eğitimlerine önem verilmektedir. Bu anlamda yüksek lisans yapan öğretmenlere pozitif ayrımcılık yapılmak sureti ile artı puanlar verilmesi bunun bir göstergesidir.

Afyonkarahisar il merkezinde bulunan ilköğretim okulları bazında yapılan bu araştırmanın tüm ilçeler ve okullar bazında, hatta daha geniş örneklemeler ile yapılması durumunda sonuçlardaki yüksek iş doyumunu ve dönüşümcü liderlik özellikleri oranının değişebileceği öngörülmektedir. Veri toplama çalışmalarının yürütüldüğü zaman diliminin mayıs-haziran ayları olması da ders bitim ve tatil

başlangıç zamanına denk gelmesi nedeni ile sonuçlarda fark yaratabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle yapılan anket çalışmalarının farklı zaman dilimleri ve farklı örneklemeler üzerinde yapılmasına milli eğitim müdürlüklerinin destek vermesi ve bu çalışmaların sonuçlarından birer örneği müdürlük bünyesinde toplayarak arge çalışması olarak değerlendirmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmalardan çıkacak sonuçları milli eğitim müdürlükleri eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitimlerinde kullanılabilecekleri düşünülmektedir.

Ayrıca öğretmenlerden ek görevlendirme ile okul müdürleri ve eğitim liderleri belirlemek yerine, liderlik özelliklerinin mevcut olduğu, bunları gösterebilen kişilerin kabul edilip yetiştirilebileceği yönetici yetiştiren eğitim kurumlarının kurulmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Buradan yetişen ve öğretmenlerce ehil olarak kabul edilen bu yöneticiler tarafından grup etkisinin daha yüksek olacağı söylenebilir. Çünkü öğretmenler yöneticilerinin atama usul ve yöntemlerinden dolayı yöneticilerine lider gözü ile değil atanmış görevli gözü ile bakmaktadır. Oysa liderlik atama ile değil ancak takımın kabullenmesi ile grup dinamizmini arttırabilir.

Daha önceki yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarla yapılan karşılaştırmalarda sonuçların yapıldığı yıllara ve yıl içindeki farklı aylara göre küçük oranlarda değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Yapıldığı yıllara göre liderlik algılarında ve eğitim yönetimi kültürlerinde meydana gelen değişimlerin etkili olduğu, yapıldığı aylara göre de öğretmenlerin duygusal ve ruhsal değişimlerin etkili oldukları düşünülmektedir.

Araştırmanın benzerlerinin arttırılması, daha fazla örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmesi ile daha genel verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir. Ulaşılan bu verilerin eğitim politikalarında kullanılmak üzere milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile bakanlığa iletilmesi bu alandaki literatüre ve çalışmalara da katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2, (1), 10-17.
- Artık, S. (2009). Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Âşık, A. N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, (31)- 51.
- Ataklı, A., Dikmentaş, E. ve Altınışik, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6, (2).
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14),115-129
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13, (2), 795-811.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. 9. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Basım.
- Aydoğmuş, C. (2011), Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, 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.

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond *Journal of European Industrial Training* 14, (5), 21 – 27.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B.M. (1997). Personal Selling And Transactional/ Transformational Leadership. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*. 17, (3), 19-28.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basım.
- Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A- Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi* 17, (1), 21-45.
- Baysal, A. E. (2013). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yönetim Dergisi*, (36), 43, 33-50.
- Berns S. (1984). *Job Satisfaction And Conflict Management, Third Edition*. Toronto: The Mosby Company.
- Bilir, E. M. (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Budak, G ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, (57), 5-34.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya 1- 11.
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5, (2), 155- 168.
- Çelen, Ü., Piyal, B. ve Karaodul, G. (2004). Ankara Onkoloji Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7, (3) 295-318.
- Çelik, M. (2013). Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği). (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri. *Politeknik Dergisi*, 9, (4), 211-224.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, (4), 465-474.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *QUZ*
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayın.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Çetin K. Ö. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, (19), 331-342.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları. (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Demir, E. (2001). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Demiral, E. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Doğan, N. (2005). İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu. (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Doğan, S. (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*. 2.Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1, (4), 226- 233.
- Durmaz, I. (2003). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, (KEFAD)* 7, (2), 277-286.
- Dümen, G. (2008). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ehtiyar, R. ve Tekin, Y. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal Of Yasar University* 24,(6), 4007-4023.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, (1), 1-22.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.

- Eronat, Z. (2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eryılmaz, F. (2006). Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Genç, N. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, (KAREFAD) 1,(1)*, 1-23.
- Gökçeğiz, F. ve Birinci, İ. (2007). Örgütsel Yabancılaşma. *Polis Bilimleri Dergisi, 12, (2)*.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25)*, 237- 249.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2016). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatminini Aracı Değişken Mi?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, (2)*, 300.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Okul Müdürlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4, (2)*, 41-60.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi 4, (1)*, 58-77.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- İnandık, Z. (2010). Müzik Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Farklı Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- İpekçi, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, (21), 32-45.
- Karakuzu, S. (2013). Denizli İl Merkezinde Bulunan İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ve Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumunun İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi (20. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4, (16), 1-23.
- Keleş, Ö. G. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. (Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Keser, A. (2006). Akademisyenlerin Çalışan Tatmini-Yaşam Tatmini Araştırması. *Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2, (1).
- Kılıç, S. Ö. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kılınçarslan, S. (2013). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, A. (2009). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçak, T. (2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Köroğlu, Ö. (2011). İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 245- 266.
- Krishnan, R. V. (2002). Transformational Leadership and Value System Congruence. *International Journal of Value-Based Management. Kluwer Academic Publishers*, 15, (1), 20.
- Lee, T.W. ve Mowday, R.T. (1987). Voluntarily Leaving An Organization: An Empirical Investigation Of Steers And Mowday's Model Of Turnover. *Academy Of Management Journal*, 30, (4), 721- 743.
- Leithwood, K. A. and Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success. *Temple University*.
- Oksay, A. (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Önder, E. ve Taş, A. (2009). Süleyman Demirel Üniversitesi Rektörlük Personelinin İş Doyum Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, (184), 71- 80
- Özcan E. Z. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu (Niğde İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdamar, K.(2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E. (2004). *Duygular, Değerler, Tutumlar ve İş Tatmini, Örgütsel Davranış*. (Ed. Özkalp, Enver). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayın Evi.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, (2), 149.
- Salant, P. ve Dillman, D. A. (1994). *How To Conduct Your Own Survey*. New York: Wiley.

- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Ankara: Beta Basım.
- Savaş, A. C. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. (Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Serinkan, Ç. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10,(1), 281- 294.
- Sezgül, İ. (2011). Modern Çağda Yönetim ve Etik. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, (9), 221-230.
- Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, (6), 131–154.
- Silah, M. (1997). İş Tatmini. *Kalkınmada Anahtar Dergisi*, 9, (106), 6–7.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, S. (2010). Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Şahin, A., Temizel, H. ve Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. Eskişehir: Sözkese Matbaacılık, 657-665.

- Şengül, A. (2008). İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. 6.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Tabak, A. ve Sığı, Ü. (2013). “Liderlik”, Örgütsel Davranış. Ed. Ü. Sığı ve S. Gürbüz), İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, (58), 274-298.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 121-144.
- Taşdan M. ve Tiryaki E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Eğitim ve Bilim*, (147), 33-70.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106
- Tuncel, H. (2013). Etkili Okul Oluşturmada Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Rolü. (Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Tunçer, P. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Tutar, H., Argun, Ç., Tuzcuoğlu, F. ve Akman, E. (2009). Dönüştürücü, Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta.
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. *GEFAD*, 32 (2), 331- 346.

- Uygur, M. ve Yıldırım, A. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 72-81,
- Yaman, A. (2010), İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. Denetim. Ankara: Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, (5), 9-16.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlâkı İlişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, (13). 231-232.
- Yılmaz, A. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17, (2), 277-394.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17, (2), 277-394.
- Yörük, S, ve diğerleri. (2013). Bilim Sanat Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Örgütsel Faktörlere Göre İncelenmesi: Ankara ve Afyonkarahisar Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 307-328.
- Yüksel, Ö. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu.....	97
----------------------------------	----



Ek-A: Anket Formu

Değerli meslektaşım;

Bu çalışma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda “*İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Etkileri: Afyonkarahisar İli Uygulaması*” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma bilimsel amaca yönelik olup, alınan yanıtlar gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Nazım ELMAS

Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

() Erkek () Kadın

2. Yaş Grubunuz?

() 20-35 () 36-50 () 51 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz?

() Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

4. Mesleki Deneyiminiz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

5. Branşınız İtibariyle Görev Yaptığınız Eğitim Kurumu Tipi?

() Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul

Tablo A.1: Dönüşümcü liderlik ölçeği.

Bu ölçekte okul yöneticinizin dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1-Hiç katılmıyorum 2 -Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5- Tamamen katılıyorum		1	2	3	4	5
1	Okul yöneticimiz, güçlüklerle baş edebilmek için kapasite ve mantığa sahiptir.					
2	Okulda yöneticimizin direktifleri kurumdaki herkes tarafından saygı görür.					
3	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler üzerinde eğer birlikte çalışırsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşlerimizi cesaretlendirir, bizi heyecanlandırır.					
4	Okul yöneticimiz, bizlerin liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.					
5	Okul yöneticimiz, belirlenen hedef çalışmalarını boyunca genel amaçlar konusunda fikir verir.					
6	Okul yöneticimiz, bizleri sadece sözle değil, daha çok davranışla yönlendirir.					
7	Okul yöneticimiz, mesleğimiz çerçevesinde başarıya ve amaca ulaşmaları sembolize eder.					
8	Okul yöneticimiz, Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.					
9	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının gelişim sürecine bizim katılımımızı sağlar.					
10	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya çalışanları cesaretlendirir.					
11	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının geliştirilmesinde problemleri bizlerle birlikte çözer.					
12	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için kurum amaçlarının önceliklerinin belirlenmesinde bütün herkesin ortak kararının oluşmasını sağlar.					

Tablo A.1 (Devam): Dönüşümcü liderlik ölçeği.

Bu ölçekte okul yöneticinizin dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1-Hiç katılmıyorum 2 -Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5- Tamamen katılıyorum		1	2	3	4	5
13	Okul yöneticimiz, kurum amaçlarını gerçekleştirmede gelişimimizi düzenli olarak değerlendirmemiz için bizi cesaretlendirir.					
14	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için bilgi ve becerilerimi geliştirebilmemde hizmet içi eğitim programları sağlar.					
15	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemi sağlar.					
16	Okul yöneticimiz, bana tipik ihtisas alanımı ve uzmanlığımı dikkate alarak davranır.					
17	Okul yöneticimiz, benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.					
18	Okul yöneticimiz, kişisel durumumu göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.					
19	Okul yöneticimiz, çalışma arkadaşlarım ve işim hakkındaki ön yargılarımı tekrar gözden geçirmem için beni yönlendirir.					
20	Okul yöneticimiz, çalışma arkadaşlarım için neler yaptığımı düşünmemde beni isteklendirir.					
21	Okul yöneticimiz, belirlenen hedef programların uygulanması düşünmemde yardım edecek gerekli bilgileri sağlar					
22	Okul yöneticimiz, bizim en iyi performans göstermemizde ısrarlıdır.					
23	Okul yöneticimiz, çalışanlar olarak bizlerden çok şeyler beklediğini hissettirir.					

Tablo A.1: Minesoto iş tatmin ölçeği.

Bu ölçekte ilköğretim öğretmenlerinin <i>İş Doyumu</i> ile ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. 1-Hiç memnun değilim 2-Memnun değilim 3-Kararsızım 4-Memnunum 5- Çok memnunum		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
Yaptığım İşten;		1	2	3	4	5
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başına çalışma olanağının olmasından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirin kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nazım ELMAS
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi : 15.12.1972
Doğum Yeri : Hasandede
Medeni Hali : Evli
Adres : Sırapapılar Mah. Devrim Cad./2 Sokak No: 3 D:2
Merkezefendi / Denizli
E Posta Adresi : nazimelmas@hotmail.com & nazimelmas@gmail.com
İletişim : 505 580 01 01

EĞİTİM

Ortaokul-Lise : Eskişehir Yunusemre Öğretmen Lisesi
Ön Lisans : 9 Eylül Üniversitesi/Eğitim Yüksek Okulu/Sınıf
Öğretmenliği
Lisans : Anadolu Üniversitesi/Açık Öğretim Fakültesi/Sınıf
Öğretmenliği Lisans Tamamlama Bölümü
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi/İşletme Ana Bilim Dalında
Yüksek Lisans eğitimine devam ediyor.

MESLEKİ DENEYİM

1991-1994 Konya Bozkır Koçuş Köyü İlkokulu Müdür Yetkili Öğretmeni
1994-1996 Iğdır Tuzluca Atatürk İlkokulu Öğretmeni
1996-1997 Sivas Hafık Düzyayla İlkokulu Öğretmeni
1997-1999 Afyonkarahisar İhsaniye Gazlıgölakören İlköğretim Okulu Öğretmeni
1999-2000 Afyonkarahisar İhsaniye Öğretmenevi Müdürü

2001-2010 Afyonkarahisar İhsaniye Gazlıgölakören İlköğretim Okulu Müdürü
2010-2014 Afyonkarahisar Merkez Salim Pancar İlkokulu Müdürü
2014- Denizli Honaz Kaklık Şehit Eyüp Altun İlkokulu Müdürü

YABANCI DİL

İngilizce

