



The relationship between job satisfaction of teachers and their perception of transformational leadership characteristics for their school administrators¹

Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki

Türkay Nuri Tok²
Esen Bacak³

Abstract

The aim of this research is to define the relationship between the teachers' job satisfaction (JS) and the transformational leadership (TL) styles of the primary school administrators. The research is a descriptive study based on the survey model. In this researchment "Data Collection Tool" which is consisted of three parts (Personal Information, Multifactor Leadership Questionnaire, The Job Satisfaction Questionnaire) was used. The Questionnaire used for the researchment was applied to 19 schools depending on The Ministry of Education in the Denizli City Centre which were chosen as a sample. The Questionnaire which was applied to 328 teachers in these schools was evaluated. The results obtained in the researchment were presented with frequency, mean value and standard deviation and also the answers obtained from demographic questions were presented with percent and frequency distribution. The scores of teachers gained from scales were

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş doyumları (İD) ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik (DL) stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada üç bölümden (Kişisel Bilgiler, Dönüşümcü Liderlik Anketi, İş Doyum Anketi) oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırma için kullanılan anket, Denizli İli Merkezi'nde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulları arasından örneklem olarak alınan 19 okulda uygulanmıştır. Bu okullarda 328 öğretmene uygulanan veri toplama aracı değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar frekans, ortalama değer ve standart sapma ile demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise yüzde ve frekans dağılımları ile sunulmuştur. Öğretmenlerin ölçeklerden elde ettikleri puanların cinsiyet, branş ve eğitim durumu özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile kıdem ve yaş özelliklerine göre farklılık

¹ This article is presented in 3rd International Conference on Educational Sciences). Eastern Mediterranean University (22-25 June 2011). Famagusta, North Cyprus.

² Assist. Prof. Dr., Pamukkale University, Faculty of Education, turkaytok@gmail.com

³ Denizli Provincial National Education Directorate, esenbacak@gmail.com

tested with T-test in two categories variables according to their gender, branch and educational background to understand whether they are different or not. The scores of teachers gained from scales to understand whether they are different or not according to their length of tenure and age were tested with One-Way ANOVA and The Kruskal-Wallis H test. After One-Way ANOVA variance analysis; no differences between the categories was found. After The Kruskal-Wallis H test; to determine between in which categories there is a difference Mann-Whitney U T-Test was used. Spearman Correlation Test was used to specify the relationship between TL and JS. As a result of researchment it is found that there is a low-level relationship between school administrators' TL characteristics and the JS of teachers who work at primary schools. According to the views of the teachers in this researchment; school administrators being sufficient in performing TL behaviours and performing these behaviours frequently enable the teachers pleased of their job, doing their job fondly and loving their jobs more than others.

Keywords: Transformational Leadership; Job Satisfaction; Teachers; School Administrators

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Giriş

İnsanlık tarihi boyunca, dünyada olan gelişmeler ve meydana gelen değişimler her sistemi içine almaktadır. Dolayısıyla eğitim sistemi ve bu sistemin içinde bulunan okullarda bu değişimlerden etkilenmektedirler. Okullar, mevcut durumlarını daha ileriye götürmek, çağdaş eğitim ve öğretimi gerçekleştirmek ve aynı zamanda başarıya ulaşmak için bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu konuda en büyük iş, okul yöneticilerine düşmektedir. Değişim aynı zamanda dönüşümü beraberinde getirdiği için, bu dönüşümü sağlayabilecek, değişimi özümleyerek öğretmenlerin çabalarını destekleyerek, onları gelişmeye yönlendirecek, ani ve hızlı değişimler karşısında zamanında ve doğru karar verebilen klasik yöneticilere değil, etkili liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerine ihtiyaç vardır.

Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. Yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve

gösterip göstermediği ise One-Way ANOVA ve The Kruskal-Wallis H Testi ile test edilmiştir. One-Way ANOVA Varyans Analizi sonrasında, kategoriler arasında farklılık görülmemiştir. The Kruskal-Wallis H Testi sonrasında ise, farklılığın hangi kategorilerde arasında belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. DL ile İD arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin DL özellikleri ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin İD arasında, düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmadaki öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin DL davranışlarını gerçekleştirmede yeterli olmaları, bu liderlik davranışlarını sıklıkla sergilemeleri; öğretmenlerin işlerinden memnun olmalarını, işlerini severek yapmalarını ve başkalarına göre işlerini daha fazla sevmelerini sağlamıştır.

Anahtar sözcükler: Dönüşümcü Liderlik, İş Doyumu; Öğretmen; Okul Müdürü

davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, paradigmatik bir model olan “Dönüşümcü Liderlik (DL)” anlayışdır (Eraslan, 2004). DL, önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci ile ilgili karşılaşılan sorunlar karşısında etkili bir liderlik anlayışının arayışı sonucu ortaya çıkmış bir liderlik stildir (Allix, 2000). DL, okul yöneticilerinin dikkatlerini, okullarında paylaşılan vizyon oluşturma, iletişimi geliştirme, işbirlikçi karar alma süreçlerini düzenlemek için kolaylaştırıcı güç kullanımı üzerine yoğunlaştırmasına, bu ilişkileri düzenleyebilmelerinde yardım eden (Leithwood ve Poplin, 1992), insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır (Celep, 2004).

Toplumu yönlendirebilme ve etkileyebilme gücüne sahip olan ve bir ulusun geleceğini şekillendiren öğretmenler, toplumun öncüleridir (Tok, 2012). Aynı zamanda öğretmenler, eğitim kurumlarının en önemli girdilerinden biridir. Okullarda işlendirilir ve okulun hedefleri yönünde bilgi ve becerilerini kullanır (Eroğlu, 1998). Öğretmenler; örgütlerine, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak emeklerini, öğrencilerine ve topluma, eğitsel düşünceyi, hizmeti ve malı kapsayan eğitsel ürünler verirler. Böylece eğitim örgütlerinin ve okulların örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesinde önemli pay sahibidirler (Başaran, 1994). Ancak, öğretmenlik, çağın gerektirdiği değişimlere ayak uydurabilen ve bu değişimleri topluma yansıtabilen, kendini sürekli yenileyen, araştırmacı, sorumluluk sahibi, yaratıcı, üretken, iletişim becerileri yüksek, insancıl ve mesleğe yönelik olumlu tutumlara sahip kişilerin yapması gereken bir meslektir. Bir öğretmenin bu niteliklere uygun olarak mesleğini yerine getirebilmesi, onun görevinde huzurlu, başarılı, verimli ve üretken olmasına, mesleğinden haz almasına bağlıdır. Bunun için de örgütsel yaşamını etkileyen tutumların yüksek olması gerekir (Tok, 2013). Çünkü yapılan çeşitli araştırmalarda öğretmen tutumları ile öğretmen etkililiği (Stronge, 2007), verimliliği ve meslekteki başarı arasında olumlu bir ilişki bulunmuş (Arıca, 1999; Çakır, 2005); öğretmen tutumlarının örgüt iklimini de doğrudan etkilediği görülmüştür (Woolfolk-Hoy & Hoy, 2003; akt. Stronge, Tucker ve Hindman, 2004). Bu tutumlardan biri de “İş Doyumu” (İD)’dur.

İD, öğretmenlerin okulun amaçlarına ulaşmadaki katkılarını arttıran en önemli tutumlardan biridir. İD’nin, örgütsel etkililik açısından oynadığı rollerin öneminden dolayı, okul yöneticilerinin bu konuda daha duyarlı olması beklenmektedir (Eroğlu, 1998). Öğretmenlerin İD düzeyleri ve çalışanların yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden birisi, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticilerinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Çünkü okul yöneticisinin liderlik gücü, öğretmenlerin İD ve performans düzeyleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Çelik, 2000). Bu çalışma, ilköğretim

okullarında görev yapan öğretmenlerin İD düzeyleri ile okul yöneticileri için algıladıkları DL özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Liderlik

Liderlik kavramı, geçmişten bugüne değin, yönetim bilimi ile ilgili araştırma yapan bilim adamlarının üzerinde fazlaca çalıştıkları bir konu olmuştur (Çelik, 2000). Çünkü “Toplumsal yaşamın her hangi bir kesitinde liderliğin olmadığı bir durum yoktur. Liderlik, din, kültür, coğrafya ayırt etmeksizin bütün toplumlarda görülmektedir. İnsanların grup, topluluk ya da örgüt olarak birlikte yaşadıkları, etkinlikte buldukları tüm zaman ve yerlerde liderlik söz konusudur.” (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011, 525). Gelişmiş ülkelerde 1950’lerden başlayarak ayrı bir alan olarak gelişmeye başlayan eğitim yönetimi alanında geçmişten günümüze kadar liderlik ve eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda pek çok çalışma yapılmıştır (Erçetin, 2000; Şişman, 2004).

Liderliğin yoğun çalışılan bir konu olmasından ötürü lider ve liderlik tanımları da çeşitlilik göstermektedir. İki ya da daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları grup ya da topluluklarda lider ve liderlik kavramlarından sıklıkla söz edilir. Bu durum, birçok lider ve liderlik tanımlamalarının yapılmasına sebep olur (Eren, 2004). Bu tanımlardan birkaçı şöyledir:

Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaştırmada etkileme sürecidir (Bass (1985). Liderlik, amaçlara ulaşabilmek için izleyenleri etkileyebilme yeteneğidir (Robbins, 1994). Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kişidir (Celep, 2004). Özden’e (1998) göre lider; büyük değişimlerin yarattığı fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek örgüte yeni açılımlar getirebilen kişidir. Allix (2000) ise lideri, insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, onları harekete geçiren kişi, olarak tanımlamıştır. Lider, astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymasını sağlayan, saygı duyulan, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutan, kendine güvenen, güçlü olduğunun farkında olan kişidir (Karip, 1998).

Lider ve liderlik ilgili daha birçok tanıma ulaşmak mümkündür. Bu kavramları tanımlamaya girişen herkesin konuya dair farklı yorumları bulunmaktadır. Bu, her ortamda ve koşulda liderliğin farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir. Erçetin (2000), bu yüzden liderliğin anlamının, liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı algılanmasının doğal olduğunu ve

liderliği tanımlamanın güçlüğünü kabul ederek, tanımların ortak ve farklı yönlerinden hareketle şu yargılara ulaşılabileceğini belirtmektedir: Liderlikle yöneticilik birbirinden farklıdır; liderlik, biçimsel bir konuma bağlı değildir; politiktir; kültürel; kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, uz görüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme gibi bazı tinsel süreçlerin öne çıktığı bir süreçtir.

Liderin Özellikleri ve Davranışları

Liderler, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Akıncı, 1998). Liderler, çalışanlar arasındaki kültürel, etnik ve cinsiyet farklılıklarına karşı saygılı ve duyarlı olurlar (Özden, 1998), dengeli ve tutarlı bir kişilik yapısına, duygu ve coşkularını kontrol edebilme yeteneğine sahip insanlardır (Aydın, 2006). Lider birleştirir, ikna eder, ilham verir, heyecan doğurur, harekete geçirir, değişim yaratır ve iz bırakır. Lider, kararlı, çalışkan ve kendisine güvenen kişidir. Kişilik psikolojisi açısından lider kişiliğini oluşturan ve sonradan kazanılmayacak olan dört temel özellik vardır. Bu özellikler, doğuştan gelen niteliklerle birlikte, hayatın ilk yirmi yılında geliştirilmiş olan kişiliği oluşturur. Bunlar vizyon sahibi olmak, dürüstlük, mesleki yeterlilik ve kararlılıktır (Baltaş, 2002). Mavell (1995), gerçek liderin, grubun onsuz da birleşip harekete geçmesini sağlayabileceğini belirtmektedir. Etrafındaki kişileri kendi görüş, hedef ve başarılarının etrafında zorlamadan yöreklendirir (Akt: Akıncı, 1998).

Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978) tarafından geliştirilen ve Bass (1985) tarafından yaygınlaştırılan DL, son yıllarda çok popüler bir kavram haline gelmiştir (Stone, Russel ve Patterson, 2003). DL, ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan DL kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir (Eraslan, 2004a).

Değişimin hızlı yaşandığı günümüzde, geleneksel liderlik anlayışları ile değişim sürecine uyum sağlayabilmek olanaksızdır ve bu değişimlere ayak uydurabilecek en iyi yönetim anlayışının DL anlayışı olabileceği düşünülmektedir (Çelik, 2000). DL çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik anlayışıdır. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır. Her gün bir değişim içerisinde olan dünyada öğrendiğimiz pek çok şey çok kısa bir sürede geçerliliğini yitirmektedir. Bu nedenle Türkiye gibi büyük hedefleri olan ve çok yüksek potansiyele sahip bir ülke için DL kritik bir önem kazanmaktadır (Eraslan, 2004b).

Bass (1990), izleyicilerin ilgi alanlarını artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan ve izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararının için harekete geçiren liderlerin, dönüşümcü liderler olduğunu belirtmiştir (Akt: Özalp ve Öcal, 2000). Liderlerin kendini izleyen çalışanları daha etkili hale getiren ve dolayısıyla kendilerinin önemli olduğunu hisseden çalışanların ve istenilen değişimin kazanılmasına dayanan DL, kendi istek ve hedeflediklerinin dışında, örgütün istek ve amaçları yönünde bir anlayış oluşturmayı hedefler (Bruns, 1978; akt. Çelik, 2000). DL, işbirliktir, sürece katılanlara yetki aktarımı sağlar. DL'de ümit, iyimserlik ve enerji vardır. DL, insanların misyon ve vizyonunun yeniden tanımlanmasını, adanmışlık duygularının yenilenerek güçlendirilmesi ve amaçları başarmak için sistemin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştıran bir liderlik anlayışıdır (Roberts, 1985; akt. Leithwood ve Poplin, 1992).

Avolio, Waldman ve Yammarino (1991; Akt. Stone ve diğerleri, 2003) DL'yi dört alt boyut altında ele almaktadır: Bunlar; *İdealleştirilmiş Etki*, *İlham Verici Güdüleme*, *Entellektüel Uyarım* ve *Bireysel Destek* boyutlarıdır.

İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence) boyutu, çalışanların liderlerine saygı ve hayranlıklarına dayanmakta, ona öykünmektedirler (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994). Çalışanların gözünde karizmaya sahip olmak, başarılı bir dönüşümcü lider olmanın en temel özelliğidir (Serinkan, 2008). Ancak karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümcü liderler, çalışanlarda vizyon ve misyon duygusunu oluştururlar (Çelik, 2000). Lider ve izleyenleri arasındaki ilişki ahlak ve etik değerler üzerine inşa edilmiştir (The Transformational Leadership Report, 2007).

İlham Verici Güdüleme (Inspirational Motivation) boyutunda, güçlü olan liderler çalışanlarda bir takım ruhu oluştururlar (Celep, 2004), izleyenler için moral kaynağıdır, gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için daima teşvik edici tutum gösterir, astlarına güvenir (Karip,1998). İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır, yüksek beklentiler ve çekici gelecek sunar (Akbaba- Altun, 2003).

Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation) boyutunda, dönüşümcü liderler, çalışanların, yeni bakış açıları ve gerçekçi çözümler geliştirmeleri konusunda özendirirler (Serinkan,2008), cesaretlendirir, kendileri de risk almaktan çekinmezler (The Transformational Leadership Report, 2007). Dönüşümcü lider düşünce akışını sağlayarak, çalışanların yeni yaklaşımları geliştirmelerine olanak tanır, özgür olduklarını hissettirir. Çalışanlar, düşüncelerinin liderinkinden farklı olmasından endişe duymazlar (Celep, 2004).

Bireysel Destek (Individualized Consideration) boyutu, başkalarını düşünme üzerinde durur (Celep,2004). Dönüşümcü liderler çalışanlarının farklılıkları ile yakından ilgilenirler, kılavuzluk ederler ve gelişmelerini sağlamak için yetkilerini devretmekten çekinmezler (Serinkan, 2008). Onların endişelerini, yakınmalarını dinler; onları sadece eğitmekle kalmaz, kendilerini gerçekleştirebilmelerine olanak hazırlar. Onları, daha başarılı olmaya ve gelişmeye teşvik eder (The Transformational Leadership Report, 2007).

İş Doyumu

İş, bir kişinin yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan ekonomik kazancın elde edilmesinde temel bir işleve sahip olduğu için, çok önemli bir değerdir. Örgütsel davranış alanında yaklaşık olarak 70 yıldır işin anlamı, işin kişi için önemi ve işin kişiye sağladığı yararlar vb. konularda araştırmalar yapılmaktadır. Yapılan araştırmaların önemli bir bölümü İD'ye odaklanmaktadır (Demirtaş, 2010).

İD'nin birçok kişi tarafından tanımı yapılmıştır. Locke (1976), İD'yi, kişinin iş ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnun edici veya olumlu duygusal bir durum olarak tanımlar (akt. Sempane, Rieger ve Roodt, 2002). Lawyer (1976), bir çalışanın işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur, şeklinde tanımlamaktadır (Başaran, 1992). Beers'e (1964) göre İD, işgörenlerin örgütüne, işine, iş arkadaşlarına, iş çevresindeki diğer psikolojik etkenlere yönelik takındığı tutumdur (akt. Visser, Irk ve vanBreda, 1997). İsen ve Baron (1991) ise İD'yi, kişinin işi hakkındaki özel inançları, işine yönelik davranış eğilimleri, işi hakkındaki duyguları gibi birçok temel bileşenleri içeren bir tutum olarak tanımlamıştır. Robbins (2001) için İD, işgörenlerin örgütten aldıkları ödüllerin miktarı ile alması gerektiğine inandığı miktar arasındaki farktır. İD, işgörenin işin birbirinden farklı, çeşitli boyutlarından elde ettiği tatmini düzeyinin bir fonksiyonudur. Bir başka deyişle toplam İD, işgörenin işle ilgili çeşitli boyutlardan elde ettiği tatmin düzeylerinin toplamıdır (Aydın, 2006).İD hakkındaki en basit tanımlardan biri Chelladurai (1999) tarafından yapılmıştır: İD, insanların işleri hakkındaki sahip oldukları bir tutumdur.

İD'nin araştırılması için birçok neden vardır. Çünkü bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt İD'nin düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu; işten soğuma, bıkkınlık, kuralları önemsememe, işten şikâyet etme, örgüte zarar verme, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar, psikolojik rahatsızlıklar, düşük moral, disiplin sorunları, işe gecikme, işe devamsızlık, düşük verimlilik, gizli biçimlerde işi yavaşlatma, ani grevler, işten ayrılma gibi daha birçok örgütsel sorunları beraberinde getirir (Başaran, 1992; Cranny, Smith ve Stone, 1992; Davis, 1982). İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. Ardından sağlıklı bir topluma gidişin zeminini oluşturacaktır (Dilsiz, 2006).

İD'nin varlığı ise, çalışanlarda örgütsel bağlılığının artmasından stresin azalmasına kadar pek çok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin niteliğini artırmaktadır (Aydın, 2006). Ayrıca çalışanlarda İD'nin yüksek olması, çalışan devir oranını ve devamsızlığını azaltmakta (Balcı, 1985; Robbins, 1994); işgörenin çalıştığı örgüt hakkında olumlu konuşmasına, diğer çalışanlara yardım etmesine, işiyle ilgili kendisinden beklenenin üstünde bir çaba göstermesine neden olur. Bu tip çalışanlar acil durumlarda işlerinin başında olmaya daha yatkındır ve daha olumlu deneyimler sergilemektedir. İD yüksek olan çalışanlar, daha sağlıklı olmakta, mutluluğu iş dışına taşımakta ve yaşamın diğer alanlarında da mutlu olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001).

Görüldüğü gibi işgörenin işinden sağladığı doyum sadece iş yaşamını değil, aynı zamanda iş dışındaki yaşamını da etkiler (Avşaroğlu ve Ay, 2012; akt. Çelik, 2012). Çünkü kişi, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını diğer alanlara yansıtarak genelleştirir. Aile yaşantısındaki mutluluğu işini, dolayısıyla işindeki mutluluğu da aile yaşantısını ve gelecek yaşantısını doğrudan etkileyecektir (Başaran, 1992). Bu nedenle İD, iş davranışlarının en önemli göstergelerinden biri olduğu için araştırmacılar için araştırılması gereken bir tutum olarak güncelliğini korumaktadır.

İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İD ya da doyumsuzluğuna neden olan faktörler *bireysel* ve *örgütsel faktörler* olarak sınıflandırılabilir (Lam, 1995).

Bireysel Faktörler: İD'nin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir (Ataklı, Dikmentaş ve Altınışik, 2004). Ancak belirtilmesi gereken en önemli husus, her bireyin farklı kişilik yapısında oluşu ve bu nedenle farklı beklenti ve isteklere sahip olmalarıdır. Dolayısı ile İD kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir (Aydın, 2006).

Örgütsel Faktörler: Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. İD'yi; örgüt büyüklüğü, ücret, ödüllendirme, çalışanlar arası ilişkiler, saygı görme, işyeri politikaları, ilerleme olanakları ve özendirme, denetim, kararlara katılma, bireyin çalışma koşulları, iletişim, sosyal çevre, eğitim olanakları, işin yapısı ve niteliği gibi örgütsel faktörlerin etkilediği belirlenmiştir (Abramis, 1994; Abu AlRub, 2004; Archer, Keever, Gordon & Archer, 1991).

Dönüşümcü Liderlik ve İş Doyumu

Son yıllarda giderek artan uluslararası gelişmeye başlayan küreselleşme olgusunun da etkisiyle, örgütler değişim konusu ile daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır (Sabuncuoğlu, 2008). Dolayısıyla, çevresel değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapıları üzerinde büyük etkiye sahiptirler. Bu değişimler olurken örgütlerin varlıklarının devamlılığı için bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve hatta etraflarında olan bu değişimi kendilerinin yaratması gerekmektedir (Celep, 2004). Bu noktadan hareketle örgütlerin, değişim sürecinde oluşan yeni durumlara uyumunu sağlayacak olan kişiler, yöneticiler değil, liderlerdir (Özden, 1998).

Eğitim sistemimizin de değişen dünya düzenine uyum sağlayabilmesi için, öğretmenlerine yeni öğretme ve öğrenme anlayışı yükleyerek, saygı ve güven sağlayarak, kişisel farklılıklarını görerek, örgüt içinde bir ahenk yaratarak değişimi gerçekleştirecek (Çelik, 2000), onların İD'lerini artıracak DL özelliklerine sahip okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Çünkü İD, hem işverenler hem de çalışanlar açısından çok önemli bir tutumdur. Birçok araştırmada da ortaya çıktığı gibi, İD'nin üst düzeyde yaşandığı bir örgütte, daha düşük personel devri, daha yüksek verimlilik ve kar, işyerinde daha mutlu işgörenler söz konusudur (Anita, 2012). Ayrıca İD'si yüksek olan işgörenlerin işini sevmesi, örgüt çıkarlarını ön planda tutması, performansının artması, doyumdan elde ettiği mutluluğunu her alana yansıtması, sağlığının iyi olması, huzurlu olması gibi sonuçların ortaya çıkması beklenir (Bilir, 2007). Dolayısıyla öğretmenlerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik eğitim örgütlerinin de başarılı veya başarısız olmalarını etkileyecektir. Bu nedenle okul yöneticileri, sıradan bir yönetici değil, öğretmenlerin İD'sini artıracak duyarlılığa sahip, dönüşümcü liderler olmaları gerekmektedir.

İlgili Çalışmalar

Yapılan alanyazın taramasında okul müdürlerin liderlik özellikleri ve öğretmenlerin İD'lerine yönelik çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. İD ile ilgili olarak Demirel (2006), Günbayı (1999), Günbayı ve Toprak (2010) öğretmenlerinin İD düzeylerini; Tunacan(2005) öğretmenlerin İD'sini etkileyen faktörleri; Aliyev (2004), Türkiye'deki ve Azerbaycan'daki öğretmenlerin İD'sini araştırmışlardır. Demirsoy, Aycan ve Uçan (2010), Demirtaş (2010), Sarpkaya (2000), Tok (2013) ve Zaman (2006) öğretmenlerin İD ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar yapmışlardır. Ayrıca, İD düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Yılmaz, 2012), öğretmenlerin İD ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları (Yılmaz ve Altinkurt, 2012), öğretmenlerin İD ile sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişki (Akın ve Koçak (2007) çalışılan diğer konular arasındadır. Eğitim alanında yapılan liderlik çalışmalarında ise Gül (2009), yöneticilerin liderlik yaklaşımları ve okul-çevre ilişkilerini; Yavuz (2008), etkileşimci ve DL davranışının örgütsel bağlılığa etkisini;

Dursun (2009), öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları etkileşimci ve DL stilleri arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Töremen ve Yasan (2010) ile Özalp ve Öcal'ın (2000) çalışmalarında yöneticilerin DL özellikleri ele alınmıştır. Değirmenci (2006), Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009) öğretmenlerin İD ile yöneticileri için algıladıkları liderlik özellikleri konusunda araştırma yapmışlardır. Bu çalışmaya benzer; Bilir (2007), Koçak (2006), Yılmaz ve Boğa-Ceylan (2010) tarafından yapılan araştırmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalarda okul yöneticilerinin DL stilleri ile öğretmenlerin İD arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Yapılan alanyazın taramasında DL ve İD konusunda yapılan pek çok çalışma olmasına rağmen, her iki konunun birlikte ele alındığı çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Ayrıca Denizli ilinde daha önceden yapılan böyle bir çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın alana küçük de olsa bir katkı yapacağı umulmaktadır.

Denizli ili merkezinde bulunan okul yöneticilerinin gösterdikleri DL özelliklerinin öğretmenlerin İD'sini etkileme düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik davranışlarının neler olduğu ve neler olması gerektiği konusunda yol gösterebilir. Eksiklikler varsa, ne gibi önlemler alınması gerektiği konusunda yardımcı olabilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, ülkemizdeki eğitim siyasetlerini belirleyen yetkililere, uygulanan hizmet içi eğitim programlarının şekillenmesine, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında lisansüstü programların hazırlanmasına katkı sağlayabilir.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin İD düzeyleri ile okul yöneticileri için algıladıkları DL özellikleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri, DL boyutlarından *İdealleştirilmiş Etki*, *İlham Verici Güdüleme*, *Entellektüel Uyarım* ve *Bireysel Destek* boyutlarına göre hangi düzeyde DL özelliklerine sahiptir?
2. Okul yöneticilerinin DL özellikleri, öğretmenlerin *cinsiyetlerine*, *branşlarına*, *eğitim durumlarına*, *yaşlarına* ve *kademlerine* göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin kendilerinin İD düzeylerine ilişkin algıları nelerdir? İD düzeyleri *cinsiyetlerine*, *branşlarına*, *eğitim durumlarına*, *yaşlarına* ve *kademlerine* göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin DL özellikleri ile öğretmenlerin DL arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1999). Eğer, araştırmanın amacı çok sayıda obje veya insana ilişkin bazı betimlemelerde bulunmak ise tarama modeli en uygun model olarak görülmektedir (Balcı, 1995).

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2010–2011 Eğitim ve Öğretim Yılı'nda Denizli İl merkezindeki 95 resmi ilköğretim okulunda görevli 3450 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunun belirlenmesinde “Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi” kullanılmıştır. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004). Bu yöntemle 19 resmi ilköğretim okulu belirlenmiştir. Araştırmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Cochran'ın (1962) örneklem büyüklüğü belirleme formülükullanılmıştır (akt. Balcı, 1995). Buna göre araştırmanın örnekleminin % 95 güven düzeyinde 325 öğretmenden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Ancak kayıplar ve kullanılmayacak durumda olan veri toplama araçları olabileceği düşünülerek 515 kişiye uygulanmıştır. Ulaşılan kişiler tesadüfi olarak seçilmiştir. Uygulanan veri toplama araçlarından 375 tanesi geri dönmüştür. Geri dönenlerden kullanılabilir durumda olan 328 tanesi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 183 kişi kadın (% 55,8), 145 kişi erkek (% 44,2); 132 kişi (% 40,2) 41 ve üzeri yaş grubunda, 115 kişi (% 35,1) 31-40 yaş grubunda ve 81 kişi (% 24,7) 20-30 yaş grubundadır. Katılımcıların branşlarına göre dağılımında eşitliğin olduğu, 164 kişinin (% 50,0) sınıf öğretmeni, 164 kişinin (% 50,0) branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Öğretmenlerden 269 kişi (% 79,0) lisans, 69 kişi (% 21,0) önlisans mezunudur. Kıdemleri ise şöyledir: 121 kişi (% 36,9) 11-20 yıl arası, 111 kişi (% 33,8) 1-10 yıl arası, 96 kişi (% 25,0) 21 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla; birinci bölümde Kişisel Bilgiler, ikinci bölümde DL, üçüncü bölümde de İD'ye yönelik maddelerin yer aldığı bir ölçme aracı kullanılmıştır.

Öğretmenlerin DL'ye yönelik görüşlerinin toplanması amacıyla Bass ve arkadaşları (Bass,1985; Seltzer ve Bass, 1990; Bass ve Avolio,1994) tarafından geliştirilen ve Töremen ve Yasan (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır (Ek 1). Töremen ve Yasan (2010); anketle ilgili uzmanlardan,

öğretmenlerden ve dilbilimcilerden görüş almıştır. Ölçme aracının önceki kullanımlarda geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları yeterli bulunmasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarını yeniden sınamışlardır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,978 bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Analize alınan 39 maddenin öz değeri 1'den büyük 4 boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu boyutlar; *İdealleştirilmiş Etki*, *İlham Verici Güdüleme*, *Entellektüel Uyarım* ve *Bireysel Destek* boyutlarıdır. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan dört boyutun ortak varyansları ise 540 ile 756 arasında değiştiği gözlenmiştir. KMO (Kasier-Mayer-Olkin) değeri, 0,968 olarak bulunmuştur. Anketteki her bir madde için, *her zaman* (5), *sıklıkla* (4), *ara sıra* (3), *nadiren* (2), *hiçbir zaman* (1) puan şeklinde 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin İD'ye yönelik görüşlerini elde etmek için Hoppock (1935) tarafından geliştirilen ve geçerliliği 29 000'den fazla çalışmada tekrarlanarak onaylanan (McNichols, Stahl ve Manley, 1978; akt.Özer ve Günlük, 2010) ve Özer ve Günlük (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan dört değişkenli "İş Doyumu Anketi" kullanılmıştır (Ek 2). Anketin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,92; bileşik güvenilirlik katsayısı değeri ise 0,64'tür.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada ölçekten elde edilen sonuçlar frekans, ortalama değer ve standart sapma ile demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise yüzde ve frekans dağılımları ile sunulmuştur. Öğretmenlerin ölçeklerden elde ettikleri puanların öğretmenlerin cinsiyet, branş ve eğitim durumu özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde t-testi ile test edilmiştir. Öğretmenlerin ölçeklerden elde ettikleri puanların öğretmenlerin kıdem ve yaş özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise, One-Way ANOVA ve The Kruskal-Wallis H Testi ile test edilmiştir. One-Way ANOVA Varyans Analizi sonrasında, kategoriler arasında farklılık görülmemiştir. The Kruskal-Wallis H Testisonrasında ise, farklılığın hangi kategorilerde arasında belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algısı ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan, *İdealleştirilmiş Etki*, *İlham Verici Güdüleme*, *Entelektüel Uyarım* ve *Bireysel Destek* boyutları için Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov Testi sonucunda bu alt boyutlardan *İdealleştirilmiş Etki* alt boyutunun normal dağılım gösterdiği, *İlham Verici Güdüleme*, *Entelektüel Uyarım* ve *Bireysel Destek* alt boyutlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Dört ölçekli olan İD'ye ilişkin algıya ve İDA'da bulunan her maddeye Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmış, İD'ye ilişkin algının ve ölçekteki her maddenin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. DL ile İD arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır.

Bulgular

Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları DL Özelliklerine Ait Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın bu alt bölümünde birinci alt problemde belirtilen öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin, hangi düzeyde DL özelliklerine sahip olduğuna ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 1’de yer alan öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticileri DL boyutlarının özelliklerini “Sıklıkla” gösterdikleri, bu konuda yeterli oldukları anlaşılmaktadır ($X=3,67$). Her bir boyut tek tek ele alındığında, öğretmenlerin “İdealleştirilmiş Etki” boyutundaki tüm maddelere “Sıklıkla” ($X=3,84$) katıldıkları görülmektedir (Tablo 1). Bu maddelerden katılımın en yüksek olduğu madde ($X=3,96$) “Zor sorunlar karşısında yılmadan mücadele eder.” önermesidir. Bu boyutta diğer maddelere göre katılımın düşük olduğu; ancak ona da “Sıklıkla” katılım gösterdikleri ($X=3,63$) ifade, “Kendisinin çok önemli bulduğu inanç ve değerleri bize anlatır.” ifadesidir.

Öğretmenler, “İlham Verici Güdüleme” boyutunun toplamında okul yöneticilerinin DL özelliklerini “Sıklıkla” ($X=3,75$) gösterdiklerini belirtmektedir (Tablo 1). Ancak öğretmenler tüm maddelere “Sıklıkla” katıldıklarını belirtirken, sadece “Heyecan verici yeni imkânlar sunar.” önermesinde “Ara sıra” ($X=3,36$) seçeneğini tercih etmişlerdir. En yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ($X=4,05$) madde ise “Yapmak istediğini başarmak için azim gösterir” önermesidir.

Katılımcılar, “Entelektüel Uyarım” boyutunun toplamında okul yöneticilerinin DL özelliklerini “Sıklıkla” ($X=3,54$) gösterdiklerini belirtmektedir (Tablo 1). Bu boyutta katılımın en düşük olduğu ($X=3,40$) madde “Geleneksel problemlerin üstesinden gelmek için sıra dışı düşünmeye cesaretlendirir.” önermesidir. En yüksek katılım gösterdikleri madde ise, “Desteksiz fikirlerden daha çok, delil ve akıl yürütmeyi kullanarak problemleri ifade etmeyi cesaretlendirir” önermesidir. Bu ifadeye “Sıklıkla” katılım gösterdikleri belirlenmiştir ($X=3,71$).

Son boyut olan “Bireysel Destek” boyutunda öğretmenler, okul yöneticilerinin DL özelliklerini toplamda “Sıklıkla” ($X=3,55$) gösterdiklerini ifade etmektedir (Tablo 1). “Başkalarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını nasıl teşhis edeceğimi bana öğretir.” ($X=3,16$) önermesi hariç, diğer tüm maddelere “Sıklıkla” katılmaktadırlar. $X=3,76$ ortalama ile “Endişelerimi dikkatlice dinler.” önermesine en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo 1 Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin DL Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	N	\bar{X}	SS	Katılım Düzeyi
İdealleştirilmiş Etki	328	3,84	,799	Sıklıkla
İlham Verici Güdüleme	328	3,75	,857	Sıklıkla
Entelektüel Uyarım	328	3,54	,912	Sıklıkla
Bireysel Destek	328	3,55	,989	Sıklıkla
Dönüşümcü Liderlik	328	3,67	,825	Sıklıkla

İlköğretim Okul Yöneticilerinin DL özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algılarının, Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt bölümünde okul yöneticilerinin DL özellikleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine, branşlarına, eğitim durumlarına, yaşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin DL özelliğine ilişkin algısı ile *cinsiyet* arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($t=-2,316$; $p<0.05$). Ortalamalara bakıldığında; kadın öğretmenlerin yöneticilerin DL özelliklerine ilişkin algı ortalaması ($X=3,58$) ile erkek öğretmenlerin yöneticilerin DL özelliğine ilişkin algı ortalaması ($X=3,79$) arasında farkın olduğu görülmüştür (Tablo 2). DL'nin alt boyutları olan, "İdealleştirilmiş Etki" ($t=-1,636$; $p>0.05$) ve "İlham Verici Güdüleme" boyutunda ($Z= -1,696$; $p>0.05$) bu fark görülmezken, "Entelektüel Uyarım" ($Z=-2,444$; $p<0.05$) ve "Bireysel Destek" ($Z=-2,241$; $p<0.05$) boyutunda anlamlı bir fark görülmüştür. Bu alt boyutlarda, okul yöneticilerinin DL özelliklerini gerçekleştirme düzeyini, erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha yeterli görmüşlerdir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin DL özelliğine ilişkin algısı, *branşlara* göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($t=,079$; $p>0.05$) (Tablo 2). Ortalama değerler incelendiğinde branş öğretmenlerinin DL'ye ilişkin algı ortalamaları ($X=3,67$) ile sınıf öğretmenlerinin algı ortalamaları ($X=3,68$) arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. DL'nin alt boyutlarından "İdealleştirilmiş Etki" ($t=,324$; $p>0.05$), "İlham Verici Güdüleme" ($Z=-,099$; $p>0.05$), "Entellektüel Uyarım" ($Z=-,315$; $p>0.05$) ve "Bireysel Destek" ($Z=-,273$; $p>0.05$) alt boyutlarına da ayrı ayrı bakıldığında öğretmenlerin görüşleri, sınıf ya da branş öğretmeni olmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların *eğitim durumlarına* göre, okul yöneticilerinin DL özelliğine ilişkin algılarına bakıldığında, lisans öğretmenleri ile önlisans öğretmenleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır

($t=,076$; $p>0.05$) (Tablo 2). Lisans öğretmenlerinin DL'ye ilişkin algı ortalamaları ($X= 3,67$) ile önlisans öğretmenlerinin algı ortalamaları ($X=3.68$) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. DL'nin alt boyutlarından olan “İdealleştirilmiş Etki” ($t=,027$; $p>0.05$), “İlham Verici Güdüleme” ($Z= -,772$; $p>0.05$), “Entellektüel Uyarım” ($Z=-,682$; $p>0.05$) ve “Bireysel Destek” boyutlarında da öğretmenlerin görüşleri önlisans ya da lisans mezunu olmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 2 Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin DL Özelliklerine İlişkin Algılarının Cinsiyet, Branş ve Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırıldığı Analiz Sonuçları

Değişkenler	N	X	SS	t	p
Cinsiyet					
Kadın	183	3,58	,86592	-2,316	,021
Erkek	145	3,79	,75586		
Branş					
Sınıf Öğretmeni	164	3,67	,846	-,079	,937
Branş Öğretmeni	164	3,68	,805		
Eğitim Durumu					
Önlisans	69	3,68	,804	,076	,940
Lisans	259	3,67	,831		

Okul yöneticilerinin DL özelliğine ilişkin öğretmenlerin görüşleri *yaş durumuna* göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($F=,529$; $p>0.05$). Öğretmenlerin DL'ye ilişkin algı ortalamaları incelendiğinde; 20–30 yaş arası ($X=3,59$), 31–40 yaş arası ($X=3.70$) ve 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=3,70$) arasında fark olmadığı anlaşılmaktadır (Tablo 3). Yapılan varyans analizleri sonucunda; DL'nin “İdealleştirilmiş Etki” ($F=,353$; $p>0.05$), “İlham Verici Güdüleme” ($X^2= 1,543$; $p>0.05$), “Entellektüel Uyarım” ($X^2=1,676$; $p>0.05$) ve “Bireysel Destek” ($X^2= 2,861$; $p>0.05$) boyutlarına ilişkin algı ile yaş arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Kıdem değişkenine göre ise öğretmenlerin, okul yöneticilerinin DL özelliklerine ilişkin görüşlerinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($F=,187$; $p>0.05$). Öğretmenlerin kdemlerine göre, okul yöneticilerinin DL özelliklerine ilişkin algı ortalamaları incelendiğinde; görev süreleri 11–20 yıl arası olanlar ($X=3,65$), 1–10 yıl arası olanlar ($X=3.66$) ve 21 yıl ve üzeri olanların ($X=3.72$) DL'ye ilişkin algı ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 3). Yapılan analizler sonucunda; DL'nin “İdealleştirilmiş Etki” ($F= ,011$; $p>0.05$), “İlham Verici Güdüleme” ($X^2= ,3583$; $p>0.05$), “Entellektüel Uyarım” ($X^2=,000$; $p>0.05$) ve “Bireysel Destek” ($X^2= ,631$; $p>0.05$) alt boyutlarına ilişkin görüşleri, kıdem durumuna göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 3 Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin DL Özelliklerine İlişkin Algılarının Yaş ve Kıdemlerine Göre Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişkenler	N	X	SS	sd	F	p
Yaş						
20–30 Yaş	81	3,59	,763	2	,529	,589
31–40 Yaş	115	3,70	,889	325		
41 Yaş ve Üzeri	132	3,70	,805	327		
Kıdem						
1- 10 Yıl	111	3,66	,769	2	,187	,830
11–20 Yıl	121	3,65	,951	325		
21 Yıl ve Üzeri	96	3,72	,714	327		

Öğretmenlerin İD'ye İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, İD'ye ilişkin görüşlerinin ortalama değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin işlerini en iyi biçimde anlatan ifadenin “Severim” ifadesi olduğu ($X=4,17$); işlerini değiştirme hakkındaki duygularını “İşimi, çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla severim.”, şeklinde ifade ettikleri ($X=4,02$) görülmektedir. İşlerinden memnun oldukları zaman dilimine ait görüşlerini “Zamanımın önemli bir bölümü” ($X=3,97$) diyerek, işlerinden duydukları memnuniyeti dile getirmişlerdir. Öğretmenler, “Hangisi, başkalarıyla kıyasladığınızda sizin düşüncelerinizi en iyi ifade etmektedir? sorusunun yanıtını ise, “İşimi, çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla severim.”($X=3,83$) diyerek vermişlerdir (Tablo 4).

Tablo 4 Öğretmenlerin İD'ye İlişkin Görüşleri

İD'ye Yönelik Sorular	N	%	\bar{X}	SS
1.Hangisi, işinizi değiştirmeniz hakkındaki duygularınızı en iyi ifade etmektedir?				
Elimde olsa bu işi hemen bırakırım.	7	2,1	4,02	,907
İşimi değiştirmek isterdim.	14	4,3		
İşimi değiştirmek için pek istekli değilim, ama yine de daha iyi bir iş bulursam değiştiririm.	48	14,6		
İşimi, çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla severim.	157	47,9		
İşimin yerini alabilecek başka hiçbir bir iş düşünemiyorum.	102	31,1		
2.Hangisi, işinizi ne kadar sevdiğinizi en iyi biçimde anlatmaktadır?				
Nefret ederim.	1	,3	4,17	,588
Sevmem.	6	1,8		
İlgisizim.	9	2,7		
Severim.	231	70,4		
Heyecanlanırım.	81	24,7		
3.Hangisi, başkalarıyla kıyasladığınızda sizin düşüncelerinizi en iyi ifade etmektedir?				
İşinden benim kadar memnuniyetsiz olan başka hiç kimse yoktur.	1	,3	4,0	
Ben çoğu insana göre işimden daha fazla memnuniyetsizim.	13	4,0		

İşimi, çoğu insanın kendi işini sevdiği kadar severim.	81	24,7	3,83	,758
İşimi, çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla severim.	178	54,3		
Hiç kimse benim işimi sevdiğim kadar kendi işini sevemez.	55	16,8		

4. Hangisi, işinizden memnun olduğunuz zaman dilimini göstermektedir?

Hiçbir zaman	3	,9		
Ara Sıra / Bazen	21	6,4		
Zamanımın Yaklaşık Yarıısı	59	18,0	3,97	,906
Zamanımın Önemli Bir Bölümü	146	44,5		
Her zaman	99	30,2		

Öğretmenlerin İD Düzeylerinin Kişisel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin İD'ye ilişkin algıları cinsiyetlere göre değerlendirildiğinde, erkek öğretmenler ($X=156,34$) ile kadın öğretmenlerin İD'ye ilişkin algı ortalamaları ($X=170,97$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($Z=-1,402$; $p>0.05$) (Tablo 5). Öğretmenlerinin İD algısını ölçerken, veri toplama aracında kullanılan ve Tablo 4'te görülen "Hangisi işinizi değiştirmeniz hakkındaki duygularınızı en iyi ifade eder?" sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında, kadın öğretmenlerle ($X=175,57$) erkek öğretmenler ($X=150,53$) arasında kadın öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($Z=-1,696$; $p<0.05$) anlaşılmaktadır. Ancak Tablo 4'de belirtilen 2. ($Z=-,757$; $p>0.05$), 3. ($Z=-,850$; $p>0.05$) ve 4. ($Z=-,099$; $p>0.05$) sorularda cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin branşlarına göre İD'ye ilişkin algılarına bakıldığında, branş öğretmenlerinin İD'ye ilişkin algı ortalamaları ($X=150,70$) ile sınıf öğretmenlerinin İD'ye ilişkin algı ortalamaları ($X=178,30$) arasında fark olduğu ($Z=-2,663$; $p<0.05$) ve bu farkın sınıf öğretmenlerinin lehine olduğu görülmektedir (Tablo 5). Öğretmenlerin İD'sini belirlemek için sorulan Tablo 4'te görülen 1. ve 2. sorulara verilen yanıtlara bakıldığında, branşlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir [($Z=-,572$; $p>0.05$), ($Z=-1,290$; $p>0.05$)]. Ancak "Hangisi, başkalarıyla kıyasladığınızda, sizin düşüncelerini ifade etmektedir?" sorusuna verilen yanıtlar dikkate alındığında, branş öğretmenlerinin algı ortalamaları ($X=153,05$) ile sınıf öğretmenlerinin algı ortalamaları ($X=175,95$) arasında anlamlı bir farkın olduğu ($Z=-2,415$; $p<0.05$) ve bu farkın sınıf öğretmenlerinin lehine olduğu görülmektedir. "Hangisi, işinizden memnun olduğunuz zaman dilimini göstermektedir?" sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında da, branş öğretmenlerinin algı ortalamaları ($X=147,09$) ile sınıf öğretmenlerinin algı ortalamaları ($X=181,91$) arasında anlamlı bir farkın olduğu ($Z=-3,549$; $p<0.05$) belirlenmiştir. Her iki soruda da sınıf öğretmenlerinin İD'lerinin, branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre İD'ye ilişkin algılarında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($Z=-2,048$; $p<0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Lisans mezunu olan öğretmenlerin İD'ye ilişkin algı ortalamaları ($X=159,02$) ile önlisans mezunu olanların İD'ye ilişkin algı ortalamaları ($X=185,07$) arasında farkın olduğu ve bu farkın önlisans mezunu olan öğretmenlerin lehine olduğu belirlenmiştir (Tablo 5). Öğretmenlerinin İD algısını ölçerken yöneltilen dört sorudan (Tablo 4) ilk üçüne verilen yanıtlar değerlendirildiğinde, eğitim durumuna göre anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır ($Z=-1,037$; $p>0.05$), ($Z=-1,293$; $p>0.05$), ($Z=-1,938$; $p>0.05$). “Hangisi, işinizden memnun olduğunuz zaman dilimini göstermektedir?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında da, öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($Z=-2,467$; $p<0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, lisans mezunu olan öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=158,25$) ile önlisans mezunu olan öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=187,96$) arasında anlamlı bir farkın olduğu ve farkın önlisans mezunu olan öğretmenlerin lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 5 Öğretmenlerinin İD'ye İlişkin Algılarının Cinsiyet, Branş ve Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırıldığı Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	Z	p
Cinsiyet						
Kadın	183	170,97	31287,00	12084,000	-1,402	,161
Erkek	145	156,34	22669,00			
Branş						
Sınıf Öğretmeni	164	178,30	29241,50	11184,500	-2,663	,008
Branş Öğretmeni	164	150,70	24714,50			
Eğitim Durumu						
Önlisans	69	185,07	12769,50	7516,500	-2,048	,041
Lisans	259	159,02	41186,50			

Öğretmenlerin yaşlarına göre İD'ye ilişkin algılarına bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir ($X^2=9,817$; $p<0.05$). Öğretmenlerin İD'ye ilişkin algı ortalamaları dikkate alındığında, 20–30 yaş ($X=142,70$), 31–40 yaş ($X=158,83$) ve 41 ve üzeri yaşa sahip olan öğretmenlerin İD'ye ilişkin algı ortalamaları ($X=182,81$) arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu farkın, 20–30 yaş ve 41 yaş ve üzeri grupları ile 31–40 yaş ve 41 ve üzeri yaş grupları arasında olduğu belirlenmiştir. İşlerinde en fazla doyum hisseden grubun 41 ve üzeri yaş grubunda olan öğretmenlerin olduğu görülmüştür (Tablo 6).

İD algısını ölçerken yöneltilen sorulardan 1.ve 2. Sorularda anlamlı bir fark belirlenmemiştir [$(X^2=1,602$; $p>0.05$), ($X^2=1,548$; $p>0.05$)]. Ancak “Hangisi başkalarıyla kıyasladığınızda, sizin

düşüncelerinizi ifade etmektedir?” sorusuna (Tablo 4) verilen yanıtlara bakıldığında anlamlı bir fark belirlenmiştir ($X^2=6,738$; $p<0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 20–30 yaş arasında yaşa sahip olan öğretmenlerin ilişkin algı ortalamaları ($X=146,84$) ile 41 ve üzeri yaşa sahip olan öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=177,84$) arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. “Hangisi işinizden memnun olduğunuz zaman dilimini göstermektedir?” sorusunda da (Tablo 4) anlamlı bir fark belirlenmiştir ($X^2= 14,732$; $p<0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 20–30 yaş arasında yaşa sahip olan öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=141,04$) ve 41 ve üzeri yaşa sahip olan öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=186,39$) arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu farkın, 20–30 yaş grubu ve 41 yaş ve üzeri yaş grubu ile 31–40 yaş grubu ve 41 yaş ve üzeri yaş grubu arasında belirlenmiştir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre İD'ye ilişkin algılarına bakıldığında, kıdem durumuna göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($X^2= 9,048$; $p<0.05$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda, anlamlı farkın 1–10 yıl kıdemi olan ($X=143,37$) ve 11–20 yıl kıdemi olan ($X=171,13$) grupları ile 1–10 yıl kıdeme olan ve 21 yıl ve üzeri kıdemi olan ($X=180,58$) gruplar arasında olduğu belirlenmiştir (Tablo 6). 21yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin İD seviyelerinin diğer kıdem grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

İD ile ilgili öğretmenlere yöneltilen 1. ve 2. Soruda (Tablo 4) anlamlı bir fark belirlenmemiştir [$X^2= 2,883$; $p>0.05$], ($X^2= 2,883$; $p>0.05$)]. Ancak “Hangisi başkalarıyla kıyasladığınızda, sizin düşüncelerinizi ifade etmektedir?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında kıdeme göre anlamlı bir fark belirlenmiştir ($X^2=10,215$; $p<0.05$). 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=146,42$) ile 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($X=173,26$) ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=174,35$) arasında anlamlı farklar vardır. “Hangisi işinizden memnun olduğunuz zaman dilimini göstermektedir?” sorusuna verilen yanıtlardan da gruplar arasında anlamlı farkların olduğu anlaşılmaktadır ($X^2=10,215$; $p<0.05$). 1–10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin algı ortalamaları ($X=143,82$), hem 11–20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ($X=169,36$) hem de 21yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerden ($X=182,29$) farklıdır. Her iki soruya verilen yanıtlardan da anlaşıldığı gibi, 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin İD düzeyleri, diğer kıdem grubunda olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 6 Öğretmenlerinin İD'ye İlişkin Algılarının Yaş ve Kıdem Değişkenlerine Göre Karşılaştırdığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	Sıra Ortalamaları	X ²	sd	p	Fark
Yaş						
20–30 Yaş	81	142,70	9,817	2	,007	1–3
31–40 Yaş	115	158,83				2–3
41 Yaş ve Üzeri	132	182,81				
Kıdem						
1- 10 Yıl	111	143,37	9,048	2	,011	1–2
11–20 Yıl	121	171,13				1–3
21 Yıl ve Üzeri	96	180,58				

Okul yöneticilerinin DL özellikleri ile öğretmenlerin İD arasındaki ilişki

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin DL özellikleri ile öğretmenlerinin İD arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin DL özellikleri ile öğretmenlerin İD arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde pozitif, doğru orantılı, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($r=,181$; $p<0,05$)(Tablo 7).

Tablo 7 Okul Yöneticilerinin DL Özellikleri ile İD Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

	Dönüşümcü Liderlik Özelliği	İş Doyumu
Dönüşümcü Liderlik Özelliği		,181**
İş Doyumu	,181**	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 8. incelendiğinde, DL'nin alt boyutları olan İdealleştirilmiş Etki ($r=,134$; $p<0,05$), Entelektüel Uyarım ($r=,146$; $p<0,05$) ve Bireysel Destek ($r=,164$; $p<0,05$) ile İD arasında çok düşük düzeyde ilişki olduğu, İlham Verici Güdüleme boyutunda ($r=,214$; $p<0,05$) ise diğerlerine göre biraz daha yüksek bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 8 Okul Yöneticilerinin DL Özelliklerinin Alt Boyutları İle Öğretmenlerin İD Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

	İdealleştirilmiş Etki	İlham Verici Güdüleme	Entellektüel Uyarım	Bireysel Destek	İş Doyumu
İdealleştirilmiş Etki		,832**	,782**	,761**	,134*
İlham Verici Güdüleme			,858**	,799**	,214**
Entellektüel Uyarım				,844**	,146**
Bireysel Destek					,164**
İş Doyumu					

*p < .05; ** p < .01

Okul yöneticilerinin DL özelliği ve alt boyutları ile öğretmenlerin İD değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; okul yöneticilerinin DL özellikleri ve alt boyutlarından, İdealleştirilmiş Etki($r=,126$; $p<0,05$), İlham Verici Güdülüne ($r=,172$; $p<0,05$), Bireysel Destek ($r=,141$; $p<0,05$) alt boyutları ile öğretmenlerin İD'nin İşi Değiştirme değişkeni arasında *düşük* düzeyde bir ilişki olduğu, Entellektüel Uyarım boyutu ile arasında ilişki olmadığı görülmüştür($r=,102$; $p>0,05$). DL özellikleri ($r=,206$; $p>0,05$) ve DL'nin alt boyutlarından İdealleştirilmiş Etki ($r=,155$; $p<0,05$), İlham Verici Güdülüne ($r=,184$; $p<0,05$), Entellektüel Uyarım ($r=,161$; $p>0,05$) ve Bireysel Destek ($r=,159$; $p<0,05$) ile öğretmenlerin İD değişkenlerinden İşi Sevme değişkeni arasında *düşük* düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=,206$; $p<0,05$). Öğretmenlerin İD'nin İşlerini Başkalarının İşleri İle Kıyaslama değişkeni ile okul yöneticilerinin DL özellikleri arasında ilişki olmadığı ($r=,066$; $p>0,05$); DL'nin alt boyutları İdealleştirilmiş Etki ($r=,167$; $p<0,05$), Entelektüel Uyarım ($r=,168$; $p<0,05$), Bireysel Destek ($r=,185$; $p<0,05$) ile *çok düşük* düzeyde bir ilişki olduğu, İlham Verici Güdüleme ile *yüksek* düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r=,242$; $p<0,05$). Öğretmenlerin İD'nin İşten Memnun Olunan Zaman Dilimi değişkeni ile DL özellikleri arasında *düşük* düzeyde bir ilişki olduğu ($r=,146$; $p<0,05$); DL'nin alt boyutlarından İdealleştirilmiş Etki ($r=,035$; $p>0,05$), İlham Verici Güdüleme ($r=,103$; $p>0,05$), Entelektüel Uyarım ($r=,039$; $p>0,05$) ve Bireysel Destek ($r=,050$; $p>0,05$) arasında ise ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 9 Okul Yöneticilerinin DL Özelliklerinin Alt Boyutları İle Öğretmenlerin İD ve Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

	İş Değişirme	İşi Sevme	İşi Kıyaslama	İşten Memnun Olunan Zaman Dilimi	İD
İdealleştirilmiş Etki	,126*	,155**	,167**	,035	,134*
İlham Verici Güdüleme	,172**	,184**	,242**	,103	,214**
Entellektüel Uyarım	,102	,161**	,168**	,039	,146**
Bireysel Destek	,141*	,159**	,185**	,050	,164**
DL Özelliği	,181**	,206**	,066	,146**	,146**

*p < .05; ** p < .01

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin İD düzeyleri ile okul yöneticileri için algıladıkları DL özellikleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlayan bu çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin DL davranışlarını gerçekleştirmede yeterli oldukları, bu liderlik davranışlarını sıklıkla sergiledikleri anlaşılmaktadır. Töremen ve Yasan (2010) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. DL özelliklerine sahip okul müdürlerine sahip olmak, sevindirici bir durumdur. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi DL örgütlerde bir değişime neden olan liderlik anlayışıdır. Geleneksellikten ayrılan, yenilikçi, vizyon sahibi olmayı, sıra dışı davranabilmeyi gerektiren bir anlayıştır. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve onlardan beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Çalışanları bireysel çıkarlar yerine örgüt çıkarları üzerine yoğunlaştırır (Keegan ve Hartog, 2004).

Öğretmen algılarına göre iki madde hariç, okul müdürlerinin DL'nin tüm alt boyutlarındaki liderlik özelliklerini sıklıkla yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. En yüksek düzeyde katılım gösterdikleri liderlik özelliği olarak, "Yapmak istediğini başarmak için azim gösterir" önermesi olduğu; ancak, "Başkalarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını nasıl teşhis edeceğimi bana öğretir." ve "Heyecan verici yeni imkânlar sunar." önermesini yöneticilerin "Ara sıra" yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Bu sonuçlardan anlaşılıyor ki, yöneticiler görevlerini yerine getirirken yapmak istedikleri için büyük çaba sarfetmekte; fakat, öğrencilerin yeteneklerini ve ihtiyaçlarını nasıl ortaya çıkarabilecekleri konusunda ve heyecanlandırarak yeni fırsatlar sunma konusunda öğretmenlerine çok yardımcı olamadıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin; yaş, branş, eğitim ve kıdem durumları değişkenlerine göre, okul yöneticilerinin DL boyutu ve alt boyutlarına ilişkin davranışları gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin DL davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin DL davranışını gerçekleştirme düzeyine ilişkin algılarının daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. *İdealleştirilmiş Etki* ve *İlham Verici Güdüleme* boyutunda bir farka rastlanmamıştır. Koçak (2006) tarafından yapılan çalışmada da bu bulguları destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak, *Entellektüel Uyarım* ve *Bireysel Destek* boyutunda anlamlı bir fark görülmüştür. Bir başka ifadeyle, kadın öğretmenler, yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımlarının teşvik edilmesi, entelektüel bir bakış açısı kazanması, kişiye özgü problem çözme tekniklerinin desteklenmesi, bireysel ihtiyaçları ile ilgilenmesi, güven seviyelerini artırması ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlaması gibi konularda erkeklere oranla daha az düzeyde katılım göstermişlerdir. Erkek öğretmenlerin algılarının daha olumlu olduğu anlaşılmıştır. Töremen ve Yasan (2010), yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin, kadın öğretmenlere kılavuzluk etme, geliştirme ve onlara destek olma ile ilgili olarak daha fazla çaba göstermeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin İD'ye ilişkin görüşlerine bakıldığında öğretmenlerin işlerinden yeterli düzeyde memnun oldukları, işlerini severek yaptıkları, başkalarına göre işlerini daha fazla sevdiğikleri ve işlerinden beklenen doyumunu aldıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, genel iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu konu ile ilgili olarak Demirel'in (2006) çalışmasında da öğretmenlerin İD'leri ile cinsiyet açısından anlamlı bir farka ulaşılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. İD'ye yönelik yöneltilen soruların da biri hariç, diğerlerinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin işlerini sevdiğikleri, işlerinde geçirdikleri zamanın önemli bir bölümünde mutlu oldukları anlaşılmaktadır. Sadece kadın ve erkek öğretmenlerin işlerini değiştirme konusundaki duygularını ifade eden görüşlerine bakıldığında, kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre işlerini, çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha çok sevdiğikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin branşlarına göre İD'ye ilişkin algılarına bakıldığında, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla İD sağladıkları görülmüştür. Genel anlamda her iki kademe öğretmenlerinin de işlerinde memnuniyet sağladıkları; ancak sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre, işlerinden daha fazla memnun oldukları görülmüştür.

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre İD'ye ilişkin algılarında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Önlisans mezunu olanların, lisans mezunu olanlara göre, işlerinden daha fazla doyum

aldıkları, eğitim düzeyi arttıkça İD'nin düştüğü görülmüştür. İş değiştirme, işi sevme ve işlerini başkalarının işleri ile kıyaslama boyutuna ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmezken; işlerinde geçirdikleri memnun zaman dilimi boyutuna ilişkin değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Önlisans mezunu olanların lisans mezunu olanlara göre, zamanlarının önemli bir bölümünü memnun geçirdikleri anlaşılmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları da değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel İD'lerinin, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve İD azalmaktadır (Akşit-Aşık, 2010).

Öğretmenlerin yaşlarına göre İD'ye ilişkin algılarına bakıldığında aralarında anlamlı bir fark görülmüştür. Fark, 20–30 yaş ve 41 yaş ve üzeri grupları ile 31–40 yaş ve 41 ve üzeri yaş grupları arasındadır. İşlerinde en fazla doyum hisseden grubun 41 ve üzeri yaş grubunda olan öğretmenlerin olduğu bu öğretmenlerin, diğer yaş gruplarına oranla işlerini daha çok sevdikleri ve işlerinde memnun geçirdikleri zamanın daha uzun süreli olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar, genel olarak yaş ilerledikçe İD'nin arttığını göstermektedir. Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir incelemede yaş ile doyum arasında “U” harfi şeklinde bir ilişki bulunmuştur. İnsanların işe ilk başladıkları yıllarda İD düzeyi yüksek olmakta, daha sonraki yıllarda bu düzey alçalmakta ve sonra tekrar yükselmeye başlamaktadır (Okpara, 2006). Yaşla birlikte çalışanın deneyimleri, işe yatırımı artmakta; buna bağlı olarak doyum düzeyinde bir artış görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre İD'ye ilişkin algılarına bakıldığında, kıdem durumuna göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. 21yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin işlerindeki doyum seviyelerinin diğer kıdem grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan birçok araştırma İD ve işgörenin deneyimi arasında olumlu ve doğrusal yönde bir ilişkinin olduğu yönündedir. Buna göre, genç ve tecrübesiz işgörenlerin, ilk yıllarda iş doyum düzeylerinin çok düşük olduğu, ancak yıllar ilerledikçe düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir (Kitapçı, 2001; Öztürk ve Özdemir, 2003; ikisinden akt. Aydın, 2006).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin DL özellikleri ile öğretmenlerin İD arasında pozitif, doğru orantılı, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. DL'nin alt boyutları olan İdealleştirilmiş Etki, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek ile İD arasında çok düşük düzeyde, İlham Verici Güdüleme boyutunda ise diğerlerine göre biraz daha yüksek bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Sonuç olarak DL ve İD arasında düşük de olsa bir ilişkinin olması şunu ortaya koymaktadır: Bu araştırmadaki öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin DL davranışlarını

gerçekleştirmede yeterli olmaları, bu liderlik davranışlarını sıklıkla sergilemeleri; öğretmenlerin işlerinden memnun olmalarını, işlerini severek yapmalarını ve başkalarına göre işlerini daha fazla sevmelerini sağlamıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar sonrasında şunlar önerilebilir: İlköğretim okulu yöneticilerinin, DL stiline ilişkin davranışlarını her zaman göstermeleri teşvik edilebilir. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak “anket” kullanılarak; elde edilen veriler sonucu belirlemiştir. Anket çalışmasının sınırlılıkları göz önünde alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden yararlanarak da araştırmalar yapılabilir. Bu araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerini algılamaları ile sınırlı kalmıştır. Özel ilköğretim ve özel ya da kamuya bağlı ortaöğretim okullarında da araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Abramis, D.J. (1994). Work role ambiguity, jobsatisfaction, and jobperformance: Meta analyses andreview. *Psychological reports*, 75, 1411-1433.
- Abu Al Rub, R.F. (2004). Jobstress, jobperformance, andsocialsupportamonghospital nurses. *Journal of nursing scholarship*, 36(1), 73-78.
- Akbaba-Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-Online* 2, 1.10-17.
- Akın, U. ve Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(51), 353–370.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akşit Aşık, D. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aliyev, R. (2004). *Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu açısından karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Allix, M.N. (2000). Transformational leadership, democratic or despotic?, *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20.
- Anita, S. (2012). Job satisfaction in insurance sector: an empirical investigation. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4) 425-432.
- Archer LR., Keever RR., Gordon RA., Archer, RP. (1991). The relationship between resident's characteristics, their stres experiences, and their psychosocial adjustment at one medical school. *AcadMed*, 66(5), 301–303.
- Arıcak, T. (1999). *Grupla psikolojik danışma yoluyla benlik ve mesleki benlik saygısının geliştirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Ataklı, A., Dikmentaş E., Altınışık, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6(2),
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence ErlbaumAssociates.
- Aydın, D. (2006). *Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tok, T. N., Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumunu*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (1995). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: 72 TDFO Bilgisayar- Yayıncılık San. Tic. Ltd.Şti.
- Baltaş, A. (2002). *Değişim içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. Remzi Kitabevi: İstanbul
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Introduction*. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Eds.) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership: good, beter, best, organizational dynamics*. NY: Academy of Leadership.
- Başaran, E. (1994). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Nobel.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bilir, E.M. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Camp, S.D. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *Prison Journal*, 74(3), 279-306.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champagne, IL: Human Kinetics.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their Jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington.
- Çakır, Ö. (2005). AÜ. AÖF. İngilizce öğretmenliği lisans programı ve eğitim fakülteleri İngilizce öğretmenliği lisans programı öğrencilerinin mesleğe yönelik tutumları ve mesleki yeterlik algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(9), 27-42.
- Çelik, K. (2012). The effect of occupational commitment and jobsatisfaction on turnover intention of research assistants. *Energy Educ. Sci. Technol. Part B: Social and Educational Studies*. Special Issue. 1289-1293.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik (2. baskı)*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerin insan davranış, örgütsel davranış* (Çev. K. Tosun ve diğerleri), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Değirmenci, S. (2006). *Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Demirel, F. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri (Denizli ili Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- Demirsoy, E., Aycan, A. ve Uçan, Y. (10-12 Ekim 2010). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *11.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Antalya.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(2), 177-206.
- Dilsiz, B. (2006). *Konya ilindeki ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin bölgelere göre değerlendirilmesinin çok değişkenli istatistiksel analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü: Konya.
- Doğan, N. (2005). *İlköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumunu* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimli liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi ve bir askeri birlikte uygulama çalışması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, L. (2004a). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi* (6)1, 1-22.
- Eraslan, L. (2004b). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 1(1), 1-32. Erişim: <http://www.InsanBilimleri.com>
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Eroğlu, G.Ş. (2009). *Örgütsel adalet algulaması ve iş tatmini bakımında bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eroğlu, U. (2001). İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimleri hazırlayan iki güç sanal organizasyonlar ve stratejik tabanlı düşünce. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 3(2).
- Gökçen, D. (2008). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi ve bir askeri birlikte uygulama çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımlarının Okul-Çevre İlişkileri Üzerinde Etkisinin Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Günbayı, İ. (1999). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Günbayı, İ. ve Toprak, D. (2010). İlköğretim okulu sınıf ve özel sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. *İlköğretim Online*, 9(1), 150-169.
- Gündüz H.B., Beşoluk, Ş., Önder, İ. (2011). Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.8(1), 520-544. Erişim: <http://www.InsanBilimleri.com>
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). *Positive affect as a factor in organizational behavior*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 13, 1-53). Greenwich, CT: JAI Press.
- Karadağ, E., Başaran, A., & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karasar, N., (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümsel liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 443-465
- Keegan, A.E. and Hartog, D.N.D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *Project Management*, 22, 609-617
- Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Lam, S.S.K. (1995). Quality management and job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4), 72-78.
- Leithwood K. A. ve Poplin, M.S. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*. 49(5), 8-12.
- Okpara, J.O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10(1), 50.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(4),
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm: Yeni Değer ve Oluşumlar*. Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri. Önder Matbaacılık.

- Özer, G. ve Günlük, M. (2009). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (Çev.S.A.Öztürk). Eskişehir: Etam.
- Sarpkaya, R. (2000). Liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(3),111-124.
- Sempene, M., Rieger, H. ve Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2),23-30.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (1.baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Stone, A.G., Russel, R.F. ve Patterson, K. (2003). *Transformational versus servant leadership: A difference in leaderfocus*. School of Leadership Studies, RecentUniversity.
- Stronge, J. H. (2007). *Qualities of effective teachers* (2nd ed.). Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Stronge, J. H., Tucker, & P. D., Hindman, J. L. (2004). *Handbook for qualities of effective teachers*. Alexandria, USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA.
- The Transformational Leadership Report. (2007). www.transformationalleadership.net
- Tok, T. N. (2012). 'Teacher candidates' attitudes towards the teaching profession in Turkey. *Alberta Journal of Educational Research*, 58(3), 381-403.
- Tok, T. N. (2013). Teachers' job satisfaction and organizational commitment in Turkey. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 4(2), 250-265.
- Töremen, F ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 27-39.
- Tunacan, S. (2005). *Beykoz İlçesindeki Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Visser, P., Breed, M., ve van Breda, R. (1997). Employee satisfaction: A triangulation approach. *South African Journal of Industrial Psychology*, 23(2), 19-24.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. ve Boğa Ceylan, B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Education Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.
- Zaman, O. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi.

[Extended English Abstract](#)

Problem Statement

The schools which are education organizations in school system are required to accept modern education opinion, which is open to changes to continue the qualified education comprehension, connected to improve on their aim direction and to follow the changes and improvements that occur in this area. The attitudes of transformational leadership (TL) have important role on this

sense. Transformational leaders are the people who support and can always see forward and practice the innovations. Due to these, transformational leaders who supply adaptations on every change have the transformational comprehension which is open to future and innovations. The transformational leaders are the ones who realize the qualified education teaching by paying attention to satisfy the workers' studies which were done by themselves and the ones who know the desire and talents of the workers and direct them on this meaning they study together.

Isen and Baron (1991, p. 35) surmise: "As an attitude, job satisfaction (JS) involves several basic components: specific beliefs about one's job, behaviour tendencies (intentions) with respect to it, and feelings about it." Robbins (2001) surmises that job satisfaction is based on "the difference between the amount of rewards workers receive and the amount they believe they should receive." There are several reasons for studying JS. This makes JS an issue of substantial importance for both employers and employees. Organizations measure JS because it is indicative of work behaviour such as absenteeism, turnover, and productivity. Research indicates a number of dimensions that have a strong relation with employee's overall experience of JS. It is not only related to environment factors such as physical and psycho-social but also with individual, emotional, and economic factors and have been found to be related to job turnover, absenteeism, and tardiness.

Purpose of the Study

Teachers are pillars of society. The importance of teachers in the life of a nation cannot be overlooked. The teacher influences the minds of youth, moulding young minds into various forms. The future of the nation is built through the process of education. A nation which tries to march ahead on the road to progress must do so with the help of able teachers. A nation cannot afford to leave its future in the hands of incompetent teachers (Tok, 2012). To act on this property, the aim of this research is to define the relationship between the teachers' JS and the TL styles of the primary school administrators.

Methodology

The research is a descriptive study based on the survey model. Survey models are approaches that aim at describing either a past or an ongoing situation as they exist. The event, individual or object subject to the study is defined within its own circumstances and as it is (Karasar, 2002). If the purpose of a study is to make descriptions related to many objects or people, the survey model is considered the most suitable model (Balci, 1995).

In this researchment "Data Collection Tool" which is consisted of three parts was used. In the first part the personal informations on individuals who joined to the researchment; in the second part; "(Multifactor Leadership Questionnaire)" which was improved by Töremen and Yasan (2010) and used in the researchment named "Primary School Administrator's Transformational Leadership Characteristics" and in the third part "The Job Satisfaction" questionnaire, which was improved by Özer and Günlük (2010) and used in the research named "The Effect of Organizational Justice on Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intention" was used. The Personal Information Part was consisted of 5, "(Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)" was consisted of 39 and "The Job Satisfaction Questionnaire" was consisted of 4 statements. The Questionnaire used for the researchment was applied to 19 schools depending on The Ministry of Education in the Denizli City Centre which were chosen as a sample. The Questionnaire which was applied to 328 teachers in these schools was evaluated.

The results obtained in the researchment were presented with frequency, mean value and standard deviation and also the answers obtained from demographic questions were presented with percent and frequency distribution. The scores of teachers gained from scales were tested with T-test in two categories variables according to their gender, branch and educational background to understand whether they are different or not. The scores of teachers gained from scales to understand whether they are

different or not according to their length of tenure and age and for the variables which have more than two categories; were tested with One-Way ANOVA and The Kruskal-Wallis H test. After One-Way ANOVA variance analysis; no differences between the categories was found. After The Kruskal-Wallis H test; to determine between in which categories there is a difference Mann–Whitney U T-Test was used. Kolmogorov–Smirnov Test was used for the perception of teachers on administrators' transformational leadership characteristics and for the sub-dimension of TL; Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration. As a result of Kolmogorov–Smirnov Test, it was identified that perception of transformational leadership and Idealized Influence sub-dimension showed normal distribution, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration sub-dimensions didn't show normal distribution. Kolmogorov–Smirnov Test was applied to the perception of JS which has four scales and to each statement in the JS survey. It was identified that the perception of JS and each statement in the JS survey didn't show normal distribution. Spearman Correlation Test was used to specify the relationship between TL and JS.

Findings

According to the views of teachers in this researchment which aims to state the relationship between level of JS of teachers and their perception for their school administrators' TL characteristics; it is understood that school administrators are sufficient to perform the behaviours of TL, and perform these leadership behaviours frequently.

When the views of teachers on job satisfaction are examined; it is also understood that teachers are adequately satisfied from their job, do their job fondly, love their jobs more than others and get the expected satisfaction from their job.

As a result of researchment it is found that there is a low-level relationship between school administrators' TL characteristics and the JS of teachers who work at primary schools.

Conclusions and Suggestions

As a conclusion, even there is a low-level relationship between TL and JS; it still shows that: according to the views of the teachers in this researchment; school administrators being sufficient in performing TL behaviours and performing these behaviours frequently enable the teachers pleased of their job, doing their job fondly and loving their jobs more than others.

Primary school administrators can be encouraged to show behaviours of TL. In this researchment by using "survey" as a data collection tool; the data obtained determined the result. Considering the limitations of survey study, researchments may be done by using other data collection methods. This researchment is limited to the the perception of primary school teachers of their administrators. Researchments may also be done in private primary, private or state secondary schools.

Ek 1.
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ANKETİ

Okulumuzda; yöneticilerimiz	Her zaman	Sıklıkla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ					
1- Kendisinin çok önemli bulduğu inanç ve değerleri bize anlatır.					
2- İnandıklarımıza yapmanın önemini vurgular.					
3- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.					
4- Düşünce, değer ve inançlarında kararlılık gösterir.					
5- Faaliyetlerimizin altında yatan ana amacı açıklar.					
6-Zorlukların üstesinden gelmek için birbirimize inanarak nasıl yardımlaşabileceğimiz hakkında konuşur.					
7- Ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
8- Faaliyetlerinin moral ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
9- Zor sorunlar karşısında yılmadan mücadele eder					
10- İfade ettiği değerlerle tutarlı bir şekilde davranır.					
İLHAM VERİCİ GÜDÜLEME					
11- Yüksek standartlar belirler					
12- Heyecan verici yeni imkânlar sunar.					
13- Sürekli olarak cesaret vericidir					
14-Başarıya giden yollar üzerine dikkatimi odaklar.					
15- İşle ilgili önemli konulardan beni haberdar eder					
16- Yapmak istediğini başarmak için azim gösterir.					
17- Amaçlarımızı başaracağımıza dair güven ifade eder.					
18- Gelecek hakkında iyimserlikle konuşur.					
19- Başarılı olmak için ihtiyaçlar hakkında şevkle konuşur.					
20- Gelecek hedefini açıkça ifade eder.					
ENTELEKTÜEL UYARIM					
21- Düşüncelerimi ve fikirlerimi ifade etmek için beni cesaretlendirir.					
22- Desteksiz fikirlerden daha çok delil ve akıl yürütmeyi kullanarak problemleri ifade etmeyi cesaretlendirir.					
23- Geleneksel eski çalışma usullerini sorgular.					
24- Varsayımları sorgulamanın önemini vurgular.					
25- Uygun olup olmadığını sorgulamak için eleştirel varsayımları yeniden inceler.					
26- Hiç sorgulanmayan fikirleri yeniden düşünmemiz için bizi cesaretlendirir.					
27- Problemleri çözerken farklı bakış açıları sunar.					
28- Problemlere farklı açılardan bakmak için yeni yollar önerir.					
29- Problemlere farklı açılardan bakmamızı sağlar.					
30- Geleneksel problemlerin üstesinden gelmek için sıra dışı düşünmeye cesaretlendirir.					
BİREYSEL DESTEK					
31- Başkalarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını nasıl teşhis edeceğimi bana öğretir.					
32-Bana bir grup üyesinden ziyade bir birey olarak davranır.					
33- Beni, güçlü yönlerimi geliştirmeye odaklar.					
34- Her birimize farklı amaçları, yetenekleri ve ihtiyaçları olan bireyler olarak davranır.					
35- Kişisel gelişimi destekler.					
36- Kişisel dikkatini, ihmal edilmiş görünen üyelere verir.					
37- Endişelerimi dikkatlice dinler.					
38- Gelişmem için faydalı öğütler verir.					
39- Beni yetiştirmek ve öğretmek için zaman harcar.					

Ek 2.
İŞDOYUMU ANKETİ

A. Aşağıdakilerden hangisi işinizi değiştirmeniz hakkında duygularınızı en iyi ifade etmektedir?

- Elimde olsa bu işi hemen bırakırdım.
 İşimi değiştirmek isterdim.
 İşimi değiştirmek için pek istekli değilim ama yine de daha iyi bir iş bulursam değiştirdim.
 İşimi, çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla severim.
 İşimin yerini alabilecek başka hiçbir iş düşünmüyorum.

B. Aşağıdaki ifadelerden hangisi işinizi ne kadar sevdiğinizi en iyi biçimde anlatmaktadır?

- Nefret ederim
 Sevmem
 İlgisizim
 Severim
 Heyecanlanırım

C. Aşağıdakilerden hangisi, başkalarıyla kıyaslandığında, sizin düşüncelerinizi en iyi ifade etmektedir?

- İşinden benim kadar memnuniyetsiz olan başka hiç kimse yoktur.
 Ben çoğu insana göre işimden daha fazla memnuniyetsizim.
 İşimi, çoğu insanın kendi işini sevdiği kadar severim.
 İşimi, çoğu insanın kendi işini sevdiğinden daha fazla severim.
 Hiç kimse benim işimi sevdiğim kadar kendi işini sevemez.

D. Aşağıdakilerden hangisi işinizden memnun olduğunuz zaman dilimini göstermektedir?

- Hiçbir zaman
 Ara sıra / Bazen
 Zamanımın yaklaşık yarısı
 Zamanımın önemli bir bölümü
 Her zaman