

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL OKULLARDAKİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**LİDERLİK BİÇİMİ İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ**  
**DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Tuğçem YILMAZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN**

**İSTANBUL, Haziran 2014**

**T.C**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL OKULLARDAKİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**LİDERLİK BİÇİMİ İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ**  
**DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Tuğçem YILMAZ**  
**(122001977)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**TÜRKÇE İŞLETME (MBA) PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN**

**İSTANBUL, Haziran 2014**

**T.C**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL OKULLARDAKİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**LİDERLİK BİÇİMİ İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ**  
**DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Tuğçem YILMAZ**

**(122001977)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:**

**Tezin Savunulduğu Tarih: 15.07.2014**

**İMZA**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN**

.....

**Diğer Jüri Üyeleri: Yrd. Doç. Dr. Kemal Altıparmak**

.....

**Yrd. Doç. Dr. Turhan Şengönül**

.....

**İSTANBUL, Haziran, 2014**

## **TEŞEKKÜR EDERİM...**

Pek çok kişinin emeğinin olduğu bu çalışmada, ayırım gözetmeksizin emeği geçen herkese yürekten teşekkürler.

Öncelikle, yüksek lisans tez çalışmamın başlangıcından sonlandırılmasına kadar her aşamada yanımda olan, gösterdiği sonsuz sabrı ile bana daima yol gösteren ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN'e teşekkür ediyorum.

Tez çalışmam süresince fikir ve önerileriyle beni yalnız bırakmayan ,gerek veri analizinde gerekse literatür tarama ve ilgili kaynaklara erişimimde bilimsel katkılarını esirgemeyen dostum Betül ÇAKMAK'a teşekkürler.

Sadece yüksek lisans öğrenimimde değil tüm eğitim hayatım boyunca beni cesaretlendiren, ihtiyacım olduğumda beni yalnız bırakmayan ve tezimin her aşamasında beni yüreklendiren canım annem Sevgi YILMAZ'a, canım babam Uğur Naci YILMAZ'a ve ikizim Busem YILMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca hayatımın her aşamasında yanımda olan, sevgi ve desteklerini hep yanımda hissettiğim ve bugünlere gelmemde emeği geçen Nejla KIZILDEMİR'e, Mustafa KIZILDEMİR'e ve Murat KIZILDEMİR'e sonsuz teşekkürler, iyi ki varsınız...

# ÖNSÖZ

Eğitim sistemimizde eğitim kademelerinin en önemli ayağından olan ilkokul ve buna bağlı olarak sınıf öğretmenleri büyük önem arz etmektedir. Bu kademedeki sınıf öğretmenlerine liderlik eden okul müdürlerinin etkisi büyüktür. Günümüz yönetim anlayışlarında da insan faktörünün etkili kullanılmasının, örgütün başarı ve başarısızlığına etki eden önemli faktörlerden birisi olduğu kabul edilmektedir. Bu yüzden, çalışanların işe karşı tutumlarının ve işten aldıkları doyum düzeylerinin araştırmalara konu olduklarını görmekteyiz.

Bu araştırma, özel okullardaki ilkokul müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit ederek, konu ile ilgili alanlarda yapılacak çalışmalara bilimsel bir katkı sağlamayı amaçlamıştır.

Birinci bölümde, problem durumu kısaca tanımlanmaya çalışılmış ve araştırmanın amacı, önemi, alt problemleri, sınırlılıkları ve sayıtları açıklanmıştır.

İkinci bölümde, alanyazında geçen konu ile ilgili kavramlar irdelenmiş ve devamında konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında daha önce yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerle ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırmadaki alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesine ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmadan çıkan bulgular literatür ışığında tartışma bölümünde yorumlanmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde ise elde edilen bulgular çerçevesinde ortaya çıkan genel sonuçlar sıralanmış, uygulamaya ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

## ÖZET

### ÖZEL OKULLARDAKİ İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK BİÇİMİ İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu araştırmanın amacı, özel okullardaki ilköğretim müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu İzmir'in merkez ilçelerindeki özel okullarda çalışan toplam 297 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini belirlemek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) öğretmenlerin iş doyumunu derecesini belirlemek için ise Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise Pearson Moments Çift Yönlü Korelasyon Analizi, Bağımsız Gruplar İçin t Testi, Kruskal Wallis Testi ve Çoklu Regresyon Analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul müdürleri en fazla dönüşümcü, en az ise serbestlik tanıyan liderlik biçimini göstermektedirler. Dönüşümcü liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

**Anahtar sözcükler:** İş doyumunu, liderlik, yönetici.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATION BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIORS OF PRIVATE ELEMANTARY SCHOOLS PRINCIPALS AND THE JOB SATISFACTION OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS**

The main purpose of this study is to determine The Relation between private elementary school's headmasters' leadership behaviour and class teachers' work satisfaction. The working group of the study consists of 297 class teachers working in İzmir's central districts. In this study, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) is used to determine elementary school's headmasters' transformational and interactive leadership behaviour and Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) is used to determine class teachers' work satisfaction. Data were analysed by using Pearson Moments two tailed Correlation Coefficient, , Independent-Samples T-Test, Kruskal-Wallis test and Multiple Regression Analysis. According to the results of the study, school administrators usually exhibit transformational leadership behaviour and seldom exhibit laissez-faire leadership behaviour. Transformational leadership behaviours and work satisfaction have positive and meaningful relation.

**Key Word:** Leadership, satisfaction, principal.

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu kullanılan verilerde herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Tuğçem YILMAZ**

**İSTANBUL - 2014**



# İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	I-II
JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
BEYAN.....	VIII

## BÖLÜM I. GİRİŞ VE AMAÇ

GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Problem Cümlesi.....	4
1.3Alt Problemler.....	4
1.4Araştırmanın Amacı.....	4
1.5Araştırmanın Önemi.....	4
1.6 Sayıtlar.....	6
1.7Sınırlılıklar.....	6
1.8Tanımlar.....	6

## BÖLÜM II. GENEL BİLGİLER

2.1. İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1.1. Liderlik.....	7
2.1.1.1. Yönetici ve Lider.....	9
2.1.1.2. Liderlik Türleri.....	11
2.1.1.2.1. Öğretimsel Liderlik.....	11

2.1.1.2.2. Kültürel Liderlik.....	12
2.1.1.2.3. Etik Liderlik.....	12
2.1.1.2.4. Vizyoner Liderlik.....	12
2.1.1.2.5. Serbestlik Taniyan Liderlik.....	13
2.1.1.2.6. Sürdürümcü (Etkileşimci) Liderlik.....	13
2.1.1.2.6.1. Sürdürümcü (Etkileşimci) Liderliğin Boyutları.....	14
2.1.1.2.7. Dönüşümcü Liderlik.....	14
2.1.1.2.7.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	16
2.1.2. İş Doyumu.....	18
2.1.2.1. İş Doyumunun Önemi.....	19
2.1.2.2. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler.....	19
2.1.2.2.1. Bireysel Faktörler.....	20
2.1.2.2.1.1. Yaş.....	20
2.1.2.2.1.2. Cinsiyet.....	20
2.1.2.2.1.3. Medeni Durum.....	21
2.1.2.2.1.4. Eğitim Düzeyi.....	21
2.1.2.2.1.5. Hizmet Süresi.....	21
2.1.2.2.1.6. Mesleki Kıdem.....	22
2.1.2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	22
2.1.2.2.2.1. İş ve Niteliği.....	22
2.1.2.2.2.2. Ücret.....	23
2.1.2.2.2.3. Yükselme Olanakları.....	23
2.1.2.2.2.4. Çalışma Koşulları.....	23
2.1.2.2.2.5. Yönetim ve Denetim.....	23
2.1.2.2.2.6. Çalışma Arkadaşları.....	24
2.1.2.2.2.7. Ödüller.....	24

2.1.2.2.2.8. Takdir Edilme.....	24
2.1.2.2.2.9. Karara Katılma.....	24
2.1.2.2.2.10 İletişim.....	25
2.1.2.3. İş Doyumu Kuramları.....	25
2.1.2.3.1. Kapsam Kuramları.....	25
2.1.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	26
2.1.2.3.1.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı.....	27
2.1.2.3.1.3. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı.....	29
2.1.2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	29
2.1.2.3.2. Süreç Kuramları.....	30
2.1.2.3.2.1 Davranış Şartlandırma Teorisi.....	30
2.1.2.3.2.2. Bekleyiş Teorisi.....	31
2.1.2.3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	32
2.1.2.3.2.4. Amaç Teorisi.....	33
2.2. Literatür Araştırması.....	34
2.2.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	34
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	41
<b>BÖLÜM III TEZ ÇALIŞMALARI</b>	
3.Tez Çalışmaları.....	45
3.1.Araştırma Modeli.....	45
3.2. Evren ve Örneklem.....	46
3.3. Veri Toplama Aracı.....	47
3.4.Verilerin Toplanması.....	51
3.5. Verilerin Analizi .....	52

## **BÖLÜM IV\_BULGULAR**

<b>4.1.Birinci alt Probleme İlişkin Bulgular.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2. İkinci alt Probleme İlişkin Bulgular.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3. Üçüncü alt Probleme İlişkin Bulgular.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4. Dördüncü alt Probleme İlişkin Bulgular.....</b>	<b>60</b>
<b>4.5. Tartışma.....</b>	<b>63</b>

## **BÖLÜM\_V SONUÇ VE ÖNERİLER.**

<b>5.1. Sonuç.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.Öneri.....</b>	<b>67</b>
<b>Kaynakça.....</b>	<b>69</b>
<b>Ekler.....</b>	<b>79</b>
<b>Özgeçmiş.....</b>	<b>85</b>

## **TABLolar**

<b>Tablo 2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....</b>	<b>10</b>
<b>Tablo 2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....</b>	<b>17</b>
<b>Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 3.2.liderlik Biçimleri ve Alt Boyutları.....</b>	<b>48</b>
<b>Tablo 3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Boyut ve Alt Boyutları.....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 3.4. Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Puan Aralıkları.....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 4.1. Öğretmenlere Göre Müdürlerin Liderlik Biçimleri.....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 4.2. Öğretmenlere Göre Müdürlerin Liderlik Biçimlerinin Alt Boyutlar..</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 4.3. Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerinden Alınan Puanlara İlişkin Paerson Korelasyon Analizi.....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 4.4. Cinsiyetlerine Göre Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerine İlişkin Bağımsız T Testi.....</b>	<b>55</b>

<b>Tablo 4.5. Yaşlarına Göre Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi.....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 4.6. Kıdemlerine Göre Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 4.7 Çalışma Sürelerine Göre Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 4.8. Öğretmenlere Göre liderlik Biçimlerinin Dışsal İş Doyumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 4.9. Öğretmenlere Göre liderlik Biçimlerinin İçsel İş Doyumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 4.10. Öğretmenlere Göre liderlik Biçimlerinin Alt Boyutlar Düzeyinde Dışsal İş Doyumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi.....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 4.11. Öğretmenlere Göre liderlik Biçimlerinin Alt Boyutlar Düzeyinde İçsel İş Doyumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi.....</b>	<b>63</b>

## **ŞEKİLLER**

<b>Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model.....</b>	<b>8</b>
<b>Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....</b>	<b>28</b>
<b>Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyaç Kuramının Karşılaştırılması.....</b>	<b>29</b>
<b>Şekil 2.4.Lawlwe-Porter'ın Bekleyiş Kuramının Şekil İle İfadesi.....</b>	<b>33</b>
<b>Şekil 2.5. Edvin Locke'nin Bireysel Amaçlar Kuramı.....</b>	<b>34</b>

## **KISALTMALAR**

**MLQ: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği**

**MSQ: Minnesota İş Doyumu Ölçeği**

**VİG KURAMI: Varolma, İlişki Kurma ve Geliştirme İhtiyaç Kuramı**





# BÖLÜM I GİRİŞ VE AMAÇ

## 1.1 Problem Durumu

İnsan toplumsal olduğu kadar örgütsel bir varlıktır. Örgütler yaşamın tüm alanlarında yer aldığından, insan yaşamının tümünün değişik örgütlerde geçtiği söylenebilir ki bu örgütlerden biri de eğitim örgütüdür (Kaya,1999).

Eğitim örgütleri, toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 1981). Bunun içinde bireyler eğitim örgütlerinde eğitim gereksinimlerini karşılarken, içinde bulunduğu örgüte ve topluma karşı sorumluluklarını öğrenmeye ve yerine getirmeye çalışır. Bu süreç içerisinde bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yönetim kavramı öne çıkmaktadır (Kaya,1999).

Yönetim; belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeleri, gerekli malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulama sürecidir (Eren, 2001). Yönetim, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insanların işbirliğini ve eşgüdümünü sağlama süreci olarak ele alındığında ise eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapmasını ve eşgüdümünü sağlama süreci olarak tanımlanabilir (Açıkgöz, 1994). Benzer şekilde, Başaran (1983) eğitim yönetimini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

*“Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim sisteminde, milli eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen eğitim işgörenleriyle diğer kaynakları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir.”*

Eğitim yönetiminin bir süreç olduğu düşünüldüğünde, eğitim örgütlerinde bu süreci yönetenler, okul müdürleridir. Şişman (2002) okul müdürlerinin eğitim örgütlerindeki rollerine aşağıdaki gibi değinmektedir:

*“Okul müdürü, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerin performansından sorumlu olan kişidir.”*



Okulunu amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul müdürü, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak durumundadır. Bridge (2003) de bir kurumu en iyi şekilde yönetmek için hem yöneticilik hem de liderlik becerilerinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticilerinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır (Kaya, 1991). Liderlik, bir grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir (Ilgar, 2000). Erçetin (2000)'e göre liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilme; en az çatışma ve en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Selznick (1957), liderlerin örgüt amaçlarını belirleme, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlama, örgüt içindeki çatışmaları çözme görevlerinin olduğuna dikkat çekmiştir (Akt. Bursalıoğlu, 1987). Liderliğin farklı yönlerini ele alarak yapılan tanımlamalarda, liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen bir makam niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can, 1991).

Liderin davranış biçiminin betimlenmesi sonucunda liderlik stili oluşur. Bir liderin herhangi bir durum karşısındaki davranışı onun stilini meydana getirir (Güllü, 2009). Yönetici tarafından seçilen liderlik stili, o kişinin lider olarak etkinliğini etkiler. Uygun bir liderlik stilinin seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de organizasyonel amaçların gerçekleşmesine yardımcı olur. Eğer uygun olmayan liderlik stili ve motivasyon teknikleri kullanılırsa, organizasyonel amaçlar gerçekleştirilemez ve çalışanlar zgn, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilir (Tabak, 2005, akt. Güllü, 2009). Eğitim yöneticisinin liderlik stilinin öğretmenin iş doyumunda büyük önemi vardır (Güllü, 2009). Spector (1997), iş doyumunu çalışanların işin farklı boyutlarına yönelik duyguları olarak tanımlamakta ve iş doyumunun iş görenlerin sağlığı ve verimliliği açısından önemli olduğuna dikkat çekmektedir (Güllü, 2009). zkalp ve Kirel (2001) iş doyumunun önemini şu cümlelerle açıklamaktadır:

*“Yöneticiler alışanların iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, doyumsuz çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka işe kaçmanın yollarını arar. İkincisi, iş doyumunu yüksek olan çalışan daha sağlıklıdır. Üçüncüsü, iş doyumunu yüksek olan çalışan mutluluğunu iş dışına taşır ve mutlu olur.”*

Akıncı (2002) ise iş doyumunun bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olduğunu ve yöneticilerin iş doyumunu yükseltmek için imkânları doğrultusunda çaba harcaması gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde; Karşlı (2006) etkili yöneticilerin çalışanlarına gerekli imkanları oluşturarak iş doyumunu yükseltmesi gerektiğine değinmiştir (Karşlı, 2006, akt. Güllü, 2009).

İlgili alanyazın incelendiğinde, yöneticilerin liderlik biçimiyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Ayık, 2000; Akdoğan, 2002; Özmen 2005; Ayhan, 2006; Başaran, 2006; Koçak, 2006; Bilir, 2007; Cemaloğlu, 2007; Gezici, 2007; Karaca, 2008; Güllü, 2009; Kul, 2010; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Çelebi, 2012; Şahin, 2012; Tan,2012). Bazı araştırmalar yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Akdoğan, 2002; Ayhan, 2006; Başaran, 2006; Koçak, 2006; Bilir, 2007; Cemaloğlu, 2007; Karaca, 2008; Güllü, 2009; Kul, 2010; Çelebi, 2012; Şahin, 2012). Örneğin; Çelebi (2012) okul müdürlerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğini; öğretmenlerin en çok kişiler arası ilişkiler, en az ise çalışma şartları boyutunda doyuma ulaştığını tespit etmiştir. Benzer şekilde, Güllü (2009) okul yöneticilerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğini, öğretmenlerin en çok işin niteliği, en az ise ücret boyutunda doyuma ulaştığını, iş doyumunu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında, Ayhan (2006) özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerle yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik biçiminin baskın olduğu okullarda içsel doyumun, hem dönüşümcü hem de serbestlik tanıyan liderlik biçiminin baskın olduğu okullarda ise dışsal doyumun daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Özmen (2005) ise yaptığı araştırmada yöneticilerin kendi değerlendirmeleriyle çalışanların onları algılaması arasındaki fark arttıkça, iş doyumunun azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıda sözü edilen araştırmalar doğrultusunda; devlet ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik biçimleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisini belirleyen araştırmaların çok sayıda olduğu, özel ilkokullardaki yöneticilerin liderlik biçimleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisini belirleyen araştırmaların yeterli olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, özel okullarda görev yapan ilkokul sınıf öğretmenlerine göre

okul müdürlerinin liderlik biçimlerini belirlemeye ve liderlik biçimleriyle sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmeye gereksinim duyulmuştur.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

## **1.3. Alt Problemler**

1. Sınıf öğretmenlerine göre okul müdürleri daha çok hangi liderlik biçimlerini göstermektedir?
2. Okul Müdürlerinin liderlik biçimleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. İlkokul sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyi öğretmenlerin;
  - a) mesleki kıdemine,
  - b) cinsiyetine,
  - c) yaşına,
  - d) kurumdaki çalışma süresine, göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Liderlik biçimleri iş doyumunun anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

## **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı; özel okullarda görev yapan ilköğretim sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik biçimlerini belirlemek ve liderlik biçimleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

## **1.5. Araştırmanın Önemi**

Yöneticiler hangi kurumu yönetirlerse yönetsinler o kurumun verimli çalışabilmesi için etkili olan olumlu ve olumsuz faktörleri göz önünde bulundurmalıdırlar.

Özellikle eğitim gibi hizmet üreten kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş doyumunun sağlanması önem taşır. Çünkü ürettikleri veya üretmedikleriyle bütün bir toplumu etkileme özelliğine sahiptir (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Okul yöneticileri öğretmenlerle iletişimine özellikle dikkat etmelidir. Çünkü öğretmen öğrencilerin önünde bir modeldir ve çeşitli tutum ve davranışlarıyla çoğu zaman önündeki en önemli örnektir. Bir öğretmenin hoşnutsuzluğu tüm okulun havasını etkileyeceğinden, yöneticiler bu konuda özellikle daha hassas olmalıdır. Bıkkın, hassas, bitkin, huzursuz bir öğretmenin öğrencileri de aynı yönde etkileyebileceği asla göz ardı edilmemelidir. Okul yöneticisi sadece resmi işlerin takipçisi değil, çalışma arkadaşlarının sorunlarıyla yakından ilgilenen, çözüm önerileri getiren, onların beklenti ve ihtiyaçlarının farkında olan ve bu beklentilerle okulun amaçlarını entegre etme gayreti içinde olan bir lider olmalıdır. (Güllü, 2009).

Sınıf öğretmenlerine göre müdürlerin liderlik biçimlerinin belirlenmesi ve bunun iş doyumu ile ilişkisinin incelenmesi, öğretmenlerin bu alandaki ihtiyaçlarının ve sorunlarının belirlenmesi açısından bu alanda yapılacak değişikliklere yol gösterici olacaktır. Bu bağlamda özel okullarda uygulanacak olan bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ile ilişkisinin araştırılması eğitim sistemimizdeki insan kaynakları, toplam kalite yönetimi, performans değerlendirme ve geliştirme gibi alanlarda yenilik ve değişiklikleri gerçekleştirmek için atılan bir adım olarak yeni düzenlemelere gidilmesine imkan tanıyacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları ilkokullardaki okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerine liderlik sürecindeki eksik ve aksayan yönlerin ortaya çıkarılarak düzeltilmesi ve bundan sonra yapılacak çalışmalarda dikkat edilmesi gereken noktalara ışık tutması bakımından önemli görülmektedir. Bu bulgu, devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumlarının yükseltilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi fikrini desteklemektedir.

## 1.6. Sayıtlılar

Araştırmaya ilişkin sayıtlılar aşağıda belirtilmiştir:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracında yer alan sorulara içtenlikle cevaplar verecekleri varsayılmaktadır.
2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, özel okullardaki okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik biçimleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumuyla ilişkisini belirleyecek niteliktedir.
3. Örneklem grubunu oluşturan İzmir ilinin merkez ilçelerinde bulunan özel okullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını değerlendirebilecek kadar bir zaman diliminde birlikte çalıştıkları varsayılmaktadır.

## 1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma, İzmir ilinin 11 merkez ilçelerindeki özel okullarla sınırlıdır.
3. Araştırma, kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

## 1.8. Tanımlar

**Liderlik:** Liderin izleyenlerini, hem kendi hem de izleyenlerin değerlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini temsil eden belirli amaçlar için eylemde bulunmaya ikna etmesidir. (Burns, 1978).

**Yönetici:** Başkaları adına çalışan önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan uygulatan ve sonuçları denetleyen kişi (Sabuncuoğlu-Tüz, 2001).

**İş doyumunu:** İşgörenin işin boyutlarına ilişkin istekleri ile bunların işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olan duygusal tepkidir (Balcı, 1995).

# BÖLÜM II GENEL BİLGİLER

## 2.1.GENEL BİLGİLER VE TEORİK YAKLAŞIMLAR

### 2.1.1.LİDERLİK

Liderlik çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu konuda 3000’den fazla deneysel çalışma ve buna bağlı olarak da çok farklı tanımlar yapılmıştır (Çelik, 2000).

Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilme; en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (Erçetin, 2000). Liderlik, liderin istediğini yaptırmaya başladığı başkalarını etkileme sürecidir (Carroll ve Tosi, 1977; akt. Başaran, 1992) Şahin ve Çelik’e göre (2002) liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme becerisidir. Bir başka tanımla liderlik, şiddet kullanımı ya da tehdit olmaksızın, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlemdir (İbicioğlu, 1998). Çalık (2003), liderliği başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmek olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Bass (1985), liderliği grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci olarak açıklamıştır. Şişman ve Turan (2002) da liderliğin geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içerdiğini savunmuştur. Casimir’e göre (2001) liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma, hedeflere ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi işlevleri içerir.

Liderlik tanımları incelendiğinde, liderliğin işlevi olarak kabul edilen dört öge görülmektedir (Başaran, 1992)

*Amaç:* Grubun oluşmasının ilk koşuludur.

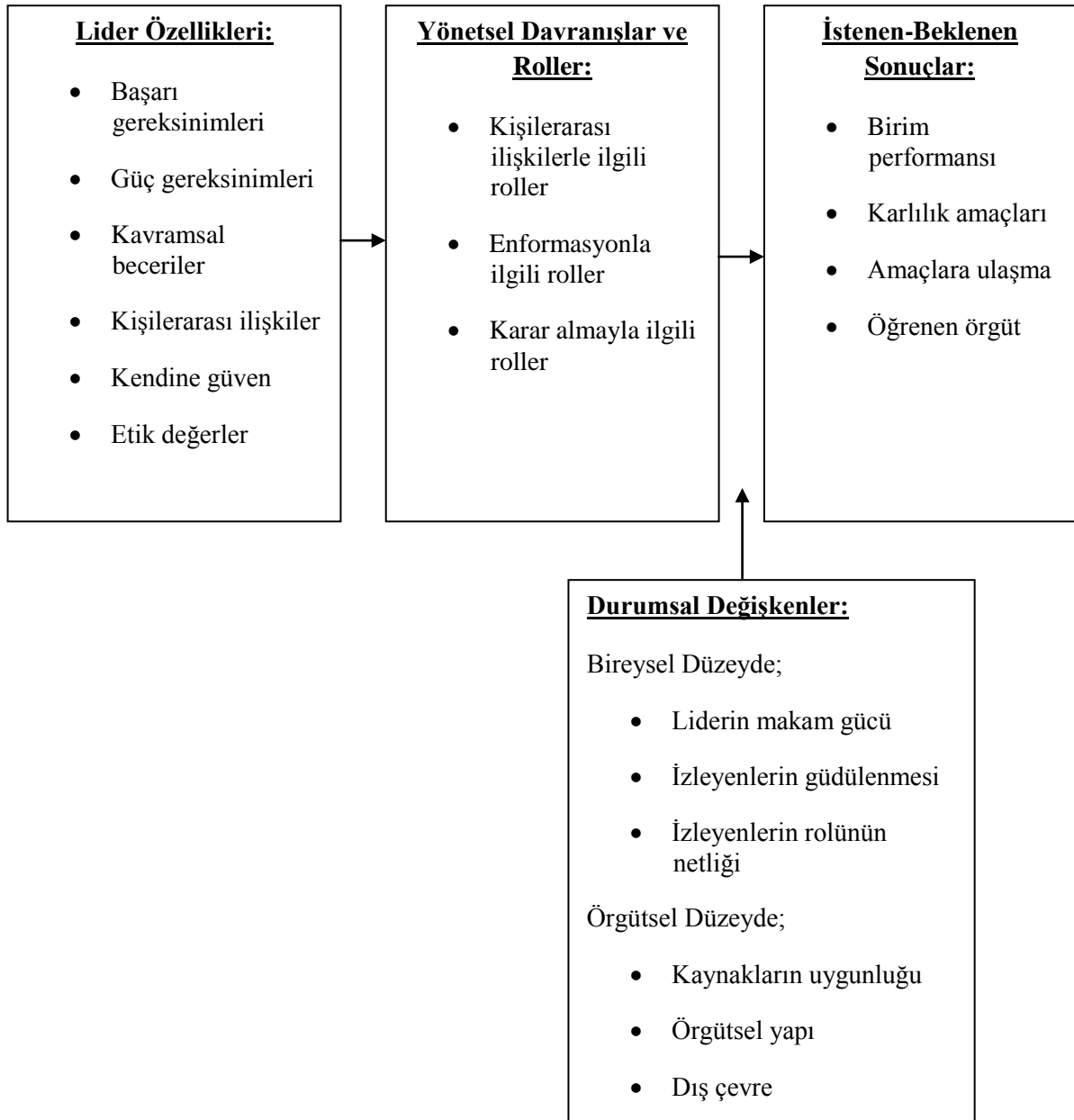
*Lider:* Her grubun bir lideri bulunmalıdır.

*İzleyenler:* Grubun diğer üyeleridir.

*Ortam:* Liderlik, ancak elverişli bir ortamda oluşabilmektedir.

Tayfur ve Beytekin, Yalçınkaya (2013) liderliği, kişinin diğer bireyler ile olan etkileşiminin bir sonucunda belirli bir grup içerisinde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir rol yani grup içerisindeki bireyin sergilemiş olduğu bir davranış olarak tanımlamıştır. Bu anlamda, yönetimde liderlik, özellikle liderin kişilik özelliklerini ve grupla ilişkisini derinlemesine inceleyen bir kavram olarak vurgulanmıştır. Yukl (1989), liderliği aşağıda verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır.

Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model



Liderlik belli bir konuda başkalarını etkileme hareketi olarak ele alındığında, etkileme kaynağı olarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır (Bolat, 2008). Lider de etkileme sürecini harekete geçiren birey olarak kabul edilmiştir (Çelik, 2000). Bursalıoğlu, (1972) da lideri grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun kuvvetinden yararlanan kimseler olarak tanımlamıştır. Bass'a göre (2000) lider, başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanıdır. Bolat'a göre (2008) lider ise;

- Yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Motive edici olmalıdır.
- Çalışanlarının performansını yönetebilmelidir.
- Örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.

#### 2.1.1.1. Yönetici ve Lider

Günümüzde yöneticilik ve liderlik kavramı çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Çelik ve Şahin'e göre (2002), lider ve yönetici kavramları sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle aynı anlamda kullanılmamalıdır.

Şişman ve Turan (2004) liderliğin yöneticilikten farklı olarak rasyonellikten öte duygusal boyutu ağır basan bir kavram olduğunu ve diğer insanları etkilemeyi, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yüreklendirmeyi, yön göstermeyi ve rehberlik etmeyi ifade ettiğini belirtmiştir. Çelik ve Şahin (2002), yönetici ve lider arasındaki farkı şöyle açıklamıştır:

*“Yönetici yetki sahibidir. Lider, güç sahibidir. Yönetici bu pozisyonda kalabilmek için astlarının amaçlarını dikkate almayabilir. Lider ise, liderliğini sürdürebilmek için izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmek zorundadır.”*



Zaleznik (1999) yöneticilerin bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstün olduğunu, bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağladığını; liderin ise çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olduğunu ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirdiğini belirtmiştir (Akt. Zeren, 2007). Erçetin (1998) lider ve yönetici arasındaki farklılıkları Tablo 2.1'deki gibi açıklamıştır.

Tablo 2.1: Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar

<b><u>Lider</u></b>	<b><u>Yönetici</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişileri ve aktif tutumları benimserler.</li> <li>• İnsanların olabirlik, isteklilik ve gereklilik konusundaki fikirlerini geliştirirler.</li> <li>• Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaç oluştururlar.</li> <li>• İşlerini bir zorunluluk ya da yük olarak görmezler.</li> <li>• İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.</li> <li>• Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdığı, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirirler.</li> <li>• Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleriyle ilgilenirler.</li> <li>• Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimserler.</li> <li>• İşlerini insan ve madde kaynağını birleştirmek için, karar alma ve strateji geliştirme süreci olarak görürler.</li> <li>• Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme-cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.</li> <li>• Konumlarında kalmalarını sağlayan, günlük rutin işlere hoşgörülle bakarlar.</li> <li>• Var olanı koruma güdülerini riske girme arzularına ket vurur.</li> <li>• Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.</li> <li>• Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.</li> <li>• Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.</li> </ul>

Çalık (2003) çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin örgütlerinde yönetim görevlerinin yanı sıra liderlik fonksiyonlarını da yerine getirebilmesi gerektiğine dikkat çekmiş ve lider yöneticilerin çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağladığını, örgüt kaynaklarını çalışanların performansını arttırmak için kullandığını, amacının çalışanlara içinde çalışmaktan onur ve keyif duyacağı bir iş ortamı sağlamak olduğunu vurgulamıştır. Aynı zamanda eğitim örgütlerinin sağlıklı bir yapıya uygun olarak geliştirilmesi yöneticilerin liderlik güçlerine bağlıdır. Güçlü bir liderlik olmadan eğitim sistemini geliştirmek mümkün değildir. (Özdayı,1998).

#### 2.1.1.2. Liderlik Türleri

Liderlikle ilgili pek çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlar toplumsal, örgütsel ve bireysel farklılıklara göre değişiklik göstermektedir (Erçetin, 1998). Güllü (2009), Kişisel özellikler, örgütlerin ihtiyaçları ve değişen evrensel koşullar farklı liderlik stillerini de beraberinde getirdiğini vurgulamıştır.

Alan yazın incelendiğinde liderliğin pek çok türünün olduğu görülmektedir. Bunlardan öne çıkanlarından bazılarının, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, sürdürümcü (etkileşimci) ve serbestlik tanıyan liderlik türü olduğu görülmektedir. Aşağıda bu liderlik türleri kısaca açıklanmıştır.

##### 2.1.1.2.1.Öğretimsel Liderlik

Balcı' ya göre (2001), çağdaş okul müdürlerinin yeterli olmak zorunda kaldığı liderlik türlerinden biri öğretimsel liderliktir. Eğitim örgütlerindeki liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, çağdaş etkili okulların özellikle öğretimsel liderlik tarafından yönetildiğini vurgulamıştır. Şişman (2004), Okul yönetimi açısından yaklaşarak, öğretimsel liderliğin okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsadığını belirtmiştir.

Gümüşeli (1996), öğretimsel liderliğin diğer liderlik türlerinden ayıran özellik olarak öğretmen, öğrenci ve öğrenme süreçlerine de yoğunlaşmış olmasını vurgulamış

ve öğrenciler, öğretmenler ve öğretim programının yer aldığı öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkili olan bir liderlik türü olarak tanımlamıştır.

#### 2.1.1.2.2. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik 1980'li yıllarda örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalardan sonra ortaya çıkan bir kavramdır (Erdoğan, 2002). Toprakçı'ya göre (2002) liderliği kültürel çevrenin anlamlandırıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı düşünüldüğü zaman kültürel lider var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir.

Tuhaoğlu ve Gedikoğlu (2009) ise, kültürel liderin davranışlarını, liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültürün etkilediğini çünkü kültür değişimini sağlayan kurumların başında okulların geldiğini bu yüzden de okul yöneticisinin sergilediği kültürel liderlik rolünün çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

#### 2.1.1.2.3. Etik Liderlik

Çağımızda okul müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerden ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez. Gümüşeli (2001) çağa ayak uydurmak isteyen bir okul müdürünün; dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini arttırmaya gayret etmesi ve etik açıdan lider olması gerektiğini vurgulamıştır.

#### 2.1.1.2.4. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında 1990'lı yıllarda vizyonerlik konusuna büyük önem verildiği görülmektedir. Çelik (2003) 'e göre vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğe yönelik belirsizlikleri gidermesizde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Bu süreçte örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir. Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır.

1.Yolu görmek : Yol vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Yolu görmek sezgisel bir güç gerektirir. Bu liderler geleceğin haritasını çizerler.

2.Yolda Yürümek: Vizyoner lider, yolu görmenin yanında gördüğü yolda yürümesini başaran liderdir.Yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını göstermektedir.

3.Yol Olmak: Yol olmak ,yol açmak demektir. İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar. Bu liderler ürettikleri ürettikleri vizyonlarla yeni yollar açan kişilerdir. Çelik (2003).

#### 2.1.1.2.5. Serbestlik Taniyan Liderlik

Bu liderlik tipi, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi olanakları sağlaması açısından yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda motive edilmişlerdir. Gerek gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise, malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları belirlemektir. (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004).

Taslak'a göre ise serbeslik taniyan liderler, liderlik yapmaktan kaçınılmaktadırlar (Taslak,2008). Genel olarak serbestlik taniyan liderlerin yönetime çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler doğrultusunda amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân taniyan davranışları gösterdiklerini görmekteyiz yani serbestlik taniyan liderler, yetki kullanma haklarını astlarına bırakmaktadırlar.

#### 2.1.1.2.6.Sürdürümcü (Etkileşimci) Liderlik

Burns 'a göre (1978), sürdürümcü liderlikte esas olan örgütsel başarıyı yakalamaktır. Sürdürümcü lider, öncelikli olarak izleyenlerin görevlerini belirlemekte, yapıyı kurmakta, planlı ve programlı çalışmaya önem vermektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için izleyiciler ödüllendirilmekte veya cezalandırılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010 akt. Aydın 2013). Çalışanları ödüllendirmeye, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanılırken; dönüşümcü liderlik, astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme, yönlendirme biçiminde kullanılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)

İşcan (2006) ise sürdürümcü liderliğin, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştiren bir liderlik biçimi olduğunu vurgulamıştır.

#### 2.1.1.2.6.1.Sürdürümcü (Etkileşimci ) Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (1993), etkileşimci liderliğin, rutin bir performansın gerçekleştirilmesi için lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim şeklinin günlük değişimini gerektirdiğini ve bu değişimin aslında etkileşimci liderliğin dört boyutunu ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar, koşullu ödüllendirme veya destek, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ve müdahaleci olmayan davranışları içermektedir(Taslak,2008).

*Koşullu ödül*, ödül ya da ceza kullanımı iş gören performansına bağlıdır (Korkmaz, 2007). Yani liderin koşullu ödüllendirme boyutunu bir pekiştirici gibi kullanarak gerektiğinde ödüller vererek iş görenlerin başarısı arttırabileceğinden söz etmek mümkündür.

*İstisnalarla yönetim*, Bass (1985) istisnalarla yönetimde liderin iş görenlere tam olarak güven duymadığını; lider ve iş görenler arasındaki iletişimin çok güçlü olmadığını belirtmektedir.

*İstisnalarla yönetim (aktif)*, Bu boyutta liderin sürece aktif katılımı söz konusudur. Lider süreç içerisinde yapılan hataları iş görenlere bildirir. Hemen dönüt verir. Hatalar anında düzeltilir.

*İstisnalarla yönetimde (pasif)*, Pasif istisnalarla yönetim boyutunda lider pasif durumdadır. Lider sürece herhangi bir müdahalede bulunmaz.

#### 2.1.1.2.7.Dönüşümcü Liderlik

Burns 1978 yılında yazdığı “Liderlik” adlı eser ile dönüşümcü liderlik kavramını yazına katmıştır (Barbuto, 2005).

Burns’e göre liderlik, lider ve onu izleyenlerin, birbirlerinin moral ve motivasyonlarını üst düzeye çıkarma sürecidir. Dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici

kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışmaktadırlar (Akbaba-Altun, 2003).

Bass (2000) ise dönüşümcü liderliği, örgütte başarı, kendini gerçekleştirme ve ideallere ulaşma yolunda çaba sarf etme ve izleyenleri örgüte katkıda bulunmaya ikna etme süreci olarak ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderlik, günümüzün dünyasında liderliğin etkili biçimde gerçekleşmesi için gerekli olan yeni bir liderlik felsefesidir (Acuner ve Yılmaz,2000).

Dönüşümcü liderlik, astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerinin de ötesinde performans sağlama amacına yönelik bir liderlik tipidir (Şirin ve Yetim 2009). Çelik (2003), dönüşümcü liderliği örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamıştır. Bu liderlik biçiminde örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir.

Dönüşümcü liderler ayrıca kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak değişim kavramına göre değişebilir (Eraslan, 2003). Bu sebeplerle dönüşümcü liderlerin baskın olduğu kurumlarda çalışanların gereksinimlerinin etkili bir biçimde karşılandığı, liderin çalışanlarını etkili bir biçimde temsil ettiği, gurubunun etkili bir gurup olduğu algısına sahip olduğu buna bağlı olarak da memnuniyet ve doyum oluştuğu görülmektedir. (Karip, 1998)

Aşağıda Sagor ve diğerlerine göre (1990) dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan birkaç araştırmadan seçilmiş özel görüşler yer almaktadır (Akt: Lontos, 1993):

- Okul yöneticisi, herkese ayrı sorumluluklar verir ve personeli yönetim faaliyetleri içinde tutar.
- Okul yöneticisi, okulun gelişiminde katkısı olan personel ve öğrencilerin çalışmalarının fark edilmesini sağlamak için yapılan iyi faaliyetleri ortaya koyar, öğretmenlere çalışmalarından dolayı özel notlar yazar.
- Okul yöneticisi, personelin istekleri ve ihtiyaçlar üzerinde sık sık durur, aktif bir dinleyici olur ve personele dürüst bir şekilde önem verdiğini gösterir.
- Okul yöneticisi, öğretmenlerin yeni fikirlere açık olmalarını ve onları kullanmalarını sağlar, araştırmaları onlarla paylaşır ve tartışır.

- Okul yöneticisi, okulun uygun bir yerinde, personelin bir araya gelmesini sağlayacak bir çalışma mekânı oluşturur, öğretmenlerin yeteneklerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlar.
- Okul yöneticisi, yeni personel alındığında, onların aktif olarak okulda alınan kararlara katılmaları ister ve yeni gelen öğretmenlerden sorumlulukları ile birlikte işbirliği içine olmalarını ister.
- Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler içinde olur, eğer kendisinde aynı şeyleri verme konusunda istekli değilse, yüzde de yüz oranında bir beklenti içerisinde olmaz; öğretmenlere olabilecekleri en iyi öğretmen olmalarını söyler.

#### 2.1.1.2.7.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderin başarısını etkileyen çeşitli boyutlar vardır. Bass'ın (1990) çalışmaları sonucunda geliştirdiği tam kapsamlı liderlik modeline göre ise dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki (karizma), esinleyici motivasyon (telkinle güdüleme) , entelektüel uyarım (zihinsel teşvik), bireyselleştirilmiş ilgi (bireyselleştirilmiş destek) olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Northouse, 2007 akt. Aydın, Sarıyer ve Uysal 2013)

*İdealleştirilmiş etki*, liderin izleyenleri ile çalışmaktan gurur duyması ve kendine güvenen güçlü biri olduğu izlenimini vermesi gibi etkileri içerir (Karip, 1998). Bass (1998). bu boyutta liderin çalışanlarında saygı, değer ve gurur hissi uyandırarak, vizyonu ifade ettiğini vurgulamışlardır. Lider takım ruhu oluşturmakta, çalışanlara birlikte geleceğe ilişkin amaçlar, çekici ve paylaşılan vizyon yaratmakta, çalışanlarına benimsetmekte ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olmaktadır.

*Entelektüel uyarım*, Bu süreçte Kurtuluş (2007) liderlerin çalışanlara destek ve teşvik sağlayarak çalışanların kendilerini yalnız hissetmelerine engel olduklarını vurgulamıştır. Bass (1998), bu boyutta lider varsayımlarının yenilikçi ve yaratıcı olması için teşvik etmekte, problemleri tekrar tanımlamakta ve eski olaylara yeni bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Çalışanlar yaratıcılığı geliştirmek için gerekli ortamı sağlamakta, çalışanlarını teşvik etmektedir ancak kesinlikle eleştirilmemektedir.

*Bireyselleştirilmiş ilgi*, izleyenlere bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir (Erçetin,2000). Lider astlarının bireysel gereksinimlerini dikkate alır ve astların temel gereksinimlerinden daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterir. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir.(Karip,1998).

*Esinleyici motivasyon*, Bass'a (1990) göre, ilham verme, dönüşümcü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmiş ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur. Dönüşümcü liderler bu sayede izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (akt.Yavuz,2009) Liderlerin takipçilerin yaptıkları işlere anlam yükleyerek, yüksek beklentiler yaratarak ve zor görevler vererek motivasyon düzeyini arttırmalarını nitelendirmektedir (Akça,2012). Şahin(2005) ise dönüşümcü liderliğin boyutlarını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Tablo: 2.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

İdeal Etki /Karizma	Vizyon ve misyon duygusu kazandırır. Saygı ve dürüstlüğü vurgular. Hayran olunacak, güvenilecek davranışlar sergiler, çalışanlar onlara benzemeye çalışırlar. Etrafındakilere ilham verirler, güdülerler.
Zihinsel Özen/ Entelektüel Uyarım/ Entelektüel Benzeşim	Anlayış ve akılcılığı iletirler. Sorun çözmeye dikkatlidirler. Soru sormaya, sorunları yeniden ele almaya çalışanları cesaretlendirirler. Eski çözüm yollarına yeni bir bakış getirirler.
İlham Verici Güdüleme/ Telkinle Güdüleme	Yüksek beklentileri bildirirler. Çabalara odaklanmada sembollerini kullanırlar.Basit yollarla önemli amaçları açıklarlar.
Bireyselleştirilmiş Etki/ Bireysel İlgi	Çalışanlara kişisel dikkat kazandırır. Onlara rehberlik ederler. Çalışanların potansiyellerini geliştirir ve geliştirmeleri için yeni fırsatlar yaratırlar. Her çalışanın istek ve gereksinimlerini dikkate alırlar.



## 2.1.2 İŞ DOYUMU

Örgütlerde insan modelden daha önemli görülmektedir. Bu nedenle yönetsel etkinliklerin daha etkili olabilmesi için yöneticilerin ve örgütün verimliliğini arttırmak kadar, örgüt içindeki bireylerin beklentileri karşılama ve ihtiyaçlarına cevap vermeleri de gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1982:99). Bu da iş doyumunu kavramını öne çıkarmaktadır. Alanyazın incelendiğinde iş doyumunun farklı şekillerde tanımlandığını görmekteyiz.

Erdoğan (1994) iş doyumunu çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak değerlendirmiştir.

Balcı (1985)'e göre iş doyumunu; iş görenin, işin kendisi, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, birlikte çalışan kimseler ve örgütsel ortam gibi iş boyutlarına ilişkin değerleri ile bu değerlerin işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farktır.

Davis (1988) genel olarak bireylerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlamıştır. Bingöl (1990) ise iş doyumunu bireyin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanıyor olduğunu algılama derecesini yansıtan motivasyonel sürecin önemli bir parçası olarak ifade etmiştir.

Başaran (1982)' ye göre iş görenin işini ve kendi iş yaşamını değerlendirdiğin elde ettiği haz duygusudur. Barutçugil (2004) de iş doyumunu çalışanın yaptığı işin, elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla, kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak ifade etmiştir. Çetinkanat (2000) da benzer şekilde bireylerin gereksinmelerinin karşılanma dereceleri ile bu gereksinmelere verdikleri önem derecelerine ilişkin algılamaları arasındaki fark olduğunu vurgulamıştır.

Şimşek (1998) ise çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlar ve beraber çalışmaktan zevk aldığı kişiler ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk şeklinde tanımlamıştır.

İş doyumunu ile ilgili olarak yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir. (Solmuş, 2004). Birincisi iş doyumunu, çalışanın işine ilişkin subjektif ve içsel duygularını ifade eder, gözlenmesi zordur fakat çalışanın davranışlarından anlaşılabilir. İkincisi, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği

durumda yaşanır. Üçüncüsü ise, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutumu kapsamaktadır.

### 2.1.2.1. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu ile çalışanların güdülenmesi arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleştirilmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimleri birbirine uyduğunda doyumunu ortaya çıkar. İşlerinde beklediklerini elde eden çalışanlar, elde ettikleri ölçüde doyumunu sağlarlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001). Alanyazın incelendiğinde yapılan araştırmaların büyük bir çoğunda iş doyumunun yöneticileri en fazla ilgilendiren yönü, iş doyumunun çalışanın verimliliğine, dolayısıyla örgüt verimliliğine etkisinin bilinmesinden kaynaklanmaktadır.

Doyum; güveni, bağlılığı ve sonunda elde edilen çıktı da iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat doyum, yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş doyumunu yaratacak stratejilere odaklanmalıdır (Myers,1998).

Batıgün ve Şahin, (2006)'ya göre de iş doyumunun hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli sonuçları vardır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar görevlerini en iyi biçimde yapabilmek için çaba gösterirler. İş doyumundaki azalmalar ise kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon gibi sorunlarla ilişkili görülmektedir. Bu sorunların iş yaşamına yansımaları da psikolojik olarak geri çekilme kişilerarası ilişkilerde çatışmalar gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir.

Bunlarla beraber Luthans (1992) iş doyumunu yüksek olan bir örgütün, verimliliğinin de yüksek olmasının her zaman gözlemlenen bir durum olmayabileceğini vurgulamıştır. Bu bağlamda, iş doyumunu çalışana etkilediği gibi sadece tek başına değil bir çok değişkene bağlı olarak verimlilikle karmaşık bir ilişki şeklinde karşımıza çıktığını belirtmiştir.

### 2.1.2.2. İş doyumuna etki eden unsurlar

Çalışanlar bir işe girdiklerinde işyerinin kendisine sağlayacağı koşullara ilişkin birçok konuda sözel ve yazılı anlaşma yapmaktadır. Bu anlaşmaların yanında çalışanın işten beklentilerini işyerinin de çalışandan beklentilerini açıklayan psikolojik anlaşmalar vardır. Psikolojik anlaşmalara göre kişi isteklerinin ya da beklentilerinin

karşılanmadığını hissettiğinde, işine ve işyerine karşı negatif tutumlar geliştirmesi söz konusu olabilmektedir. Bu noktada, çalışanın iş doyumunun gelişmesinde elde edilenler ile beklentilerin birbiri ile ne kadar örtüştüğü iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu ifade edilebilir (Eğinli, 2009).

Alanyazın incelendiğinde de insanların yaptıkları işten ve bu iş çevresinden doyum aldıkları sürece daha verimli çalıştıklarını görmekteyiz. İş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için herşey önce iş doyumun etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Akıncı, 2002) .

Balcı (1985)'ya göre çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak incelenebilir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, hizmet süresi, mesleki kıdem özellikleridir. Örgütsel faktörler ise iş ve niteliği, ücret, yükselme olanakları, yönetim ve denetim, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, ödüller, takdir edilme, iletişim ve karara katılmadır.

#### 2.1.2.2.1. Bireysel Faktörler

Eker (1990) bireyin çalışma ortamına bazı kişisel özellikleri ve sosyal tecrübeleriyle beraber katıldığı için kişisel beklentiler ile çalışma ortamı arasında bir uyum sağlandığında kişinin örgüte katkıda bulunduğunu ve örgütünde kişisel katkısına karşılık verdiğini vurgulamıştır.

##### 2.1.2.2.1.1.Yaş

Eker (1990) genel olarak 20-65 yaş arasını çalışma çağı olarak nitelendirmiş ve kişinin yeterlilik yönünden giderek yükseldiği bu yaş aralığını başarılı ve verimli çalışmanın başlangıcı olarak değerlendirmiştir. Ayrıca insanın yaşının ilerledikçe çalışma ortamına olan uyumunun arttığını ve bir bakıma örgüte daha fazla bağlanmasına sebep olduğunu öne sürmüştür. Aynı şekilde (Baysal, 1981) da çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir.Sonuç olarak iş doyumunu yaş ile artmaktadır.

##### 2.1.2.2.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda cinsiyetin iş doyumunda bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir (Balcı, 1985). Benzer şekilde Aşık (2010), da iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi

inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında koşullar eşit tutulduğunda farklı cinslerin iş doyumunu konusunda anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Eğimli (2004) de çalışanların cinsiyetlerinin işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabileceğini fakat iş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumunu konusunda bir farklılık göstermediği de vurgulamıştır.

#### 2.1.2.2.1.3. Medeni Durum

Herzberg'in evli çalışanlar üzerine yaptığı araştırmasında evli olan ve olmayan bayan çalışanların farklı iş doyum derecesi gösterdikleri, erkeklerde ise böyle bir fark görülmediği vurgulanmıştır (Aksu, 2002).

#### 2.1.2.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara oranla daha iyi olduğu ileri sürülmüştür (Baysal, 1987). Eker (1990) de eğitim düzeyinin işin algılanması, uygulanması ve tepki gösterilmesi kısımlarında çalışanın davranışlarını etkilediğini, çalışanın eğitim düzeyinin yükseldiği ölçüde işin kişiye uyarlanmasının kolaylaştığını ve doyumun arttığını belirtmiştir.

Eğimli (2009), genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu, çalışanların eğitim düzeylerine ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında iş doyumunun azaldığını bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarında yüksek düzeyde endişe ve stres iş doyumunun azalmasına neden olduğunu vurgulamıştır.

#### 2.1.2.2.1.5. Hizmet Süresi

Bir iş yerindeki hizmet süresi aynı zamanda iş deneyiminin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların iş doyumunu düzeyi yüksek olmaktadır. Bu durum genellikle çalışanın işyerini tanıması, işyerine bağlanması, işteki

deneyimleri ve beklentileri arasında bir uyumun ortaya çıkması ile açıklanabilir. Bu noktada, çalışmaya yeni başlayan çalışanların iş doyumu uzun süre çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni çalışmaya yeni başlayanların işten ve işyerinden beklentilerinin daha yüksek olması, hatta gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir. (Oshagbemi,2000).

#### 2.1.2.2.1.6. Mesleki Kıdem

Bireylerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmakta ve bu işten daha çok doyum sağlamak anlamına gelmektedir (Ardıç ve Baş, 2001).

#### 2.1.2.2.2 Örgütsel Faktörler

İş genel olarak belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak ele alındığında , çalışanın işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır (Eğinli ,2009).

#### 2.1.2.2.2.1 İş ve Niteliği

İşin niteliği yükseldikçe, genel olarak işten duyulan doyumu artmaktadır (Kağan, 2005). Balcı'ya göre ise (1985) bu alanda yapılan araştırmalar, yapılan işin içeriğinin değişme olasılığı arttıkça ve yapılan işte tekrarlar azaldıkça, çalışanın doyumunun arttığını ifade eder. (Başaran, 1992) benzer şekilde işten doyumun en önemli etkenlerinden biri olarak çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesi olduğunu vurgulamıştır. Bunun koşulları:

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- Çalışanı yaratıcılığa değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanmasıdır.

#### 2.1.2.2.2.2.Ücret

Alanyazın incelendiğinde örgütsel faktörlerden ücretin çalışanın iş doyumunda önemli bir etken olduğunu görmekteyiz. Ücret sadece çalışanın ekonomik ihtiyaçlarını karşılama aracı olarak görülemez, aynı zamanda çalışanın toplum içerisinde saygınlık ve onurunu da artırmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998) Balcı'ya (1987) göre de, hem fizyolojik bir güvence, hem de daha üst düzeydeki gereksinimlerin doyurulması için bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca başarının simgesi, tanınma gibi değişkenlerin bir kaynağı olarak algılanmaktadır. Çalışanların hak ettikleri ödemenin yapılmadığı duygusuna kapılmaları başarılarını olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, kazançtan duyacakları doyum düzeyini de düşürebilmektedir.

#### 2.1.2.2.2.3. Yükselme Olanakları

Kurumun yükselme olanaklarını adil bir şekilde yapması ve çalışanın yükselmeye yönelik fırsatlarının olması iş doyumuyla yakından ilişkilidir. Çünkü yükselmek, çalışanın başarılı olduğunu ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca işinde yükselmek, beraberinde düzey ve maaş artışı da getirdiğinden iş doyumunu artırıcı bir unsur olacaktır. (Tomrukçu, 2010).

#### 2.1.2.2.2.4.Çalışma Koşulları

İş ortamındaki çalışma koşulları çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Verimliliğin ve performansın olumlu sonuçlar vermesi çalışanın iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu gibi, iş ortamının sahip olduğu özellikler de çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz olması durumunda çalışanların iş doyumunu düzeyinde düşme olmaktadır. Bununla birlikte, iş yaşamında çalışanlar arasındaki ast - üst ilişkilerinde üstün asta yönelik davranışları, çalışanın işten doyum elde etmesinde önemli bir belirleyicidir. (Oshagbemi, 2000).

#### 2.1.2.2.2.5. Yönetim ve Denetim

Denetimin asıl amacı, insan kaynağının geliştirilmesi ve bu kaynağın etkili biçimde kullanılmasıdır fakat insanlar genel olarak denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim kusur aracı ve güç gösterisi haline gelmesi insanı doyumsuzluğa ve isteksizliğe itebilmektedir (Özcan, 1991).

#### 2.1.2.2.2.6. Çalışma Arkadaşları

Çalışanları birbiriyle olan ilişkileri; kendisiyle eşit pozisyonda olan çalışanlarla, astlarıyla ve üstleriyle sürdürdüğü sosyal iş ve ilişkisinin kalite düzeyi olarak ifade edilmektedir.Çalışanların çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içinde olması iş doyumunun artmasıyla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, iş doyumunu üzerindeki en büyük etkinin üstle olumlu ilişki olduğu kanıtlanmıştır. (Souso-Poza, 2000)

#### 2.1.2.2.2.7.Ödüller

Ödül, iş görenin harcadığı çabanın bedelidir. İş gören böyle bir bedeli alacağını göremedikçe çaba harcama girişiminde bulunmaz. Ödülün artması iş görenin işi yapmaktaki çabasını, işten doyumunu arttırabilir. Ödülün değeri iş görence ne denli yüksek algılanıyorsa iş görenin çabası, işten doyumunu o denli artar (Başaran,1991).

#### 2.1.2.2.2.8.Takdir Edilme

Takdir etme ve ödüllendirme, iş görenin bir çabası sonucunda elde ettiği edimin değerine karşılık olarak verilen hazların, yararların tümünü anlatan kavramlardır. (Başaran,1991).Durmuş'a (2007) göre takdir etmek kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasında insanları daha fazla çalışmaya teşvik edecek en temel motivasyon araçlarından birisidir. Övgü ve takdir, insanların gerçek değerlerini, hayallerini, isteklerini, kendilerini ortaya çıkarıp, kişiye fark edildiğinin ve başarılı olduğunun mesajını vermektedir. Bu mesaj tüm insanların beklediği bir ihtiyaçtır. Ayrıca çalışanlara iyi bir geri bildirim yoludur ve aynı zamanda onları teşvik etmektedir. En etkili eğitim, motivasyon ve gelişim yöntemlerinden biridir .

#### 2.1.2.2.2.9. Karara Katılma

Kurumlarda çalışanların karar alma sürecinde aktif olarak katılımı motivasyonel bir etki gösterir. Çalışanlar kurumları kendi sahip oldukları işletmeler gibi görürler ve daha fazla çalışma gereği duyarlar (Arıcı, 2007). Çalışanların yönetsel karar alma sürecine dahil edilmesi, öteden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve çalışan komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberleri ve bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde uygulanmaktadır (Pekel, 2001).

#### 2.1.2.2.2.10.İletişim

Gülner'a (2007) göre yaptığı araştırmada örgütsel algı, yatay iletişim ve üst iletişimi faktörlerinin iş doyumunun anlamlı belirleyicileri olduğunu ortaya koymaktadır.Kurumun hedeflerinin, politikalarının, başarılarının, başarısızlıklarının hakkında sahip olunan bilginin, eşit düzey çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve üstle kurulan iletişimin çalışanın iş doyumunu düzeyinde oldukça etkili olduğunu vurgulamaktadır.

#### 2.1.2.3. İş Doyumu Kuramları

Alanyazını incelediğimizde iş doyumunu kuramlarının genellikle 'kapsam' ve 'süreç' kuramları olmak üzere iki alt başlıkta incelendiğini görmekteyiz.

Kapsam kuramları genel olarak motivasyonun dış kaynaklardan değil bireyin kendisinden kaynaklandığı fikrine dayanmaktadır. Süreç kuramları ise insan motivasyonunun kendi içinden geldiği varsayımlarını reddeder. (Chappell, 1995 akt. Gülner,2007)

##### 2.1.2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları çalışanın iş doyumuna sebep olan belirli çevresel ve bireysel faktörler üzerinde yoğunlaşır. Bu kuramların şu özellikleri ön plana aldıklarını görmekteyiz:

1.Bireylerin ihtiyaçları, dürtüleri ,kanallar ve hedefler davranışı yönlendirmektedir.

2. Bireyin ihtiyaçları ya da dürtüleri bir dengesizlik hissedildiğinde aktif hale gelmektedir.

3.Bireyin ihtiyaçları ya da dürtüleri öncelik tanıyanını belirlemektedirler.

4.Bireyin bir ihtiyacı tatmin edildiğinde bu tatmin daha uzun zaman süresince motivasyonu sağlamamaktadır.

5.Tüm bireyler aynı ihtiyaç önceliklerini ve dürtülerini paylaşmaktadırlar. (Chappell,1995 akt. Gülner,2007)

Ayrıca bireyi, fizyolojik ve psikolojik açıdan devamlı gelişen bir varlık olarak ele alan kapsam kuramı, bireyin gelişmesi, içsel yetenek ve kapasitesinin belirli tutum, algı, duygu, istek ve düşüncelere temel oluşturacak rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durur (Önder, 2006).



### 2.1.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan gereksinimlerini ilk defa 1940'larda bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Abraham Maslow'dur. Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. İkinci varsayım ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez (Koçel, 1999).

Maslow, bireylerin temel ihtiyaçlarını beş ana başlık altında toplamıştır. Bunlar, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow'a göre bu ihtiyaçların bir hiyerarşik sıralaması vardır. Örneğin, ancak ait olma ihtiyacı doyurulduktan sonra bir üst sırada yer alan saygınlık ihtiyacı ortaya çıkar. Bu kuramda Maslow, "hiçbir ihtiyaç tamamen doyum edilemez, tamamen doyum edilmiş bir ihtiyaç ise kişiyi artık güdülemez" demektedir (Erenler, 2001).

*Fizyolojik İhtiyaçlar:* İhtiyaçların ilk basamağı olan fizyolojik ihtiyaçlar; açlık, susuzluk, uykusuzluk, barınma ve dinlenme gibi organizmanın yaşamını sürdürücü nitelikteki ihtiyaçları içerir. Fizyolojik ihtiyaçlar, yeterince doyum edilmemişse daha üst seviyedeki diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmaz (Karaduman, 2002).

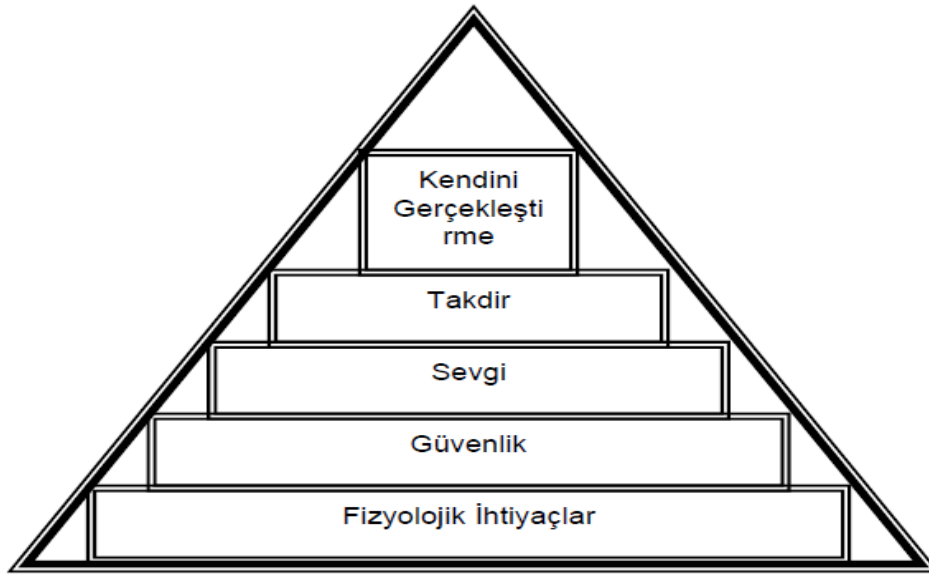
*Güvenlik İhtiyaçları:* Tehlike ve korku karşısında korunma ihtiyaçlarıdır. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir insan, bundan sonra güvenlik ihtiyacını düşünmeye başlayacaktır. Bu ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli olmayıp doyum edildiğinde sona erer (Karaduman, 2002).

*Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları:* Kişinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları doyum edilmişse, kişi üçüncü bir ihtiyacının giderilmesi için çaba harcamaya başlayacaktır. Ait olma ve sevgi ihtiyacı, bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki ihtiyaçları içerir. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla iyi ilişkiler kurmayı arzular ve önem verdiği bu gruba dahil olmak ister. Bu ihtiyaçlar yöneticiler tarafından tam olarak giderilemediği takdirde işgören bu ihtiyacını biçimsel örgütlere ve sendikalara dahil olarak gidermeye çalışır (Eren,2001).

*Takdir ve Saygı İhtiyaçları:* Takdir ve saygı ihtiyaçları, kişinin hem kendine, hem de diğerlerine karşı önemli görünme ihtiyacını içerir. Maslow'a göre, başkalarının takdirini kazanmayla ilgili ihtiyaçlar; prestij, statü, tanınma, önemli olma, arkadaş çevresinde egemen olma gibi ihtiyaçlardır. İnsanın kendi kendini takdir etme ihtiyaçları ise; başarılı olma, kendine güvenme, işinde ustalaşma, olgun, bağımsız ve hür bir kişi olma gibi ihtiyaçlarıdır (Karaduman, 2002).

*Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:* Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst seviyesidir. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin farkında olması, kendi kendine yeterli olarak bir işi kendi başına yapma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Tüm alt seviyedeki ihtiyaçları karşılanmış olan birey bu seviyeye ulaşmak için çalışacaktır. Maslow'a göre bu ihtiyaç, "kişinin olabileceği her şey olabilmesi" isteğini içermektedir (Eren, 1998). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür (Koçel, 2001).

Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



#### 2.1.2.3.1.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Eren (2001), Herzberg'in iki faktör kuramı mühendis ve muasebecilerin iş yerindeki ihtiyaçlarının tatmini ve bu tatminlerin motivasyonel etkileri üzerinde yapılan bir çalışmadan sonra ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonucunda şu sonuçlar elde edildiği söylenebilir:

1. İş doyumu kaynakları olarak sıklıkla terfi, takdir, ilerleme, başarı, işin kendisi gibi faktörlerden bahsedilmiştir. Bu grup faktörler ‘motive edici faktörler’ olarak adlandırılmıştır.

2. Çevresel faktörler sıklıkla doyumsuzluk kaynakları olarak gözlemlenmiştir. Yönetim, yönetici, ücret, statü, bireyler arası ilişkiler, çalışma şartları gibi faktörler ise ‘hijyen faktörler’ olarak adlandırılmıştır.

Hijyen ve motive ediciler olmak üzere ikiye ayrılan bu faktörler birbirlerinden bağımsız olarak var olabilirler.

Köktürk’e (1997) göre de bu kuram çalışma tatminini belirleyen etkenlerin içeriği üzerinde yoğunlaşmıştır ve doğrudan çalışma motivasyonuna ilişkindir. Herzberg iki grup faktör tanımlamıştır;

- “Hijyen faktörleri: Bunlar çalışma koşullarını kapsar; güvenlik, ücret, süper vizyonun niteliği ve çalışma ortamının sosyal koşulları gibi faktörleri kapsamaktadır.
- Güdüleyiciler: Bunlar ise iş performansı ile bağlantılıdır; takdir edilme, başarı, özerklik, sorumluluk gibi faktörleri kapsamaktadır.

Şekil 2.3. Maslow’un İhtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer’in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramının Karşılaştırması (Efil, 2006)

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisine İlişkin Basamaklar	Alderfer’in V.İ.G Kuramına İlişkin Basamaklar
1-Fizyolojik 2-Güvenlik	1-Varolma İhtiyacı
3-Sosyal İhtiyacı 4-Saygınlık İhtiyacı	2-İlişki İhtiyacı
5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	3-Gelişme İhtiyacı

### 2.1.2.3.1.3. McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı

McClelland diğer teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır. Buna göre insan, üç ihtiyacının etkisi altında davranır. Bunlar; hem birey hem de toplum yaşamında önemli yerler alan ihtiyaçlardır:

- İlişki kurma (Bağlılık) ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacıdır. (Pettijohn, 1998 akt. Tütüncü ve Küçükusta 2008)

*İlişki (Bağlılık) Kurma İhtiyacı* : İnsan davranışları kişiden kişiye farklılık gösterir. Bazı insanlar dost ve arkadaş edinmekten, onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlarda çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmek isteyip ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmak istemeyebilirler (Eren, 2000: 501).

*Güçlü Olma İhtiyacı* : Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden bu ihtiyacın şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000)

*Başarma İhtiyacı* : Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzusu göstererek davranışı gösterecektir. (Pekel, 2001)

### 2.1.2.3.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, Maslow ve Herzberg'in kuramlarını geliştirerek kendisinin Çevre-Kişilik-Gelişim kuramını oluşturmuştur. Tüm bireylerin takip ettikleri üç temel ihtiyaca sahip olmalarını vurgulamıştır. Bunlar:

1. Var olma ihtiyaçları.
2. İlişki ihtiyaçları.
3. Gelişim ihtiyaçları.

Bu kuram Maslow'un aksine üst seviyedeki ihtiyaçların tatmini için alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesini koşul olarak koymamaktadır. Bunun dışında ERG kuramı ihtiyaçlar hiyerarşisinin ters yönde de çalışabileceğini vurgulamaktadır. (Gökçe, 2001)

#### 2.1.2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları iş yerinde çalışanların davranışı, çalışanlar arasındaki ilişkiler, ödüller, ve işin kendisi gibi çalışana dışarıdan yönelen faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Süreç kuramları kapsam kuramlarının aksine motivasyonu anlama fikrine güvenmek yerine çalışanların hedeflerine ulaşmak için takip etmek zorunda oldukları süreçler üzerine odaklanmaya çalışır. Süreç kuramları şu ilkeleri benimsemektedirler:

1. Başarı beklentileri olduğu süre boyunca çalışanlar çok büyük çalışma gayreti göstermektedirler.

2. Çalışanlar ulaşılabildikleri en etkili yönde çözüm ararlar ve bağımsızdırlar.

3. Çalışanlar çalışmalarını başarılı olarak algıladıkları sürece çalışma gayretlerini sürdürmektedirler.

4. Çalışanların çabası ya çalışanların hedefine ulaşamayacaklarını anladıklarında ya da hedefe ulaşıldığında kesintiye uğrar. (Chappell,1995 akt. Gülnar,2007)

#### 2.1.2.3.2.1. Davranış Şartlandırma Kuramı

Pavlov ve Skinner'in hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalarda belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edeceği, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyeceği sonucuna varmışlardır (Dinçer ve Fidan, 1996). Başka bir ifadeyle; çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Eren, 2000). Bu kuramda olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört ana yöntem yoluyla davranış pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır (Pekel, 2001)

*Olumlu Pekiştirme:* Olumlu pekiştirme, arzulanan davranışın devamını sağlamak için bireyin özendirilmesi esasına dayanır (Eroğlu, 2000). Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödülleri verilmektedir (Eren, 2000).

*Olumsuz Pekiştirme:* Diğer bir ifadeyle birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur (Eren, 2000).

*Ortadan Kaldırma (Son Verme, Tükeniş) :* Tekrarlanması istenen davranışların sürdürülmesi, bunların pekiştirilmesine bağlıdır. Ancak bu pekiştirme olmadığı zaman, söz konusu davranış bir daha tekrarlanmayacaktır (Eroğlu, 2000). Birinin davranışını bir süre görmezlikten geldiğimizde kişi o davranışı tekrarlamada pek yarar görmeyecektir (Can, 1999).

*Cezalandırma :* Cezalandırmanın, mutlaka kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirmek, Ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, isine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afise etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Koçel, 2003).

#### 2.1.2.3.2.2. Bekleyiş Kuramı

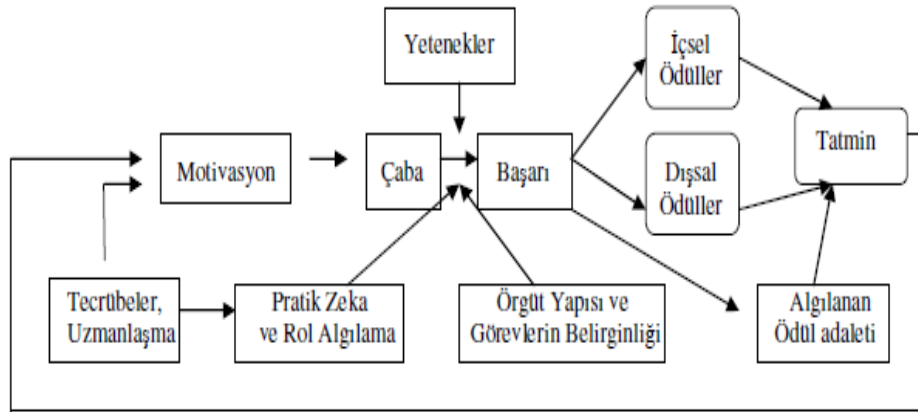
Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Vroom'un geliştirdiği beklenti kuramının beş tane değişkeni vardır. Bu değişkenler birinci derece ve ikinci derece sonuçlar, çekicilik, araçsallık, beklentidir. (Taştan, 2005).

Vroom' un kuramı, bireylerin farklı beklenti ve tercih edilebilirliklerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Bu nedenle bu model, basit ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir (Özkalp, 1999).

Koçel'e (2003) göre bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, aşağıdaki maddelere dikkat etmelidir.

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre bu modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Şekil 2.4. Lawler-Porter'in Bekleyiş Kuramının şekil ile ifadesi (Dinçer ve Fidan , 1996)



### 2.1.2.3.2.3. Eşitlik Kuramı

Gerçekte, bu kuramın özünü oluşturan eşitlik veya denk serlik kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır (Eroğlu, 2000).

Bu kuram dört temel kavrama dayanmaktadır (Can, 1999).

1. Birey: eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,

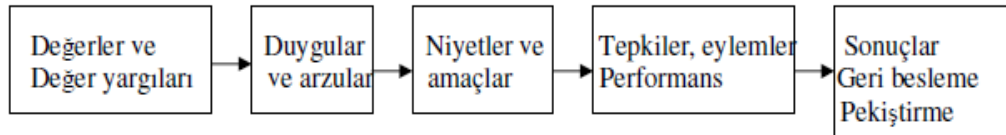
2. Diğerleriyle karşılaştırma: yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler yada gruplar,
3. Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vs gibi,
4. Çıktılar yada sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.

#### 2.1.2.3.2.4. Amaç Kuramı

Bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2003). Edwin Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde üç temel özellik mevcuttur: Amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur (Efil, 2006).

1. Amaçların açıklığı (belirginliği); amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir.
2. Amaçların güçlüğü; amacı elde edebilmede yeterlik derecesi yada ne düzeyde iş başarımında bulunulacağıdır.
3. Amaçların yoğunlu ise; amacı koyma ve ona nasıl ulaşılacağını belirlemedir (Can, 1999 ).

Şekil 2.5. Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar Kuramı (Pekel, 2001).





## 2.2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde, liderlik ve iş doyumunu konularını ele alan araştırmalar, geçmişten günümüze göre bir sıralama içerisinde verilmektedir.

### 2.2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Açıkalın (2000), ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)’ adlı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeylerini tespit ederek aralarındaki ilişkiyi belirlemiştir. Tarama modeli kullanılan araştırmada ‘Çoklu Liderlik Anketi’ (MLQ) ve ‘Empati Beceri Ölçeği’ (EBÖ) kullanılmıştır. Ankara ilinin merkez ilçelerindeki 205 ilköğretim okulunda görev yapan 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve liderlik davranışı gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin grupların yaptıkları değerlendirmeler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir

Ayık (2000), ilköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Erzurum ilinin merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan 100 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarında yönetici davranışları algılamaları açısından öğretmenlerin iş doyumunu orta düzeydedir.

Demir (2001), sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörleri belirleyerek bu faktörler kapsamında sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini incelemiştir. Araştırmada 2000-2001 öğretim yılında Ankara ilinin Polatlı ilçesinde görev yapan 140 sınıf öğretmenine anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri orta seviyededir. Ayrıca, öğretmenlerin en çok doyum sağladıkları faktörün iletişim, en az doyum sağladıkları faktörün ise ücret olduğu bulunmuştur.

Akdoğan (2002), ‘Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki’ adlı çalışmada deniz Harp Okulu’ndaki öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Veri toplama aracı olarak ‘Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’ (MLQ) ile ‘Minnesota İş Doyumu Ölçeği’ kullanılmıştır. Bu iki ölçek 63 öğretim elemanına uygulanarak sonuçları SPSS.10.0 programında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının iş doyumları ile algıladıkları liderlik davranışları arasında dönüştürücü liderlik boyutu ve alt faktörlerinde pozitif bir ilişki saptanırken, sürdürücü liderlik boyutu ve alt faktörlerinde negatif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında serbestlik tanıyan liderlik boyutu ile iş doyumları arasında bir ilişki saptanmamıştır.

Sezer (2005), yaptığı çalışmada öğretmen görüşlerine bağlı olarak ilköğretim müdürlerinin liderlik biçimlerini belirlemiş ve liderlik biçimlerine bağlı davranışların öğretmenlerin okula bağlılığına etkisini incelemiştir. Çalışmada Korkmaz tarafından geliştirilen “Liderlik Envanteri” ve Balay tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Anketi” kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, ilköğretim müdürleri en fazla dönüşücü liderliğin alt boyutu olan karizma davranışlarını sergilemekte; en az ise etkileşimci liderliğin alt boyutu olan laissez-faire yönetim tarzını göstermektedir.

Özmen (2005), “Türkiye’de özel sektörde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların performansı, iş doyumları ve örgütsel bağlılığı ile ilişkisi” adlı çalışmada çalışanların görüşlerine göre yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışlarının çalışanların performansı, iş doyumları ve örgütsel bağlılığı değişkenlerine olan etkisini incelemiştir. Çalışmanın örneklemini farklı sektörlerden 71 yönetici ve 239 çalışan oluşturmuştur. Yapılan analizlerde ideal yönetici ve mevcut yönetici algıları arasındaki farkın yalnızca iş doyumları üzerinde negatif yönde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin kendi değerlendirmeleriyle çalışanların onları algılamaları arasındaki fark arttıkça, iş doyumunun azaldığı ortaya çıkmıştır.

Başaran, (2006) çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul ili Pendik ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 253 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin iş

doyumları ile algıladıkları dönüşümcü liderlik biçiminde yüksek düzeyde, sürdürümcü liderlik biçiminde ise düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Ayhan (2006), öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul ilinin merkez ilçelerindeki devlet ve özel ilkokullarında görev yapan 246 öğretmene Minnesota İş Doyumu anketi ve Çok Faktörlü Liderli anketi uygulamıştır. Elde edilen veriler t-testi, varyans analizi ve çoklu regresyon ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları liderlik biçimleri içsel ve dışsal doyum puanları arasında anlamlı farklılık vardır. Devlet okullarında görev yapan öğretmenler dönüşümcü liderlik biçimine, özel okullarda görev yapan öğretmenler ise dönüşümcü ve serbestlik tanıyan liderlik biçimine daha olumlu bakmaktadır. Dönüşümcü liderlik biçiminin baskın olduğu okullarda içsel doyum, hem dönüşümcü hem de serbestlik tanıyan liderlik biçiminin baskın olduğu okullarda ise dışsal doyum düzeyleri daha yüksektir.

Koçak (2006), “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki” adlı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Dönüşümcü Liderlik Anketi” ile Yıldırım tarafından geliştirilen “İş Doyum Anketi” Ankara ilinin merkez ilçelerindeki 33 okulda görev yapan 264 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretim okulu yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile yaş, kıdem, cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bunun yanında, öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik biçiminin bireysel destek boyutunun en yüksek iş doyumunu gerçekleştirdiği de çalışmada elde edilen sonuçlar arasındadır.

Bilir (2007), yaptığı çalışmada öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Konya ilinin merkez ilçelerindeki (Selçuklu, Meram, Karatay) ilköğretim okullarında görev yapan 233 sınıf öğretmeni ile

267 ilköğretim ikinci kademe öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuş, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Gezici (2007), Sakarya ilindeki Özel Eğitim Kurumlarındaki yöneticilerin liderlik biçimlerinin çalışanların iş doyumlarına etkilerini incelemek amacıyla geliştirdiği anketi Sakarya ilindeki özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmen, memur ve hizmetlilere uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, otokratik lider davranışı sergileyen yöneticilerle çalışanların iş doyumlarının düşük seviyede olduğu, demokratik lider davranışı sergileyen yöneticiyle çalışanların ise iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Cemaloğlu (2007) yaptığı araştırmada ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerini farklı değişkenler açısından incelemiştir. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini 2005-2006 öğretim yılında Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerindeki 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 500 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Değerlendirme Formu (MLQ)” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin liderlik biçimleri öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile doyum, ekstra çaba ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu, laissez-faire liderlikle doyum, ekstra çaba ve etkililik arasında ise negatif yönde orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Karaca, (2008) orta kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanlarının iş doyumuna etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilindeki çeşitli birimlerde çalışan toplam 273 kişi oluşturmuştur. Araştırmada “Minnesota İş Doyumu Anketi” (MSQ) ve “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik ve ödüllendirme özelliğine sahip orta kademe yöneticilerinin çalışanların iş doyumunu arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Taşdan ve Tiryaki (2008) araştırmasında özel ve devlet ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini karşılaştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, Trabzon iline bağlı altısı devlet, altısı özel olmak üzere 12 ilköğretim okulunda görev yapan 151 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin iş doyumu düzeyi toplam puanlarının; iş ve niteliği, ücretler, çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan kimseler ve örgütsel yaşam alt boyut puanlarında anlamlı farklılık gösterdiği, cinsiyete, kıdeme ve mezun olunan okul türüne göre anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri devlet ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine göre, ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında yüksek bulunmuştur.

Güllü (2009) yaptığı çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi sınıf öğretmenlerinin algılarına göre belirlemiştir. Araştırma, ilişkisel ve nedensel araştırma modelindedir. Araştırmanın örneklemini, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Ankara ilinin yedi merkez ilçesinde görev yapan 400 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediği, öğretmenlerin en çok işin niteliği, en az ise ücret boyutunda doyuma ulaştığı, iş doyumu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarının iş doyumu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucu elde edilmiştir.

Kul, (2010) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin liderlik biçimleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Sakarya ve Bartın illerinde görev yapan 291 beden eğitimi öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada verilerin toplanmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimlerini belirlemek için “Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short” (MLQ) anketi, öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumunu ölçmek için olumsuz davranış anketi sorularıyla “Negative Acts Questionnaire” (NAQ), öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ölçmek için Balay’ın

geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ölçmek için 20 maddeden oluşan “Minnesota İşdoyum Ölçeği” kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki, işlemci liderlik biçimi ile iş doyumunu arasında ise düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kul ve Güçlü, (2010) okul yöneticilerinin liderlik biçimleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Sakarya ve Bartın illerinde görev yapan 291 beden eğitimi öğretmeni oluşturmuştur. Veri toplama sürecinde yöneticilerin liderlik biçimlerini belirlemek amacıyla “Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short” (MLQ) anketi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Balay’ın geliştirdiği ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ kullanılmıştır. Araştırmada evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiş olup dağıtılan 291 ankette 273’ü analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını “genellikle” sergilediği, işlemci liderlik davranışlarını ise “ara sıra” sergilediği görülmüştür. Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ait bulgularda da; uyum alt boyutunda düşük düzeyde, özdeşleşme alt boyutunda orta düzeyde ve içselleştirme alt boyutunda ise yüksek düzeyde bağlılık yaşadığı görülmüştür.

Yılmaz ve Ceylan (2011), ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Samsun ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 804 öğretmen ve 153 yöneticiye “İş Doyumu Ölçeği” ile “Liderlik Davranışları Düzeyleri Ölçeği” uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ancak, öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, araştırmada öğretmenlerin branşları ile iş doyumunu düzeyi arasında anlamlı fark olduğu, ama cinsiyetleri ve hizmet yılları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin kendilerinde gördükleri işe ve kişiye yönelik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin

yöneticilerinde gördükleri işe ve kişiye yönelik liderlik davranışları arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunduğu da elde edilen sonuçlar arasındadır.

Tan (2012), yaptığı araştırmada ilköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket Elazığ ilinde bulunan 822 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi güçlü ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin en fazla etkileşimde buldukları okul yöneticilerinin takım liderlik yeterliliklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerini anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2012), yaptığı araştırmada Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile ilk ve orta öğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerini ve iş doyumunu düzeylerini tespit ederek; bu özelliklerin hangi değişkenlere bağlı olarak anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Amasya ilindeki ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan yöneticilere ‘Liderlik Biçimlerini Belirleme Ölçeği’ ile ‘İş Doyumu Düzeyini Belirleme Ölçeği’ uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre: yöneticiler daha çok dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermektedir. Yöneticiler iş doyumunun tüm alt boyutlarına ilişkin yeterince doyum sağladıklarını ifade etmiştir.

Çelebi (2012) araştırmasında öğretmenlerin iş doyum düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik biçimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2011-2012 öğretim yılında Ankara ilinin yedi merkez ilçesinde görev yapan 400 ilköğretim öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını belirlemek için Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (MLQ), öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için ise Balcı tarafından yapılan ve geçerlik ve güvenirliği test edilen “Eğitim Yöneticisinin İş doyumunu Anketi” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri, öğretmenlerin en çok kişiler arası ilişkiler, en az ise çalışma şartları boyutunda doyuma ulaştığı görülmüştür. İş doyumunu, dönüşümcü liderlik

davranışı ile etkileşimci liderlik davranışının laissez-faire boyutu dışında pozitif yönde anlamlı ilişki içerisindedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının ve etkileşimci liderliğin koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) değişkenlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Balcı (1985), “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” konulu doktora tezinde şu sonuçları elde etmiştir: Dernekler iş doyumunu ile ilgili verilen maddelerin tamamından doyumsuzluk duymaktadır. Ancak duydukları doyumsuzluğun düzeyi yüksek değildir. İlk, orta ve lise düzeyinde görev yapan yöneticiler arasında iş doyumunu açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. İş ve işin niteliği faktörüne ilişkin olarak yaş değişkenine göre farklı doyum düzeyleri bulunmuştur. Dernekler en yüksek iş doyumunu iş ve işin niteliği faktöründen, en düşük iş doyumunu ise ücretten sağlamaktadırlar.

### **2.2.1. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Rad’ın (2006) “Yöneticilerin liderlik tarzı ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkisi” adlı çalışmada amaç, İran’da, 2004 yılında yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örneklem tabakalı tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş, 814 hastane çalışanından oluşmaktadır. Sonuçlara göre yöneticiler baskın liderlik tarzı benimsemektedirler.

Bono ve Judge’ın (2004) “Dönüşümsel ve transaksyonel liderlik ile kişilik ilişkisi: bir meta-analiz” adlı çalışması, kişilik ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları arasındaki ilişkinin bir meta analizidir. Araştırmacılar 26 bağımsız çalışmadan 384 veri toplamıştır. Kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderliğin 3 boyutu ile ilgili olduğu-idealleştirilmiş etki- ilham verici isteklendirme (büyüleyici özellik), entelektüel uyarım ve bireysel gözlem---etkileşimci liderliğin 3 boyutu –koşullu ödül, istisnai –aktif ve pasif liderlik kişilik özellikleri- ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dışa dönüklük ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlara göre dönüşümsel liderlik ile karizma boyutu ilişkili çıkmıştır.

Stone (1992), ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin yenilikçi ve sürdürümcü liderlik davranışlarını incelenmiştir. Bu çalışmada dönüşümcü ve



sürdürümcü liderlik davranışları ile örgütsel çıktılar, etkililik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. 428 öğretmen ve 27 okul müdürünün davranışları incelenmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok işbirliğini bireyselleştirme, ve entelektüel uyarım davranışı gösterdikleri, sürdürümcü liderlik davranışlarından ise koşula bağlı ödüllendirme ve olağan üstü yönetimde etkili olma davranışlarını gösterdikleri saptanmıştır (Akt. Çelik, 2003).

Ma ve MacMillian (1999), ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde mesleki doyumları ile kişisel değişkenler ve öğretme yeterliği (*teaching competence*), idari kontrol ve okul kültürü gibi iş yeri şartları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; kadın öğretmenlerin mesleki rollerinden erkeklere göre daha fazla doyum aldıkları; meslekte daha uzun süre deneyimi olan öğretmenlerin meslekten daha az doyum aldıkları; öğretme yeterliği gibi iş yeri şartlarının öğretmen iş doyumuyla olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Lee, Dedrick ve Smith (1991) “Okulun Sosyal Yapısının Öğretmenlerin Yeterlik ve İş Doyumlarına Olan Etkisi” adlı çalışmalarında, okulun sosyal yapısı ile ortaokul öğretmenlerinin öz-yeterlik ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamışlardır. Araştırma, okulun sosyal yapısı ile ilgili bazı faktörlerin (idare, okulun büyüklüğü ve toplum), öğretmenlerinin öz-yeterlik ve iş doyumlarıyla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, kendilerini yeterli hisseden öğretmenlerin, sınıflarına daha hâkim oldukları ve daha küçük sınıf, yüksek maaş ve işbirlikçi bir ortamın öğretmenlerin meslekte kalmalarını sağladığı araştırma sonucunda ortaya konmuştur.

Papin (2005) “Şehir Merkezindeki Eğitimcilerin İş Doyumları” adlı doktora tezinde, Arizona’daki üç farklı okul bölgesinde 385 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada, Minnesota İş Doyum Ölçeği ile ölçülen öğretmen iş doyum düzeyleri ile cinsiyet, sınıf seviyesi, yaş, maaş ve tecrübe gibi değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bulgulara göre, iş doyumunu ile cinsiyet ve sınıf seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, öğretmenlerin dışsal faktörlerde doyumsuzluk, içsel faktörlerde ise doyumhissettikleri görülmüştür.

Neuman (1997) “Öğretmen İş Doyumu” adlı doktora teziyle öğretmenlerin iş doyumları ile çeşitli değişkenlerle ilişkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada iş doyumunu düzeyini ölçmek için Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlara göre, öğretmenler arasındaki genel doyum düzeyi düşüktür. En yüksek doyum içsel faktörlerden, en düşük doyum ise dışsal faktörlerden elde edilmiştir.

## BÖLÜM III TEZ ÇALIŞMALARI

### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik biçimleriyle ilkökul sınıf öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla betimsel tarama (survey) modeli kullanılmıştır. Tarama (survey) modeli, olayların objelerin, kişilerin ve grupların “ne” olduğunu betimleyen incelemelerdir. Bu tür çalışmalar, çok sayıda obje ya da denek üzerinde ve belli bir zaman kesiti içinde yapılmaktadır (Kaptan, 1980; akt. Erden, 1998). Karasar’a (2005) göre, tarama (survey) modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Çalışmanın konusu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2005).

Tarama (survey) modelinin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Nan Un, 1976; akt. Erden, 1998):

- 1) *Survey araştırmasında, bir evreni temsil eden örneklem üzerinde çalışılır.*
- 2) *Araştırma sorularına yanıtlar, doğrudan doğruya araştırmaya katılan kişilerden alınır. Yanıtlayıcılar yanıtlarını, yazılı ya da sözel olarak belirtirler.*
- 3) *Araştırma, evreni temsil eden bir grup üzerinde yürütüldüğü için, araştırma sonuçları genellenebilir.*
- 4) *Survey araştırması, doğal koşullarda yürütülür.*

### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın evrenini 2013-2014 öğretim yılı bahar yarıyılında İzmir ilinin merkez ilçelerinde (Balçova, Bayraklı, Bornova, Buca, Çiğli, Gaziemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak, Narlıdere) yer alan özel ilkokullarda görev yapan 347 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde tüm evrene ulaşılması hedeflenmiştir. Örneklem, İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden resmi yollarla alınan

özel okulların sıralı tam listesindeki tüm özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınarak Mart-Nisan 2014 tarihleri arasında uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 45 özel ilköğretim ve toplam 347 sınıf öğretmeni katılmıştır. Bu okullarda görevli 347 sınıf öğretmenine anket soruları verilmiştir. 279 tane anket geri alınmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Özellik	n	%
Cinsiyet	Kadın	251	90,0
	Erkek	28	10,0
	Toplam	279	100,0
Yaş	30 yaş ve altı	66	23,7
	30-40 yaş	65	23,3
	40-50 yaş	46	16,5
	50 yaş ve üstü	102	36,6
	Toplam	279	100,0
Kıdem	5 yıl ve altı	39	14,0
	6-10 yıl	79	28,3
	11-15 yıl	13	4,7
	16-20 yıl	41	14,7
	20 yıl ve üstü	107	38,4
	Toplam	279	100,0
Çalışma süresi	12 aydan az	57	20,4
	13-60 ay	53	19,0
	5-10 yıl	130	46,6
	11-20 yıl	31	11,1
	21 yıl ve üstü	8	2,9

Toplam	279	100,0
--------	-----	-------

Tablo 3.1.' de katılımcıların cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre frekans ve yüzde tabloları verilmiştir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleri, yaşları, kıdemleri ve kurumlarındaki çalışma süresi incelenmiştir. Araştırmaya katılanların 251'inin (%90.0) kadın, 28'inin (%10.0) erkek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 66'sının (%23,7) 30 yaş ve altı , 65'inin (%23,3) 30-40 yaş arası, 46'sının (%16,5) 40-50 yaş arası, 102'sinin (%16,6) 50 yaş ve üstü olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumları incelendiğinde; katılanların 39'unun (%14,0) 5 yıl ve altı, 79'unun (%28,3) 6-10 yıl arası, 13'ünün (%4,7) 11-15 yıl arası, 41'inin (%14,7) 16-20 arası ve 107'sinin 20 yıl ve üstü kıdem yılına sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda araştırmaya katılan öğretmenlerin 57'sinin (%20,4) 12 aydan az, 53'ünün (%22,7) 13-60 ay, 130'unun (% 46,6) 5-10 yıl, 31'inin (%11,1) 11-20 yıl ve 8'inin (%2,9) 21 yıl ve üzeri süreyle çalıştıkları okulda hizmet verdikleri bulunmuştur.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

#### 3.3.1. ÖLÇEKLER

Araştırmada alt problemlerin çözümüne ilişkin veriler, eş zamanlı olarak sınıf öğretmenlerine uygulanan üç ölçek ile toplanmıştır.

##### A.Kişisel Bilgiler:

Ölçeğin bu bölümünde öğretmenlere cinsiyetleri, yaşları ve meslekteki kıdemleri ve çalışma süreleri başlığı altında kişisel bilgileri anlamaya yarayan sorular yöneltilmiştir.

## B.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ):

Bass ve Avolio tarafından 1985 yılında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek amacıyla, Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multi Factor Leadership Questionnaire - MLQ) geliştirilmiştir.

MLQ, Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, Etkileşimci liderliği belirleyen 16, Liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen maddeler araştırmada kapsam dışında tutulmuştur. Anket Işıl Pekdemir tarafından Türkçe'ye uyarlanmış şekliyle gerekli izinler alınarak uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik; İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek alt boyutları; Etkileşimci liderlik; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (Aktif), İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyutları; Laissez- Faire liderlik ise serbeslik tanıyan liderlik olmak üzere 3 genel boyutta değerlendirilmiştir.

Maddelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 3.1.'te verilmiştir. İfadeler "1=Hiçbir Zaman; 2=Nadiren; 3=Bazen; 4=Genellikle; 5=Daima" şeklinde 5 aşamalı likert tipi olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik biçimleri 3 genel faktör altında, 7 faktörden oluşmaktadır (Başaran, 2006).

Ölçeğin boyutları ve bu boyutlarda yer alan maddelere ilişkin bilgiler Tablo 3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Liderlik Biçimleri ve Alt Boyutları

Liderlik Stilleri	Boyutları	Madde No
1.Dönüşümcü Liderlik	a.Karizmatik/ilham verici	6,9,10,13,14,18,23,25,34,36,
	b.Entelektüel uyarım	2,8,30,32,
	c.Bireysel Destek	15,19,29,31,35,
2.Sürdürümcü Liderlik	a.Ödüle Bağlı	1,16,11
	b.İstisnalarla yönetim (aktif)	4,21,22,24,26,27,
	c.İstisnalarla yönetim (pasif)	3,12,20,

Liderlik davranışlarının sonuçları araştırma kapsamı dışında tutulduğu için, ölçekteki 36 madde göz önünde bulundurularak madde sayısının yaklaşık beş katına yakın bir grup üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada uygulama sonucunda ölçeğin bütünü için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .8997, olarak bulunmuştur. MLQ kullanılarak; Karip (1998), Korkmaz (2005, 2006), Cemaloğlu (2007) ve Buluç (2009), Güllü (2009) ve Çelebi (2012) tarafından yurt içinde yapılan çalışmalarda da anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin benzer sonuçlar elde edilmiştir.

#### C.Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MSQ):

Öğretmenlerin iş doyumlarını belirlemek için 1957 yılında Minnesota Üniversitesi'nde İş Uyumu Projesi'nin bir parçası olarak ortaya çıkarılan Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği, iş yeri ile ilgili doyum için güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracıdır. Ölçek kısa ve uzun olmak üzere iki formdan oluşmaktadır. Bu çalışmada kısa formunun seçilmesinin nedeni ise uygulama ve anlaşılmasının kolaylığıdır. Ölçek, öğrenci başarısı ve kişisel gelişim gibi iç faktörleri içerdiği gibi çalışma koşulları ve maaş gibi dış faktörleri de içermektedir (Papin, 2005).

İş Doyum Ölçeği'nin kısa formu, 20 sorudan oluşmaktadır. Sorular, genel iş doyumunu ölçtüğü gibi içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu olmak üzere iki alt boyutu da ölçmektedir. Maddeler beşli Likert tipte hazırlanmış ve "1=Beni çok tatmin etmiyor; 2=Beni yeterince tatmin ediyor; 3=Karar veremiyorum; 4=Beni yeterince tatmin etmiyor; 5=Beni hiç tatmin etmiyor" şeklinde derecelenmiştir.

Bu ölçekteki her bir soru, genel doyum maddesi olarak kabul edilmektedir. 17. ve 18.sorular hiçbir alt boyutu yansıtmayıp sadece genel doyum maddesi olarak ele alınmaktadır. İçsel ve dışsal iki alt boyutu içeren diğer maddeler aşağıda gösterilmiştir:

İçsel boyut kendi içinde; aktivite, bağımsız olma, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmetler, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı olmak üzere 12 alt boyuttan oluşmaktadır.

Dışsal boyut ise kendi içinde; yöneticiler ve insan ilişkileri, teknik destek, şirket politikası uygulamaları, ödemeler, ilerleme, çalışma şartları, çalışma arkadaşları olmak üzere 7 alt boyuttan oluşmaktadır.

Aşağıda Minnesota İş Doyum Ölçeğinin boyut ve alt boyutlarını içeren maddelere tablo 3.3.'de yer verilmiştir (Papin, 2005).

Tablo 3.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Boyut ve Alt Boyutları

Şu anda yapmakta olduğum öğretmenlik görevimin;
1. Her zaman meşgul olmamı sağlaması (Aktivite-içsel)
2. Tek başına çalışma fırsatı vermesi (Bağımsız olma-İçsel)
3. Zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı vermesi (Değişiklik- içsel)
4. Toplum içinde bir "birey" olma şansını tanıması (Sosyal Statü-İçsel)
5. Okul müdürümüzün bizleri yönetim tarzı (Yönetici ve insan ilişkileri-Dışsal)
6. Okul müdürümüzün karar vermedeki yetkinliği ( teknik destek-Dışsal)
7. Vicdanıma ters düşmeyen görevleri yapabiliyor olmak (Ahlaki değerler-İçsel)
8. İşimin sağladığı istihdam güvencesi (İş güvenliği-İçsel)
9. Diğer insanlar için bir şeyler yapabilme şansı vermesi (Sosyal hizmetler-İçsel)
10. İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme fırsatını vermesi (Otorite-içsel)
11. Yeteneklerimi kullanma fırsatını tanıması (Yeteneklerini kullanma-içsel)
12. Okul politikalarının uygulamaya konulma şekli (Şirket politikası uygulamaları- Dışsal)
13. Ücretimle yaptığım işin niteliği arasındaki denge (Ödemeler-Dışsal)
14. İşimin kendimi geliştirme fırsatı vermesi. (İlerleme-Dışsal)
15. Kendi karar verme özgürlüğümü kullanabilmem (Sorumluluk-İçsel)
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme fırsatlarının olması (Yaratıcılık- İçsel)
17. Çalışma koşulları (Çalışma şartları- Dışsal)
18. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkileri (Çalışma arkadaşları- dışsal)
19. İşimi iyi yaptığım için gördüğüm takdir (Tanınma-Dışsal)
20. İşimden elde ettiğim doyum (Başarı-İçsel)

Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin genel doyum puanı değerlendirilirken öncelikle her bir soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alınmaktadır. Ortalama 5'e ne kadar yakınsa, öğretmen iş doyumunu da o kadar yüksek çıkmaktadır. Alt boyutların değerlendirilmesinde de, her bir alt boyutu içeren soruların ortalamalarının 5'e



yakınlığına bakılmaktadır. Buna göre, öğretmenlerin iş doyumları ile ilgili maddelerin ortalama puanları değerlendirilirken tablo 3.4.'deki puan aralıkları kullanılmaktadır (Halil, 1994).

Tablo 3.4. Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Puan Aralıkları

1,00-1,79	1,80-2,59	2,60-3,39	3,40-4,19	4,20-5,00
Çok Doyumsuz	Doyumsuz	Orta	Doyumlu	Çok Doyumlu

Minnesota İş Doyumu Ölçeği: Dawis, Weiss, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş ve ülkemizde ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Gümüşeli (2001) tarafından yapılmış, Y.T.Ü Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programına devam eden öğretmenlerden oluşan 43 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Bu uygulama ile elde edilen verilerin güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur (Gümüşeli, 2001). Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısa formu için birçok araştırmada dışsal, içsel ve toplam skor için birbirine tutarlı kabul edilebilir güvenilirlik göstermiştir. Kılıç, 2002 tarafından benzer şekilde ölçeğin güvenilirlik düzeyi ölçülmüş ve Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada da ölçeği ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde kullanabilmek için örneklem grubu ile benzer özellikler taşıyan öğretmen grubu üzerinde ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda güvenilirlik değerleri; genel iş doyumunu içi 0,88, içsel iş doyumunu için 0,87 ve dışsal iş doyumunu için 0,83 bulunmuştur.

### 3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın verilerinin toplanmasında öncelikle konuyla ilgili alanyazın taranmış ve kaynaklar toplanmıştır. Web sitelerinden konu ile ilgili hazırlanmış makale ve araştırmalar, konu ile ilgili basılı kitap ve dergilere ulaşılarak konu ile ilgili kaynaklar taranmıştır.

Ulaşılan tüm bu kaynaklar incelenip liderlik biçimleri ve iş doyumunu konusu ile ilgili görüşleri belirlemeye yönelik ölçek bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada, kullanılacak ölçekler belirlendikten sonra gerekli izinleri alınmıştır. Araştırma verilerinin toplanabilmesi için araştırmacı belirlenen okullara giderek örneklem kısmında açıklanan özelliklere sahip katılımcılara ölçekleri uygulamıştır. Katılımcılara

araştırmanın amacı ve gizliliğin korunması ile ilgili gerekli bilgi verilmiştir.

297 Sınıf öğretmenine uygulama yapılmış ve “Özel Okullardaki İlkokul Müdürlerini Liderlik Biçimleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki” konusundan elde edilen bulgulara göre betimlenmeye çalışılmıştır.

### **3.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının uygulanması tamamlandıktan sonra “Kişisel Bilgi Formu” ve uygulanan anketlere ait cevap kâğıtlarının genel kontrolleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı (SPSS, Statistical Package for the Social Sciences) 20.0 ile çözümlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde hangi tür çözümleme tekniklerinin kullanılması gerektiğine karar vermek amacıyla öğretmenlerin doldurduğu ölçeklerden elde ettikleri değerlerin parametrik testlerin temel varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı sorgulanmıştır.

Elde edilen bulgulardan hareketle, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürleri daha çok hangi liderlik biçimlerini gösterdiklerini bulmak amacıyla öğretmenlerin liderlik algı puanlarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Okul Müdürlerinin liderlik biçimleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını bulmak amacıyla Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerinden aldıkları puanlara Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Öğretmenlerin çok faktörlü liderlik ve iş doyumunu ölçeklerinden aldıkları puanların kişisel değişkenlerden cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla Bağımsız Gruplar İçin t Testi; yaş, kıdem ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini bulmak amacıyla ise Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Liderlik biçimleri iş doyumunun anlamlı birer yordayıcısı olup olmadığını bulmak için liderlik biçimleri ile iş doyumunu arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarını öğretmenlerin liderlik biçimleri algılarının dışsal iş doyumlarını yordamasına ilişkin ve içsel iş doyumlarını yordamasına ilişkin olarak iki şekilde yer verilmiştir.

## BÖLÜM IV BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yönelik bulgular sırasıyla verilecektir. Öğretmenlere uygulanan anketlerle elde edilen bulgular birbirleriyle ve alan yazınla desteklenerek açıklanacaktır.

### 4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın birinci alt problemine cevap aramak amacıyla, çalışma grubundaki sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar analiz edilmiş, liderlik biçimlerinin üç ana boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo4.1. Öğretmenlere Göre Müdürlerin Liderlik Biçimleri

	Serbestlik tanıyan		
	Sürdürümcü liderlik	liderlik	Dönüşümcü liderlik
Ortalama	32,8781	18,5950	33,7168
Standart Sapma	6,55850	4,48147	9,18174

Tablo 4.1. 'de ortalamalara ve standart sapmalara bakıldığında sınıf öğretmenlerine göre okul müdürleri en fazla dönüşümcü, en az ise serbestlik tanıyan liderlik biçimini gösterdikleri görülmektedir.

Liderlik biçimlerinin alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo4.2. Öğretmenlere Göre Müdürlerin Liderlik Biçimlerinin Alt Boyutları

	İlham Verici	Entelektüel Uyarım	Bireysel Etki	Ödüle Bağlı	İstisnalar	İstisnalarla	Serbestlik
					Yönetim (Aktif)	Yönetim (Pasif)	Tanıyan Liderlik
Ortalama	17,7204	7,1864	8,8100	6,1147	15,5663	11,1971	18,5950
Standart Sapma	4,65199	2,44236	2,98252	1,99489	3,60481	3,19068	4,48147

Tablo 4.2. de ortalamalara ve standart sapmalara bakıldığında sınıf öğretmenlerine göre okul müdürleri en fazla dönüşümcü liderlik biçiminin ilham verici alt boyutunu, en az ise sürdürümcü liderlik biçiminin ödüle bağlı liderlik alt boyutunu gösterdiği görülmektedir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak, sınıf öğretmenlerine göre, çalışma grubunda bulunan okul müdürlerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri söylenebilir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışları sergilemeleri olumlu görülmektedir. Bass (1990)'a göre dönüşümcü liderlik, kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde gören, çalışanları harekete geçiren, motive eden ve onlarla olan ilişkileri geliştirip ilham kaynağı olan bir liderlik biçimidir.

#### 4.2. İKİNCİ ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın ikinci alt problemine cevap aramak amacıyla, çalışma grubundaki sınıf öğretmenlerinin verdikleri cevaplar analiz edilmiş, Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerinden aldıkları puanlara uygulanan pearson korelasyon analizi tablo 4.3. de verilmiştir.

Tablo4.3. Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerinden Alınan Puanlara İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

	İçsel doyum	Dışsal doyum	Dönüşümü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Tanıyan Liderlik
İçsel doyum	1	,536**	,297**	,047	,005
		,000	,000	,434	,937
		279	279	279	279
Dışsal Doyum		1	,673**	,229**	,036
			,000	,000	,544
			279	279	279
Dönüşümcü Liderlik			1	,231**	-,027
				,000	,650
				279	279
Sürdürümcü Liderlik				1	,597**
					,000
					279
Serbestlik Tanıyan					1

---

## Liderlik

---

Tablo 4.3.'te öğretmenlere göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik biçimi ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki pozitif yöndedir. Boyutlar düzeyinde ele aldığımızda dönüşümcü liderlik puanları ile içsel ve dışsal doyum puanları arasında anlamlı ilişki vardır ( $p < .05$ ). Bu ilişki pozitif yöndedir. Ayrıca sürdürümcü liderlik puanları ile dışsal doyum puanları arasında anlamlı ilişki vardır ( $p < .05$ ). Bu ilişki de pozitif yöndedir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak; okul müdürlerinin göstermiş olduğu dönüşümcü liderlik biçimi arttıkça iş doyumunun da artacağını söylemek mümkündür.

### 4.3 ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın üçüncü alt problemi 'İlkokul sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyi öğretmenlerin kişisel özelliklerine (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?' şeklinde ifade edilmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin kişisel özelliklerine (yaş, eğitim durumu, çalıştığı okuldaki hizmet süresi, branş ve okul türü) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tüm değişkenlere ilişkin 'Tek Yönlü Varyans Analizi' tekniği kullanılmıştır. Analizden önce parametrik testlerin temel varsayımları karşılanıp karşılanmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda temel varsayımların karşılandığı alt boyutlara ilişkin 'Tek Yönlü Varyans Analizi' tekniği uygulanmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin öğretmenlerin çok faktörlü liderlik ve iş doyum ölçeklerinden aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre t testi analiz sonuçları Tablo 4.4'te görülmektedir.

Tablo4.4. Cinsiyetlerine Göre Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.s.	T	p
İçsel Doyum	Kadın	251	18,6534	6,52958	3,010	,003
	Erkek	28	16,9286	2,10693		

Dışsal Doyum	Kadın	251	15,4263	5,89352	2,880	,005
	Erkek	28	13,8214	2,19517		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	251	34,2390	9,45847	5,576	,000
	Erkek	28	29,0357	3,79553		
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	251	32,8207	6,74476	-,589	,559
	Erkek	28	33,3929	4,62152		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kadın	251	18,2470	4,57938	-9,492	,000
	Erkek	28	21,7143	1,18187		

Tablo 4.4.'deki veriler incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin çok faktörlü liderlik ve iş doyumu puanları için yapılan bağımsız grup t testinde; çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutları ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarından elde edilen t değerlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. ( $p < .05$ ). Buna göre öğretmenlerin çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutları ile iş doyumu ölçeğinin içsel doyum ve dışsal doyum puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, sürdürümcü liderlik puanları farklılaşmamaktadır. Ortalamalara bakıldığında da farklar açıkça görülmektedir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak, cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin dağılımlarına bakıldığında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla olduğu açıkça görülmektedir. Bunun sebebi örneklem gurubundaki sınıf öğretmenlerinin özel okul çalışanları olduğu için, erkek öğretmenlerin özel okulları tercih etmemesi ya da okul okulların kendi özel işe alma politikalı sebebiyle erkek sınıf öğretmeni tercih etmemeleri olarak yorumlanabilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin öğretmenlerin çok faktörlü liderlik ve iş doyumu ölçeklerinden aldıkları puanların yaş değişkenine göre Kruskal Wallis Testi analiz sonuçları Tablo 4.5'te görülmektedir.

Tablo 4.5. Yaşlarına Göre Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi

Bağımlı değişken	Yaş	N	Sıra ortalaması	SD	X <sup>2</sup>	P
İçsel doyum	30 yaş ve altı	66	146,61			
	30-40 yaş	65	90,39	3	35,847	,000
	40-50 yaş	46	174,53			
	50 yaş ve üstü	102	151,76			
Dışsal doyum	30 yaş ve altı	66	136,90			
	30-40 yaş	65	129,95	3	2,689	,442
	40-50 yaş	46	136,91			
	50 yaş ve üstü	102	149,80			
Dönüşümcü liderlik	30 yaş ve altı	66	150,89			
	30-40 yaş	65	119,80	3	5,986	,112
	40-50 yaş	46	138,39			
	50 yaş ve üstü	102	146,55			
Sürdürümcü liderlik	30 yaş ve altı	66	124,07			
	30-40 yaş	65	123,08	3	12,967	,005
	40-50 yaş	46	170,70			
	50 yaş ve üstü	102	147,25			
Serbestlik tanıyan liderlik	30 yaş ve altı	66	158,73			
	30-40 yaş	65	129,22	3	5,373	,146
	40-50 yaş	46	141,75			

50 yaş ve üstü	102	133,96
----------------	-----	--------

Tablo 4.5. deki öğretmenlerin yaşlarına göre çok faktörlü liderlik ve iş doyumu ölçeklerinden aldıkları puanlara uygulanan Kruskal Wallis testi sonucu incelendiğinde, öğretmenlerin içsel doyum ve sürdürümcü liderlik puanları yaşlarına göre farklılaştığı görülmektedir ( $p < .05$ ). Dışsal doyum, serbestlik tanıyan liderlik ve dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p > .05$ ). İçsel doyum ve sürdürümcü liderlik sıra ortalamalarına bakıldığında en düşük puanlar 30-40 yaş grubundadır. Araştırma bulgularından yola çıkarak, sınıf öğretmenlerinin 30-40 yaş grubu aralığında içsel doyumlarının en düşük seviyede olduğu söylenebilir. Bunun sebebi bu yaş aralığında kişi için temel sosyal öğelerin aile ve eş olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Can (2006) Ericson'un Psikososyal gelişim dönemlerinden 20-40 yaş genç yetişkinlik dönemindeki kişilerin yakınlığa karşı yalıtılmışlık karmaşı göstermesi bu fikri desteklemektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin öğretmenlerin çok faktörlü liderlik ve iş doyumu ölçeklerinden aldıkları puanların kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis Testi analiz sonuçları Tablo 4.6'da görülmektedir.

Tablo 4.6. Kıdemlerine Göre Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerine İlişkin Kruskal Wallis Testi

Bağımlı değişken	Kıdem	N	Sıra ortalaması	SD	X <sup>2</sup>	p
İçsel Doyum	5 yıl ve altı	39	130,60			
	6-10 yıl	79	128,03			
	11-15 yıl	13	26,46	4	39,836	,000
	16-20 yıl	41	178,85			
	21 yıl ve üstü	107	130,60			
Dışsal Doyum	5 yıl ve altı	39	111,60			
	6-10 yıl	79	136,56			
	11-15 yıl	13	180,12	4		,017



	16-20 yıl	41	127,23		12,008	
	21 yıl ve üstü	107	152,91			
Dönüşümcü Liderlik	5 yıl ve altı	39	140,74			
	6-10 yıl	79	134,89			
	11-15 yıl	13	123,15	4	2,034	,730
	16-20 yıl	41	153,44			
	21 yıl ve üstü	107	140,40			
Sürdürümcü Liderlik	5 yıl ve altı	39	128,56			
	6-10 yıl	79	110,77			
	11-15 yıl	13	186,46			
	16-20 yıl	41	160,78	4	20,694	,000
	21 yıl ve üstü	107	152,14			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	5 yıl ve altı	39	183,97			
	6-10 yıl	79	111,39			
	11-15 yıl	13	223,15	4	42,569	,000
	16-20 yıl	41	163,62			
	21 yıl ve üstü	107	125,94			

Tablo 4.6. daki öğretmenlerin kıdemlerine göre çok faktörlü liderlik ve iş doyumunu ölçeklerinden aldıkları puanlara uygulanan Kruskal Wallis testi sonucu incelendiğinde, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik puanları hariç diğer puanları kıdemlerine göre farklılaştığı görülmektedir ( $p < .05$ ). Dönüşümcü liderliğin sıra ortalamalarına bakıldığında birbirlerine yakın puanlar olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularından yola çıkarak sınıf öğretmenlerinin kıdemlerinin 11-15 yıl aralığında içsel doyum puanlarının en düşük fakat dışsal doyum puanlarının en yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumun bu yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden çok örgütsel faktörlere önem vermeleri olduğu söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin öğretmenlerin çok faktörlü liderlik ve iş doyumunu ölçeklerinden aldıkları puanların kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis Testi analiz sonuçları Tablo 4.7’de görülmektedir.

Tablo4.7.Çalışma Sürelerine Göre Çok Faktörlü Liderlik ve İş Doyumu Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Kruskal Wallis Testi Sonucu

Bağımlı değişken	Çalışma süresi	N	Sıra ortalaması	SD	X <sup>2</sup>	P
İçsel doyum	12 aydan az	57	162,61			
	13-60 ay	53	124,25			
	5-10 yıl	130	120,82	4	38,523	,000
	11-20 yıl	31	210,90			
	21 yıl ve üstü	8	120,25			
Dışsal doyum	12 aydan az	57	138,39			
	13-60 ay	53	134,52			
	5-10 yıl	130	134,05	4	9,972	,041
	11-20 yıl	31	182,24			
	21 yıl ve üstü	8	120,75			
Dönüşümcü liderlik	12 aydan az	57	131,46			
	13-60 ay	53	125,50			
	5-10 yıl	130	140,57	4	10,280	,036
	11-20 yıl	31	180,45			
	21 yıl ve üstü	8	131,00			
Sürdürümcü liderlik	12 aydan az	57	134,84			
	13-60 ay	53	174,23			
	5-10 yıl	130	128,31	4	15,165	,004
	11-20 yıl	31	129,42			
	21 yıl ve üstü	8	181,00			
Serbestlik tanıyan liderlik	12 aydan az	57	137,96			
	13-60 ay	53	211,25			
	5-10 yıl	130	111,07	4	61,664	,000

11-20 yıl	31	131,50
21 yıl ve üstü	8	185,50

Tablo 4.7deki öğretmenlerin çalışma sürelerine ilişkin çok faktörlü liderlik ve iş doyumunu ölçeklerinden aldıkları puanlara uygulanan Kruskal Wallis testi sonucu incelendiğinde, öğretmenlerin tüm puanları çalışma sürelerine göre farklılaştığı görülmektedir. ( $p < .05$ ). Sıra ortalamalarına bakıldığında bu fark açık bir şekilde görülmektedir. Araştırma bulgularından yola çıkarak sınıf öğretmenlerinde çalışma sürelerine göre içsel ve dışsal doyumun en yüksek olduğu zaman aralığının 11-20 yıl arasında olduğu söylenebilir.

#### 4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın dördüncü alt problem cümlesine ilişkin, iş doyumunun yordanması amacıyla liderlik biçimleri ile iş doyumunu arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Aşağıda öğretmenlere göre liderlik biçimlerinin dışsal iş doyumlarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 4.8. de, içsel iş doyumlarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları ise tablo 4.9da verilmiştir.

Tablo4.8 Öğretmenlere Göre Liderlik Biçimlerinin Dışsal İş Doyumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	T	p
Sabit	-,650	1,524		-,427	,670
Dönüşümcü Liderlik	,405	,029	,658	14,105	,000
Sürdürümcü Liderlik	,060	,050	,069	1,189	,236
Serbestlik Tanıyan Liderlik	,017	,071	,013	,234	,815

R= .68, R<sup>2</sup>= .46, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= .45, F(3, 278)= 77,801, p=.00

Tablo 4.8. de regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden sadece

dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin dışsal iş doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ).

Tablo 4.9. Öğretmenlere Göre Liderlik Biçimlerinin İçsel İş Doyumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	T	p
Sabit	11,825	2,185		5,411	,000
Dönüşümcü Liderlik	,211	,041	,310	5,122	,000
Sürdürümcü Liderlik	-,048	,072	-,050	-,667	,505
Serbestlik Tanıyan Liderlik	,060	,102	,043	,590	,556

R= .30, R<sup>2</sup>= .09, Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= .08, F(3, 278)= 9.054, p=.00

Tablo 4.9. da regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden sadece dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin içsel doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ).

Ayrıca araştırmadaki bu alt problem doğrultusunda öğretmenlere göre liderlik biçimlerinin alt boyutlar düzeyinde, dışsal iş doyumlarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 4.10.'da, içsel iş doyumlarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları ise tablo 4.11.'de verilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlere Göre Liderlik Biçimlerinin Alt Boyutlar Düzeyinde Dışsal İş Doyumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	B	T	p
Sabit	,444	1,563		,284	,777
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-,018	,080	-,014	-,226	,821

İlham verici	,272	,084	,224	3,250	,001
Entelektüel Uyarım	1,017	,189	,440	5,386	,000
Bireysel Etki	,143	,189	,076	,757	,450
Ödüle Bağlı	,137	,163	,048	,843	,400
İstisnalarla Yönetim (aktif)	-,105	,078	-,067	-1,345	,180
İstisnalarla Yönetim (pasif)	,229	,117	,129	1,959	,051
R= .71, R <sup>2</sup> = .50, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .49, F(7, 278)= 838,46, p=.00					

Tablo 4.10. da regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden sadece dönüştürücü liderliğin ilham verici, entelektüel uyarım alt boyutlarının öğretmenlerin dışsal doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı oldukları görülmektedir ( $p < .05$ ).

Tablo 4.11. Öğretmenlere Göre Liderlik Biçimlerinin Alt Boyutlar Düzeyinde İçsel İş Doyumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	B	T	p
Sabit	11,283	2,212		5,100	,000
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-,026	,113	-,018	-,228	,820
İlham Verici	,466	,118	,347	3,937	,000
Entelektüel Uyarım	1,108	,267	,433	4,145	,000
Bireysel Etki	-,727	,268	-,347	-2,710	,007
Ödüle Bağlı	-,283	,231	-,090	-1,228	,220

İstisnalarla Yönetim (aktif)	-,263	,111	-,152	-2,373	,018
İstisnalarla Yönetim (pasif)	,328	,165	,167	1,982	,048
R= .42, R <sup>2</sup> = .18, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = .16, F(7, 278)= 8,36, p=.00					

Tablo 4.11. de regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden sadece dönüşümcü liderliğin ilham verici, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları ve sürdürümcü liderliğin istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarının öğretmenlerin içsel doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı oldukları görülmektedir ( $p < .05$ ).

Araştırma bulgularından yola çıkarak, liderlik biçimlerinden dönüşümcü liderliğin hem içsel hem de dışsal iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir. Buna göre, liderlik biçimlerinden dönüşümcü liderliğin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olması olumlu görülmektedir.

#### 4.5. TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmanın bulguları çerçevesinde, özel okullardaki ilkökul müdürlerinin liderlik biçimlerinin sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ile ilişkisi, alanyazın ışığında değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın birinci alt problemine ilişkin olarak, öğretmen göre ilkökul müdürlerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini bulunmuştur. Akdoğan, 2002; Ayhan, 2006; Başaran, 2006; Koçak, 2006; Bilir, 2007; Cemaloğlu, 2007; Karaca, 2008; Güllü, 2009; Kul, 2010; Çelebi, 2012; Şahin, 2012 gibi araştırmacılar da yöneticilerin en çok dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, okul müdürlerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışlarının gözlenmesinin yanı sıra, sürdürümcü liderlik biçiminin çalışma grubundaki öğretmenlere göre okul müdürleri tarafından önemli derecede yakın gösterdikleri görülmektedir. Cemaloğlu (2007) bu durumu Türk eğitim sisteminin klasik davranış örüntüsü olan, öğretmenlerin alacağı ödül ve cezaların baştan belirlenmesi ile açıklamıştır. Serbestlik tanıyan liderlik biçiminin en az görülme nedeni ise eğitim sistemimizin liderin sözde var olduğu bir liderlik biçimini onaylamamasından olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin olarak, okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik biçimi ile öğretmenlerin içsel ve dışsal doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmada elde edilen bu sonuçlar diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında ana hatlarıyla, dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Akdoğan, 2002; Ayhan, 2006; Başaran, 2006; Koçak, 2006; Bilir, 2007; Cemaloğlu, 2007; Karaca, 2008; Güllü, 2009; Kul, 2010; Çelebi, 2012; Şahin, 2012 de araştırmalarında araştırma bulgularıyla aynı benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Bu araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin olarak, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin liderlik biçimi ve iş doyumunu puanları incelendiğinde; dönüşümcü ve serbestlik tanıyan liderlik biçimleri ile içsel ve dışsal doyum boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Yaş değişkenine göre liderlik biçimi ve iş doyumunu puanları incelendiğinde; sürdürümcü liderlik ve içsel doyum puanları farklılaşmaktadır. En düşük puanlar 30-40 yaş grubundadır. Ayrıca serbestlik tanıyan ve dönüşümcü liderlik ile dışsal doyum puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kıdem değişkenine göre liderlik biçimi ve iş doyumunu puanları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik puanları

hariç diğer liderlik biçimi puanlarının kıdeme göre farklılaştığı görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi değişkenine ilişkin liderlik biçimi ve iş doyumunu puanları incelendiğinde; tüm puanların çalışma sürelerine göre farklılaştığı görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin iş doyumunu cinsiyetle değişkenine göre karşılaştırıldığında Yelboğa, 2009; Papin (2005); Taşdan ve Tiryaki, (2008); Yılmaz ve Ceylan, (2011)'nın bulguları anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Ma ve MacMillian, (1999) ise araştırmasında kadın öğretmenlerin mesleki rollerinde erkeklere göre daha fazla doyum aldıkları sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunun kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında Yelboğa, (2009); Papin, (2005); Ma ve MacMillian (1999)'un bulgularında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Yılmaz ve Ceylan (2011) ve Taşdan ve Tiryaki (2008) ise araştırmalarında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Ayrıca Yılmaz ve Ceylan (2011) İş doyumunu , Cemaloğlu (2007) ise liderlik biçimlerinin branş değişkenine göre karşılaştırdığında anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Bu araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin olarak, okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden sadece dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin hem içsel hem de dışsal iş doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderliğin ilham verici ve entelektüel uyarım alt boyutlarında hem içsel hem dışsal; bireysel destek alt boyutlarında ise sadece içsel iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularından yola çıkarak, liderlik biçimlerinden dönüşümcü liderliğin hem içsel hem de dışsal iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu söylenebilir. Buna göre, liderlik biçimlerinden dönüşümcü liderliğin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olması olumlu görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin önemli özelliklerinden birisi olarak çalışanlar arasında daha sıkı kişisel ve duygusal bağlar kurabilmeleri gösterilmektedir (Junk ve Sosik, 2002). Bu bulgu dönüşümcü liderlik biçimini gösteren okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerin iş doyumunu arttıracak fikrini desteklemektedir. Çalışanlarıyla olumlu ve sağlıklı ilişkiler kurabilen dönüşümcü liderler iş doyumunu arttırabilir. Bass (1990) dönüşümcü liderlerin izleyenlerinde doyum ve isteklilik sağlayarak onları motive ettiğini ifade etmektedir. Bu durumun öğretmenlerdeki iş doyumunu arttırması beklenebilir. Çelebi, (2012) ve Güllü, (2009)'da benzer şekilde dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunda iş doyumunu üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucunu elde etmiştir. Bunların dışında ise araştırmada sürdürümcü liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarında sadece



içsel iş doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çelebi (2012) ve Güllü (2009)'da araştırma bulgularından farklı olarak dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve telkinle güdüleme alt boyutlarında da anlamlı yordayıcılar olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

## BÖLÜM V SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yönelik elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yer verilecektir.

### 5.1. SONUÇ

1. Müdürlerin liderlik biçimlerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin en fazla dönüşümcü liderlik biçimini göstermektedirler.
2. Müdürlerin liderlik biçimlerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin en az serbestlik tanıyan liderlik biçimini göstermektedirler.
3. Müdürlerin liderlik biçimlerinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; okul müdürlerinin en fazla dönüşümcü liderlik biçiminin ilham verici alt boyutunu göstermektedir.
4. Müdürlerin liderlik biçimlerinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin en az sürdürümcü liderlik biçiminin ödüle bağlı alt boyutunu göstermektedir.
5. Liderlik biçimleri ve iş doyumu arasındaki ilişki incelendiğinde; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
6. Liderlik biçimleri ve iş doyumu arasındaki ilişki incelendiğinde; okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik puanları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
7. Cinsiyet değişkenine ilişkin öğretmenlerin liderlik biçimi ve iş doyumu puanları incelendiğinde; dönüşümcü ve serbestlik tanıyan liderlik biçimleri ile içsel ve dışsal doyum boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.
8. Yaş değişkenine ilişkin liderlik biçimi ve iş doyumu puanları incelendiğinde; sürdürümcü liderlik ve içsel doyum puanları farklılaşmaktadır. En düşük puanlar 30-40 yaş grubundadır.
9. Yaş değişkenine ilişkin olarak ayrıca serbestlik tanıyan ve dönüşümcü liderlik ile dışsal doyum puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
10. Kıdem değişkenine ilişkin liderlik biçimi ve iş doyumu puanları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik puanları hariç diğer liderlik biçimi puanlarının kıdeme göre farklılaştığı görülmektedir.

11. Kurumdaki çalışma süresi değişkenine ilişkin liderlik biçimi ve iş doyumu puanları incelendiğinde; tüm puanların çalışma sürelerine göre farklılaştığı görülmektedir.
12. Öğretmenlere göre liderlik biçimlerinin dışsal iş doyumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden sadece dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin dışsal iş doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.
13. Öğretmenlere göre liderlik biçimlerinin içsel iş doyumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden sadece dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin içsel iş doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.
14. Öğretmenlere göre liderlik biçimlerinin alt boyutlar düzeyinde dışsal iş doyumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden dönüşümcü liderliğin ilham verici ve entelektüel uyarım alt boyutlarında öğretmenlerin dışsal iş doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.
15. Öğretmenlere göre liderlik biçimlerinin alt boyutlar düzeyinde dışsal iş doyumlarını yordamasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; okul müdürlerinin liderlik biçimlerinden dönüşümcü liderliğin ilham verici, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları ve sürdürümcü liderliğin istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarının öğretmenlerin içsel doyumları üzerinde anlamlı bir yordayıcı oldukları görülmektedir.

## **5.2. ÖNERİLER**

1. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hizmet içi eğitim kursları açılarak, okul müdürleri liderlik ve yönetim konusunda yetiştirilmelidir.
2. Okul yöneticileri, yönetim ve liderlik stilleri ile ilgili bir eğitimden geçirilmelidir.
3. Öğretmenlerin iş doyum düzeyini artırabilecek çözümler aranmalıdır.
4. Yönetici yetiştirme programlarını yeniden gözden geçirilmelidir.
5. Okul yöneticileri liderlik konusundaki eksikleri giderilmeye çalışılmalı, okul yöneticilerine hizmet öncesi ve hizmet içi kurslar, seminerler düzenlenmelidir.

6. Dönüşümcü Liderliğin, Eğitim Yönetimi ve Denetimi programlarında yüksek lisans ve doktora dersi olarak verilmesi sağlanabilir.

7. Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar; Eğitim Bakanı gibi üst düzey karar vericiler, müfettişler ve yerel düzeyde de il ve ilçe eğitim müdürleri tarafından değerlendirilmelidir.

8. Eğitim sistemimizdeki insan kaynakları, toplam kalite yönetimi, performans değerlendirme ve geliştirme gibi alanlarda yenilik ve değişiklikleri gerçekleştirmek için atılan bir adım olarak yeni düzenlemelere gidilmesine araştırma verilerinden yararlanılabilir.

#### **Araştırmacılar için öneriler:**

1. Bu araştırma sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerini algılamaları ile sınırlı kalmıştır. Ölçek okul müdürleri ve müdür yardımcılarında uygulanarak kapsam genişletilebilir. Görüşler arasında karşılaştırmalı araştırmalara yer verilebilir.

2. Bu araştırma sadece özel okullarla sınırlıdır. Özel veya kamuya bağlı ilköğretim ve ortaokullarla yeni araştırmalar yapılabilir. Görüşler arasında karşılaştırmalara yer verilebilir.

3. Bu araştırmanın boyutları genişletilerek araştırmaya farklı branşlardaki öğretmenler, veliler ve öğrenciler de dâhil edilerek araştırma geliştirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Acuner, T., ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik. *Celal Bayar Üniversitesi İİ BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 6, 1-12.
- Açıklım, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara ili Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akbaba-Altun, S.(2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*.2 (1), 10-17. <http://ilkogretim-online.org.tr>.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 4,1-25.
- Aksu, G. ve diğerleri. (2002). *Saçlık Bakanlığı Merkez Ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin iş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)*. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası 55(4), 32.
- Ardıç, K., ve Baş, T. (2001). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 479-484.
- Arıcı, S. Motivasyon ve İş ilişkisi, <http://www.motivasyoncu.com/arsiv/mod.php> erişim tarihi; 24.05.2007
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 346, 31-51.
- Aydın, A., Sarıyer, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Ayhan, F. (2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ayık, A. (2000). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (1987). İş doyumunu ve eğitim yönetimine uygulanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 578-586.
- Balcı, A. (1995). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve ilkeler. Bilgisayar Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Gelistirme: Kuram, Uygulama ve Arastirma. (Gelistirilmiş ikinci baski), Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barbuto J. E. Jr. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Pres.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-32.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership : Individual, military and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B.M ve Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership:1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4.baskı). Free Pess: New York.
- Bass, B. M. ve B. Avolio, (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques.
- Chemers M . M . ve Ayman R . (eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. Academic Press, Inc. New York .
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

- Başaran, İ.E.(1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.13)
- Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*.Ankara ÜniversitesiEğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Batıgün, A. D., ve Şahin, N. H. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumunu. *Türk Psikiyatri Dergisi*,17(1), 32-45.
- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.
- Baysal, A. C. ve E. Tekarslan. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,İstanbul.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.
- Bono. J.E. and Judge, T.A. (2004). *Personality and Transformational and Transactional Leadership*: University of Minnesota University of Florida.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 15, (57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (1972) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını .
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: AU Eğit. Bil. Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row
- Can, H. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Can, G. (2006). Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. *Editör Binnur Yeşilyaprak, Pegem A Yayıncılık, 10.*
- Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style The ordering and temporal spacing of leadership behaviours. *The Leadership Quarterly, 12, 245–278.*
- Cemaloğlu, N. (2007). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Kış, 5 (1), 73–112.*
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi, *TSA, 11(2).*
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 23, 132 – 156.*
- Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 115-130.*
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık. Ankara
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel liderlik. 3. Baskı. Pegem A Yayınları. Ankara.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. *Anı Yayıncılık, Ankara.*
- Davis, K. (1988). İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış. İstanbul.(Çev:Kemal Tosun ve ark.) İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:98.
- Demir, E. (2001). *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1999). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Durmuş, H. (2007). *Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme*, Gelişen-Geliştiren Öğretmen Dergisi, İstanbul, 2(7), 9-10.
- Efil, İ. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul.
- Eğinli, A.T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 35-52.*



- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale il örneği). *Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.*
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık Ltd. Şti, Ankara.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erden, M. (1998). *Eğitimde Program Değerlendirme*, Ankara: Anı Yayıncılık. (3. Baskı).
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 5.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Kitapevi, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2001). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, S.B.E., Bolu.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Geyer, A.L ve Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47 (3), 397-420.
- Gökçe, G. (2001). *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Motivasyonu*, Editörler: Orhan Gökçe, N. Ata Atabey, Konya.
- Gezici, A. (2007). Yöneticilerin Liderlik Stillерinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, Literatürk Yayınları, İstanbul.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algularına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *III. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri*.

- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 7(28), 543.
- Ilgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İbicioğlu, H. (1998). *Türk Aile Sistemi Normlarının Üniversitede Okuyan Öğrencilerin Lider Özellikli Yetişip Yetişmemesine Etkisinin İncelenmesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama*, SDÜ İİBF, Isparta.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Junk, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups, the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance, *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kağan, M. (2005). *Devlet ve Özel İlköğretim Okulları ile Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının İncelenmesi – Ankara İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Karaca, E. (2008). Eğitimde Kalite Arayışları ve Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 61-77.
- Karaduman, A., (2002). *Ekip çalışmasında liderin iş tatmini üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara:Nobel Yayın. (19.Baskı).
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443- 465.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişi (Ankara İli Örneği)*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.ř.
- Koçel, T. ( 2000). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2001): *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43 (11), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 22-54.
- Köktürk, T. (1997). *İlköğretim Okulları İkinci Kademesi İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmini Saha Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Lee, Valerie E., Robert F. Dedrick ve Julia B. Smith (1991); "The Effect of The Social Organization of Schools on Teachers' Efficacy and Satisfaction," *Sociology of Education*, 64, 190–208.
- Liontos, L. B. (1993). Transformational Leadership. *Educational Leadership*, (20), 34-38.
- Luthans, F. (1992), *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill Company.
- Ma, Xin ve Robert B. Macmillan (1999); "Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction," *Journal of Educational Research*, 93(1) ,39-
- Maslach C. Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Neuman, Karen L. (1997). "Teacher Satisfaction," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cleveland State University.
- Oshagbemi, T. (2000). "Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?," *International Journal Of Social Economics*, 27 (3), 213–226.
- Önder, S. (2006). *Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stillерinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, E. ve Kirel. Ç. (2000). *Örgütsel davranış (Beşinci baskı)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.

- Özcan, H. (1991). *Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Yöneticiliği Yurtları Yönetim İşgörenlerin İş Doyumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdayı, N. (1998). Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. *MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, S, 10.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 437-472.
- Özmen, N. İ. (2005). Leadership Style of Turkish Middle Level Managers in Private Sector and Its Relationship With Subordinate Performance, Satisfaction and Commitment. The Degree of Master of Science, Middle East Technical University, Industrial and Organizational Psychology, Ankara.
- Papin, Laila M. (2005); “*Teacher Retention and Satisfaction Among Inner-City Educators*,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arizona State University.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Rad, M. (2006). *The influence of leadership styles on employees’ job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sousa-Poza, A. (2000). *Well-Being at work: A Cross-National Analysis of The Levels and Determinants of Job Satisfaction*, *Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-539.

- Stone, P. (1992). *Transformational leadership in principals: An analysis of the multifactor leadership questionnaire results*. Mankato State University, College of Education, Department of Educational Administration.
- Şahin, A., Örselli E. ve Temizel H. (2004). “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayın No:108*, 657-66.
- Şahin, C. (2012). *Liderlik* (Doctoral dissertation, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şahin, N. (2012). *Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri: Amasya İli Örneği*, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- Şahin, S. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)*, Eğitim ve Bilim Dergisi, 135(30), 39-49.
- Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi. *Geliştirilmiş İkinci Baskı, İstanbul*.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T ve Çelik, A. (2001) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şirin, E. F. ve Yetim A. A. (2009). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişki Yönetici Algıları*, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(1), 69-84.
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Ankara: Pegema.
- Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Dünyada Eğitim ve Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye için Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- 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.

- Taştan, S.(2005). Motivasyon ve Motivasyonun İş Yaşamına etkileri, Erişim tarihi 13.07.2013 <http://www.kisiselbasari.com>.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim Dergisi* 33(147), 54-70.
- Tekin, H. (1994). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Yargı Yayınları, Ankara.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 21.
- Tomrukçu, Ç. (2010). *Özel ve Kamuya Ait İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Yaşam ve İş Doyumu Düzeyleri*, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Tuhaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.
- Tütüncü D. ve Küçükusta D. (2008). Organizasyonda Bireyler: Davranış ,Tutum ve Motivasyon, 2. Uluslar arası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı,Çeşme,İzmir,21-24.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yelboğa, A. (2012). Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma.*Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 12(2), 171-182.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 17(2), 277-394.
- Yukl, G. (1989). “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”. *Journal of Management*, 15(2):251-289.
- Zeren, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki.
- WEB-1 ([http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=563](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=563)) Erişim Tarihi 23.09.2013

## EKLER

### Ek-1 ARAŞTIRMADA KULLANILACAK ÖLÇEKLER

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırmada, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel ilkokul müdürlerinin, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre liderlik biçimlerinin iş doyumu ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulguları bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşünceleriniz önem taşımaktadır. Sorulara içtenlikle vereceğiniz yanıtlardaki görüş ve düşünceleriniz, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tuğçem YILMAZ

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM I : KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz** : A. ( ) Kadın B. ( ) Erkek
2. **Yaşınız** : A. ( ) 30 yaş ve altı B. ( ) 30-40 yaş C. ( ) 40-50 yaş  
D. ( ) 50 yaş ve üstü
3. **Öğretmenlikteki Kıdeminiz:** A. ( ) 5 yıl ve altı B. ( ) 6-10 yıl C. ( ) 11-15 yıl  
D. ( ) 16-20 yıl E. ( ) 21 yıl ve üstü
- 4- **Okuldaki Çalışma Süreniz:** A. ( ) 12 Aydan Az B. ( ) 13 Ay – 60 Ay  
C. ( ) 5 – 10 Yıl D. ( ) 11- 20 Yıl E. ( ) 21 Yıl ve Üstü

## BÖLÜM II: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (MLQ)

<i>Okul müdürüm;</i>	<u>Daima</u>	<u>Genellikle</u>	<u>Bazen</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiçbir zaman</u>
1.Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2.Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçirir.					
3.Problemler ciddileşmeden harekete geçmez.					
4.Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırır.					
5.Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6.Kendim için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7. İhtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.					
8.Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.					
9.Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10.Çalışanları benimle işbirliği içinde oldukları için över.					
11.Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12.Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13.Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14.Güçlü bir amaca ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15.Çalışanları yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcar.					
16.Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğimi açıkça belirtir.					
17.“Eğer bozuk değilse tamir etme” söylemini savunur.					
18.Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarımdan önde tutar.					
19.Çalışanlara yalnızca grubun bir üyesi olarak değil aynı zamanda birer birey olarak davranır.					
20.Problemin çözümüne girmeden önce problemin kronikleşmesi gerektiğini belirtir.					
21.Bana saygı gösterilmesini sağlayacak biçimde davranır.					



22.Bütün dikkatimi hatalar, şikayetler ve yetersizlik üzerinde toplar.					
23.Kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkate alır.					
24.Bütün hataların kaydını tutar ve izler.					
25.Güvenli ve güçlü biri olduğumu gösterir.					
26.Kurum vizyonunu vurgular.					
27.Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltir.					
28.Karar vermekten kaçınır.					
29.Çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
30.Çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31.Çalışanların kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için onlara yardımcı olur.					
32.Çalışanlara görevlerinin nasıl tamamlanabileceği konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33.Acil problemlere cevap vermeyi geciktirir.					
34.Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35.Çalışanlardan beklentilerim gerçekleştiği zaman onlara memnuniyetimi ifade eder.					
36.Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade eder.					

### BÖLÜM III: MİNNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ (MLQ)

<i>Şu anda yapmakta olduğum öğretmenlik görevimin;</i>	<b>Beni <u>çok</u> tatmin ediyor</b>	<b>Beni <u>veterince</u> tatmin ediyor</b>	<b>Karar veremiyorum</b>	<b>Beni <u>veterince</u> tatmin etmiyor</b>	<b>Beni <u>hiç</u> tatmin etmiyor</b>
1. Her zaman meşgul olmamı sağlaması...					
2. Tek başına çalışma fırsatı vermesi...					
3. Zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı vermesi...					
4. Toplum içinde bir 'birey' olma şansını tanıması...					
5. Okul müdürümüzün bizleri yönetim tarzı...					
6. Okul müdürümüzün karar vermedeki yetkinliği...					
7. Vicdanıma ters düşmeyen görevleri yapabiliyor olmak...					
8. İşimin sağladığı istihdam güvencesi...					
9. Diğer insanlar için bir şeyler yapabilme şansı vermesi...					
10. İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme fırsatını vermesi...					
11. Yeteneklerimi kullanma fırsatını tanıması...					

12.Okul politikalarının uygulamaya koyulma şekli...					
13.Ücretimle yaptığım işin niteliği arasındaki denge...					
14.İşimin kendimi geliştirme fırsatı vermesi...					
15.Kendi karar verme özgürlüğümü kullanabilmem...					
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme fırsatlarının olması...					
17.Çalışma koşulları...					
18.Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkileri...					
19.İşimi iyi yaptığım için gördüğüm takdir...					
20.İşimden elde ettiğim doyum...					

## EK-2 ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ANKETİ (MLQ) İZİNİ

YNT: MSQ Hakkında... Ege Ünl. x



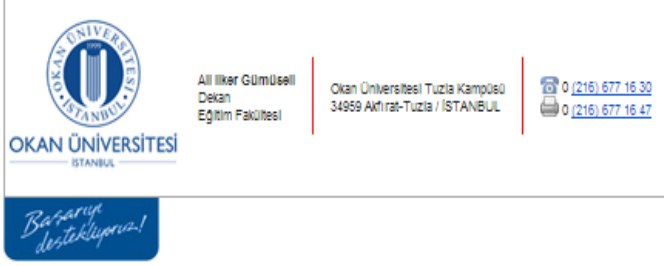
Ali İlker Gümüşeli <ilker.gumuseli@okan.edu.tr>

Kime: bana

29 Temmuz ★



Merhaba Tuğçe hanım ,  
Anketi çalışmanızda kullanabilirsiniz,  
Başarılar dilerim.



**Kimden:** tuğcem yılmaz [tuğcemyilmaz@gmail.com]

**Gönderildi:** 28 Temmuz 2013 Pazar 12:24

**Kime:** Ali İlker Gümüşeli

**Konu:** MSQ Hakkında...

Merhaba Hocam,

Ben Okan Üniversitesi Türkçe İşletme (MBA) Eğitim Yönetimi programı tezli yüksek lisans öğrencisi Tuğcem Yılmaz. "Özel okullardaki ilköğretim müdürlerinin liderlik biçimleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi arasındaki ilişki" konulu tez için, sizin 2001'de yaptığınız araştırmada Türkçe'ye çevirmiş olduğunuz "Minnesota Satisfaction Questionnaire" adlı anketi kaynak göstererek izniniz dahilinde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla...

## EK-3 MİNNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ (MSQ) İZNI

Prof.Dr.ISIL PEKDEMİR

15:52 (18 saat önce) ☆



Kime: bana ▾

Sevgili Tuğçe,  
Tabi ki kullanabilirsiniz.  
Başarılar dilerim.

**From:** tugcem yilmaz [mailto:[tugcemyilmaz@gmail.com](mailto:tugcemyilmaz@gmail.com)]

**Sent:** Tuesday, September 03, 2013 7:31 PM

**To:** [isilmp@istanbul.edu.tr](mailto:isilmp@istanbul.edu.tr)

**Subject:** MLQ Hakkında...

Merhaba Sayın İşıl PEKDEMİR Hocam,

Ben Okan Üniversitesi Türkçe İşletme (MBA) Eğitim Yönetimi programı tezli yüksek lisans öğrencisi Tuğcem Yılmaz.  
"Özel okullardaki ilkokul müdürlerinin liderlik biçimleri ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi arasındaki ilişki" konulu tezim için, sizin Türkçe'ye uyarlanmış olduğunuz Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ölçeğini kaynak göstererek, izniniz dahilinde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla...

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Tuğçem Yılmaz – (09.11.1987)**

E-mail : [tugcemyilmaz@gmail.com](mailto:tugcemyilmaz@gmail.com)

### **Eğitim:**

Yüksek Lisans: İstanbul Okan Üniversitesi ,Türkçe İşletme (MBA) Anabilimdalı - Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 2012-Halen

Lisans: Muğla Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Anabilim dalı 2006-2010 ,(3,51 /4) Şeref Öğrencisi

Lise: Balçova Salih Dede Lisesi 2001-2004

### **Ödül ve Başarılar**

2011-2012 Lions DOBAT (Doğu-Batı Öğrenci Değişimi) Programı.

### **Öğretmenlik Denevimi**

İzmir Özel Türk İlköğretim Okulu , 15.08.2011- Halen, Sınıf Öğretmeni.