Uluslararası Multidisipliner Akademik Araştırmalar Dergisi / Eylül-Ekim-Kasım-Aralık Cilt: 10 Sayı:3
Journal of International Multidisciplinary Academic Researches / Sep-Oct-Nov-Dec Volume: 10 Issue: 3
2023
www.joimar.com

EĞİTİM KURUMLARINDA ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF THE EFFECTS OF PERCEIVED LEADERSHIP STYLES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS ON TEACHERS' JOB SATISFACTION

***Hatice ÖNCÜL DÖNMEZ[1], Sariye LOĞOĞLU[2]**

[1]Osman Gazi Anadolu Lisesi, Kadirli, Osmaniye, Türkiye
[2]Kadirli Borsa İstanbul Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Kadirli, Osmaniye, Türkiye
***e-mail:** haticeonculdonmez@gmail.com

ÖZET
Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Yapılan bu çalışmada da okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada doküman analizi yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada konu ile ilgili olarak geçmiş dönemlerde yayınlanan 15 akademik çalışma incelenmiştir. Araştırmada incelenen akademik çalışmalara YÖK Ulusal Tez Merkezi ile Google Akademik veri tabanından erişilmiştir. Araştırmanın sonunda Okul yöneticilerinin dönüştürücü, etkileşimci, dağıtılmış, etik, kültürel liderlik ile takım liderliği stilini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumlarını arttırdığı bulunmuştur. Sonuç olarak, öğretmenlerin algıladıkları yönetici liderlik tarzlarının iş doyumlarını etkilediği söylenebilir.
Anahtar Kelimeler: Okul yöneticileri, liderlik tarzları, iş doyumu
JEL KODU: I21

ABSTRACT
It is known that the leadership styles which are exhibited by managers also have an important place in educational institutions, as in other organizations. In this study, it was also aimed to examine the effects of the leadership styles exhibited by school administrators on teachers' job satisfaction. Document analysis method was used in the research. In the research, 15 academic studies which were published in the past on the subject were examined. The academic studies examined in the research were accessed from CoHE National Thesis Center and Google Scholar database. At the end of the research, it was found that school administrators' use of transformative, interactionist, distributed, ethical, cultural leadership and team leadership styles increased teachers' job satisfaction. As a result, it can be said that teachers' perceived managerial leadership styles affect their job satisfaction.
Key Words: School administrators, leadership styles, job satisfaction
JEL CODE: I21

GİRİŞ

Son yıllarda hayatın her alanında hızlı bir değişim ve dönüşüm söz konusudur. Örgütlerin de bu değişim ve dönüşüm sürecinden etkilenmesi kaçınılmaz bir durumdur. Örgütlerin değişen koşullar karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri için beşeri sermayelerini geliştirmeleri önemli bir konudur. Bu süreçte liderlik olgusu hem örgütlerde beşeri sermayenin geliştirilmesine hem de örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerine katkı sağlayan unsurlar arasında gösterilmektedir (Erdoğan-Morçin & Morçin, 2013). Liderlik olgusu eğitim kurumlarında da üzerinde sıklıkla durulan konular arasında yer almaktadır. Bunun temelinde okul

yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının öğretmen davranışlarını etkilemesi yatmaktadır (Erdoğan, 2017; Tan, 2012).

Literatürde yer alan çalışmalarda okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının özellikle öğretmenlerin mesleki tutum ve davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Bilindiği gibi öğretmenlerin mesleki tutum ve becerileri meslek yaşamındaki başarı ve verimlilik düzeyleri üzerinde önemli bir belirleyicidir. Özellikle öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olması meslek yaşamında başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır. Bu noktada okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri öğretmenlerin iş doyumlarını arttıran ve meslek yaşamlarında başarılı olmalarına destek olan bir unsur olarak nitelendirilmektedir (Değirmenci, 2016, Dağlı & Kalkan, 2021).

Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki tutum ve davranışları ile iş doyum düzeylerini etkilemesi son yıllarda bu alanda yapılan çalışmaların artmasına zemin hazırlamıştır. Yapılan bu çalışmada da okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının farklı eğitim kademelerimde görev yapan öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada doküman analizi yönteminden yararlanılmış ve konu ile ilgili olarak geçmiş dönemlerde yayınlanan araştırmaların içerik çözümlemesi yapılmıştır.

Liderlik Kavramı

İnşalar toplumsal birer varlık olmaları nedeniyle yaşamlarını bir arada yürütmektedir. İnsanların hayatlarını bir arada yürütme sürecinde kullandıkları bazı iletişim türleri olmakla beraber, gruplar ve toplumlar arasındaki iletişim biçimlerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bunun temelinde insanlar arasındaki iletişim sürecinde bazı kişilerin baskın olması ve diğer insanların dikkatini çekmesi yatmaktadır. Liderlik kavramı da insanların birbiri ile iletişimi sonucunda ortaya çıkan ve kişiyi diğer grup üyelerinden ayıran bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle liderlik kavramı bireysel bir özellik olmanın ötesinde bireysel niteliklerin grup ile etkileşimi ile değer kazanan bir kavramdır (Teyfur ve ark., 2013). Liderlik kavramının literatürde 1980'li yıllardan itibaren araştırılmaya başlandığı görülmektedir. Bu yıllarda özellikle MacGregor tarafından yapılan çalışmalar diğer araştırmacıların dikkatini çekmiş ve liderlik kavramını inceleyen birçok nitel çalışma yürütülmüştür. Bu yıllarda liderlik kavramını açıklarken vizyon, katılım, paylaşım ve dönüşüm gibi kavramlar dikkate alınmıştır. 1990'lı yıllarda liderlik kavramına yönelik paradigmaların değişime uğradığı görülmüştür. Söz konusu yıllarda çalışmalarda liderlik kavramının bir kişi ile sınırlı olmadığı ve belirli bir süreç dahilinde liderliğin ortaya çıktığı vurgulanmıştır. Yine bu yıllarda yapılan çalışmalarda liderliğin bir ikna aşaması olduğu belirtilmiş, yöneticilik ile liderlik kavramları arasında önemli farklılıkların olduğu ifade edilmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ise liderlik kavramına yönelik farklı tanımlar yapılmış ve farklı öneriler geliştirilmiştir. Günümüzde liderlik kavramı genellikle iş birliği, ortak amaçlar, uzlaşma, hizmet, karşılıklı etki ve ikna gibi kavramlar ile açıklanmaktadır (Gedikoğlu, 2015).

Liderlik kavramının iyi anlaşılması için öncelikle lider kavramına değinilmesine gereksinim duyulmaktadır. Lider kelimesinin Türkçedeki karşılığı "önder" kelimesi olmakla beraber,

önder kelimesinin gerek uygulama gerekse de akademik çalışmalarda sıklıkla tercih edilmediği görülmektedir (Önen & Kanaryan, 2011). Liderler, genellikle verdikleri sözler ve sergiledikleri tutumlar ile örgüt çalışanlarına model olmakta, örgütsel başarıyı geliştirmeye yönelik ilke ve kuralları belirlemekte, çalışanlara ilke ve kurallara uyum sağlamaları için yön vermektedir. Bunun yanında liderler çalışanlara iyiyi, doğruyu ve kabul edilebilir unsurların neler olduğunu aşılama konusunda üstün yeteneklere sahiptirler. Söz konusu özellikleri sebebiyle liderlerin toplumsal yapı içinde nadiren karşılaşılan kişilikler olduğu belirtilmektedir (Kesen, 2016).

Liderlik ise "liderlerin diğer kişiler ile iletişiminin sonucunda ortaya çıkan ve liderin grup içerisinde üstlendiği rol" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda liderlik kavramı temelde grup içinde yer alan bireyin ortaya çıkardığı tutumu ifade etmektedir (İbicioğlu ve ark., 2009). Diğer bir ifadeyle liderlik "ortak hedef ve amaçlara ulaşma sürecinde grup üyelerini etkileme ve harekete geçirme potansiyeli" biçiminde tanımlanmaktadır (Şişman, 2014). Liderlik kavramı bir grup içinde varlığını sürdürebildiği için liderlik olgusunun hem yönetenleri hem de yönetilenleri kapsadığı görülmektedir. Bu kapsamda liderlik kavramı sadece bir kişinin eylemleri ile sınırlandırılmamakta, faaliyet içinde bulunulan grubun katılımını, etkileşimi ve işbirliğini de içeren geniş kapsamlı olgu olarak değerlendirilmektedir (Gedikoğlu, 2015). Liderlik olgusunun yüksek düzeyde örgütsel koordinasyon ve işbirliğini de içinde barındırması liderlik olgusunun ne kadar geniş kapsamlı bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır (Gedik, 2020).

Liderlik ile ilgili verilen bilgiler değerlendirildiği zaman liderlerin grup üyelerinin davranışlarını yönlendirme konusunda etkili oldukları görülmektedir. Ancak her liderlik türü grup üyeleri üzerinde aynı etkiye sahip değildir. Bu noktada liderlik türleri örgütsel davranış literatüründe üzerinde sıklıkla durulan konular arasında yer almaktadır. Literatürde üzerinde sıklıkla durulan liderlik türleri aşağıda açıklanmıştır.

Liberal/Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik: Liberal liderlik tarzı örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bir liderlik türü olmakla beraber, bu liderlik tarzının ön planda olduğu örgütlerde liderlerin grup üyelerini etkileme konusunda yeterli olmadığı görülmektedir. Grup üyeleri genellikle başlarında herhangi bir lider yokmuş gibi çalışmalarını sürdürmektedir. Bu liderlik tarzına sahip olan liderlerin genellikle yetkilerini kullanmadığı ve sahip olunan yetkileri tamamen grup üyelerine bıraktığı görülmektedir. Bu nedenle liberal liderlik tarzı aynı zamanda örgüt içinde ciddi bir otorite boşluğuna neden olmaktadır (Ergun-Özler, 2013).

Otoriter/Otokratik Liderlik: Birçok örgütte sıklıkla karşılaşılan otoriter liderlik tarzı aynı zamanda geleneksel liderlik türü olarak ifade edilmektedir. Otoriter liderler genellikle katılımcılığı desteklemeyen ve sahip olunması gereken tüm yetkileri kendilerinde toplayan bir özelliğe sahiptir (Ergun-Özler, 2013). Bu nedenle otoriter liderlik tarzının aynı zamanda baskıcı liderlik modeli olarak ifade edildiği görülmektedir (Kaya, 2020).

Demokratik (Katılımcı) Liderlik: Demokratik liderlik tarzı literatürde katılımcı liderlik olarak da bilinmekle beraber, bu liderlik tarzı otoriter liderlik tarzının tam zıttı bir yapıya sahiptir. Otoriter liderlerin aksine demokratik liderler karar alma sürecinde diğer örgüt üyelerinin görüşlerini dikkate almaktadır. Bu nedenle demografik liderlerin katılımcı yönetim tarzına

önem verdikleri ifade edilmektedir (Ergun-Özler, 2013). Demokratik liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde üyeler de karar alma sürecinin bir parçası olduğu için astların karşılaştıkları her türlü problemi üstlere bildirirken zorluk yaşamadıkları görülmektedir (Kaya, 2020).

Dönüştürücü/Transformasyonel Liderlik: Dönüştürücü liderlik tarzı modern liderlik yaklaşımları arasında yer almakta olup, örgütsel değişime önem verilen bir liderlik modelidir. Dönüştürücü liderlik tarzını benimsemiş olan liderlerin değişim ve dönüşüme önem verdiği, değişime açık bir kişilik yapısına sahip olduğu, inisiyatif kullanma ve radikal kararlar alma eğilimlerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderlik özelliğine sahip liderler izleyicileri ve grup üyelerini motive etme konusunda da oldukça başarılıdırlar (Ergun-Özler, 2013; Gedik, 2020). Dönüştürücü liderlerin çalışanları motive etme ve yönlendirme konusunda istekli olmalarının temel nedenlerinin başında insan sermayesini örgütlerin en değerli varlığı olarak görmeleri gelmektedir (Kaya, 2020).

Etkileşimci/ Transaksiyonel Liderlik: Etkileşimci liderlik tarzının literatürde işe yönelik liderlik türü olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu liderlik türünü benimsemiş olan liderlerin temel amaçlarının başında örgüt üyelerini işleri gerçekleştirmeleri konusunda yönlendirme gelmektedir (Ergun-Özler, 2013). Çünkü etkileşimci liderlerin temel amaçları örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaktır (Kaya, 2020).

Karizmatik Liderlik: Literatürde yer alan çalışmalarda karizmatik liderlik tarzına sahip olan liderlerin benzersiz bir çekim gücüne sahip oldukları belirtilmektedir. Ancak burada ifade edilen karizmatiklik insanların algılama özelliklerine göre şekillenmekte ve değer kazanmaktadır. Çünkü bir örgüt üyesine oldukça çekici ve büyüleyici görünen liderler başka kişilerin gözünde son derece sıradan kişiler olarak değerlendirilmektedir (Ergun-Özler, 2013). Örgüt yaşamında hızlı değişim ve dönüşümün meydana geldiği günümüz dünyasında karizmatik liderler örgütlerde yol gösterici olma özelliklerini sürdürebilmektedir. Karizmatik liderler örgüt kimliği oluşturma, üyelerin örgütsel bağlılıklarını geliştirme örgütsel değerlerin oluşturulmasında da etkin rol oynamaktadır (Gül & Aykanat, 2012).

Yukarıda yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman liderlerin örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde kullandıkları liderlik tarzları örgüt üyelerinin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda da örgütlerde liderlik tarzlarının örgüt üyelerinin iş doyumları (Eren & Titizoğlu, 2014; Tengilimoğlu, 2015; Yılmaz & Boğa Ceylan, 2011), örgütsel bağlılık düzeyleri (Acar, 2013; Buluç, 2009), iş motivasyonları (Emirbey, 2017; Aksel & Elma, 2018), mesleki tükenmişlik düzeylerin (Güldü & Esentürk-Aksu, 2016; Abdurrezzak & Akkuş, 2023), çalışma performansları (Alper-Ay & Keleş, 2017; Gündüz-Çekmecelioğlu, 2014) ve işten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Baltacı ve ark., 2014; Yalçınsoy & Işık, 2018).

İş Doyumu Kavramı

İş doyumu kavramı son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan konular arasında yer almakla beraber iş doyumu kavramı ile ilgili ilk çalışmaların 1920'li yıllarda ortaya atıldığı, gerçek öneminin ise 1940'lı yıllar olduğu görülmektedir. Bu yıllardan itibaren iş doyumunun ön

plana çıkmasının altın ayatan iki temel nedenin olduğu belirtilmektedir. Birincisi iş doyumunun çalışanları fiziksel ve psikolojik açıdan etkilemesi, ikincisi ise çalışanlarda iş doyumunun üretkenlik üzerinde belirleyici olmasıdır. Özellikle iş yaşamındaki stres ve uyum sorunu yaşama gibi unsurların iş doyumunun azalmasına ve performans düşüklüğüne neden olduğu belirtilmiştir (Akşit-Aşık, 2010:). İş doyumunun tanımı ele alındığı zaman ise literatürde birbirine benzer olan birçok tanım yapıldığı görülmektedir. En basit tarifiyle iş doyumu "çalışanların iş yaşamına yönelmelerini olumlu yönde etkileyen ve iş yaşamlarındaki duygusal durumlarını gösteren bir olgu" şeklinde tanımlanmaktadır (Dağdeviren ve ark., 2011: 69).

İş doyumunu etkileyen temel faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve gelir durumu şeklinde sıralanmaktadır (Andrade ve ark., 2019; Öztürk & Şahbudak, 2015; Sönmez, 2014; Yelboğa, 2007). İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler ise yönetici davranışları, algılanan liderlik tarzları, iş ve role ilişkin faktörler, örgüt kültürü ve çalışma ortamının fiziksel özellikleri olarak belirtilmektedir (Tutar, 2010; Gönenç, 2007; Örücü & Esenkal, 2005; Alonderiene & Majauskaite, 2016). Çalışanlarda iş doyumunun yüksek olması örgütsel bağlılığı ve iş motivasyonunu arttırırken (Aydoğmuş, 2011; Faragher & Cooper, 2003; Öztürk & Özdemir, 2003), iş doyumunun düşük olması ise çalışma performansını azaltmakta ve işten ayrılma niyetini yükseltmektedir (Çetin & Varoğlu, 2015; Erkuş & Afacan-Fındıklı, 2013).

Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Literatürde eğitim kurumlarında algılanan liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerinin ele alındığı bazı çalışma sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Araştırmacılar	Araştırma Bulguları
Çoban, 2019	Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik tarzını benimsemelerinin ve kullanmalarının öğretmenlerde iş doyumunu arttırdığı bulunmuştur.
Gurbetoğlu & Genç-Yücel, 2019	Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Madenoğlu & ark., 2014	Okul yöneticilerinin etik liderlik tarzını benimsemelerinin ve kullanmalarının öğretmenlerde iş doyumunu arttırdığı bulunmuştur.
Kete, 2016	Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve dönüşümsel liderlik stillerini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumlarını arttırdığı rapor edilmiştir.
Karadağ ve ark.,	Okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsemelerinin

2009	öğretmenlerin iş doyumlarını etkilemediği, buna karşılık dönüştürücü liderlik algısı ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
Erdoğan, 2017	Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik tarzını benimsemelerinin ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarını arttırdığı tespit edilmiştir.
Yılmaz & Boğa-Ceylan, 2011	İlköğretim kademesinde okul yöneticilerinin kişiye yönelik liderlik tarzını benimsemelerinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.
Tan, 2012	Okul yöneticilerinin takım liderliği tarzını benimsemelerinin ve kullanmalarının öğretmenlerde iş doyumunu arttırdığı tespit edilmiştir.
Azimli & Ada, 2022	Liselerde okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stilini kullanma durumları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu bulunmuştur.
Tok & Bacak, 2013	İlköğretim kademesinde okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tarzını benimsemelerinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir.
Katıtaş & ark., 2022	Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarına etik liderlik tarzını benimsemelerinin ve kullanmalarının öğretmenlerde iş doyumunu arttırdığı bulunmuştur.
Ereş & Akyürek, 2016	İlköğretim kademesinde okul yöneticilerinin dağıtılmış liderlik tarzını benimsemelerinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir.
Değirmenci, 2016	Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini benimsemelerinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir.
Bilgivar & Asmaz, 2022	Devlet okulları ile özel okullarda okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tarzını benimsemelerinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir.
Yakut-Özek & Büyükgöze, 2023	Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin dağıtılmış liderlik tarzını benimsemelerinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir.
Dağlı & Kalkan, 2021	Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik rollerini benimsemelerinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir.

Tablo 1'de yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman okul yöneticilerinin dönüştürücü, etkileşimci, dağıtılmış, etik, kültürel liderlik ile takım liderliği tarzını benimsemelerinin öğretmenlerin iş doyumlarını arttırdığı görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara ulaşmasında yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları önemli bir yere sahiptir. Bunun temelinde okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının hem okul iklimini hem de öğretmenlerin mesleki tutum ve davranışlarını etkilemesi yatmaktadır. Literatürde yer alan çalışma bulgularının da bu görüşü desteklediği görülmektedir. Gerek ülkemizde gerekse de yurtdışında yapılan birçok çalışmada yönetici liderlik tarzlarının öğretmenlerin mesleki tutum ve davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Yapılan bu çalışmada da okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin dönüştürücü, etkileşimci, dağıtılmış, etik, kültürel liderlik ile takım liderliği stilini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumlarını arttırdığı bulunmuştur. Söz konusu bulgulara birçok çalışmada ulaşıldığı görülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Yapılan bu çalışmada genel olarak öğretmenlerde iş doyumunu olumlu yönde etkileyen liderlik tarzları incelenmiştir. Bazı liderlik tarzlarının ise iş doyumu üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda farklı liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Eğitim kademesine göre okulların sahip olduğu yönetsel özellikler birbirinden farklıdır. Bu kapsamda öğretim kademesi ve görev yapılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin liderlik algılarının ve iş doyum düzeylerinin incelendiği araştırmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere (yaş, medeni durum, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi vb.) göre ele alındığı araştırmalar yürütülebilir.
- Öğretmenlerde örgütsel faktörlerin (okul iklimi, örgüt kültürü vb.) hem liderlik algısı hem de iş doyumu üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları öğretmenlerin iş doyumlarını doğrudan etkileyen bir unsur olduğu için okul yöneticilerinin olumlu liderlik özelliklerine sahip olması oldukça önemli bir konudur. Bu noktada okul yöneticilerinde olumlu liderlik vasıflarını geliştirmeye yönelik hizmet için eğitim ve seminerler düzenlenebilir.
- Öğretmenlerde algılanan liderlik tarzlarının yanında okul ile ilişkili farklı faktörlere (okul iklimi, örgüt kültürü vb.) göre iş doyum düzeyinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Abdurrezzak, S., & Akkuş, Y. (2023). Toksik liderliğin iş yaşam kalitesi üzerinden mesleki tükenmişlik üzerindeki etkileri. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *25*(Özel Sayı), 23-40.,

Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*(2), 5-31.

Aksel, N., & Elma, C. 2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *18*(3), 1252-1268.

Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, *467*(6), 31-51.

Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, *30*(1), 140-164.

Alper-Ay, F., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *6*(4), 193-203.

Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). Job Satisfaction and Gender. *Journal of Business Diversity*, *19*(3), 22-32.

Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. *Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.

Azimli, G., & Ada, Ş. (2021). Lise yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 62, 263-289.

Baltacı, F., Güçlü, C., & Çeliker, N. (2014). liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *19*(3), 353-370.

Bilgivar, O. O., & Asmaz, A. (2022). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine etkisi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 176-193.

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki1. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *57*(57), 5-34.

Çetin, F., & Varoğlu, A. K. (2015). Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, *2*(2), 105-113.,

Çoban, O. (2019). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Ömürlü, İ. K., & Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde iş doyumunu etkileyen faktörler. *Balkan Medical Journal*, *2011*(1), 69-74.

Dağlı, E., & Kalkan, F. (2021). The Relationship Between Empowering Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Education & Science 46*(208), 105-114.

Değirmenci, S. (2006). *Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Emirbey, A. R. (2017). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Erdoğan, H. (2017). *Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdoğan-Morçin, S., & Morçin, İ. (2013). Etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Adana'daki seyahat acenteleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *5*(4), 71-86.

Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *14*(27), 275-303.

Ereş, F., & Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *36*(3), 427-449.

Ergun-Özler, N.D. (2013). *Liderlik*. Celil Koparal, İnan Özalp (Editörler). Yönetim ve Organizasyon içinde (s. 95-123.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Erkuş, A., & Afacan-Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, *42*(2), 302-318.

Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, *62*(2), 105-112.

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *3*(2), 19-34.

Gedikoğlu, T. (2015). Liderlik ve Okul Yönetimi. *Ankara: Anı Yayıncılık.*

Gönenç, E. Ö. (2007). İletişimin tarihsel süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi| Istanbul University Faculty of Communication Journal*, 28, 87-94.

Gurbetoğlu, A., & Genç-Yücel, B. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim*, *1*(2), 6-19.

Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(1), 17-36.

Güldü, Ö., & Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, *7*(2), 91-113.

Gündüz-Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., & Taş, S. (2009). Relation of social norms and leadership behavior: an empirical study. *Süleyman Demirel University the Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, *14*(2), 1-23.

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.

Katıtaş, S., Karadaş, H., & Coşkun, B. (2022). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin öznel iyi oluş ve iş doyumları üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 62, 180-207.

Kaya, M. (2020). *Demokratik Ve Otoriter Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon.* İstanbul: Alfa Akademi.

Kete, D. (2015). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarıer, Y., & Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *1*(1), 47-69.

Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(2), 43-64.

Örücü, E., & Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler Bandirma Ve Erdek Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *8*(14), 141-166.

Öztürk, A., & Özdemir, F. (2010). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *17*(1-2), 190-104.

Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2015). AKADEMİSYENLİKTE İŞ DOYUMU. *Journal of International Social Research*, *8*(40), 494-501.

Sönmez, H. (2014). *Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şişman, M. (2014). *Örgütler Ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.

Tan, Ç. (2012). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi.* Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Tengilimoğlu, D. (2015). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.

Teyfur, M., Beytekin, O. F., & Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (izmir il örneği). *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, *21*, 84-106.

Tok, T. N., & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, *10*(1), 1135-1166.

Tutar, H. (2000). *Toplam Kalite Çerçevesinde Büro Yönetimi Teknikleri.* İstanbul: Aktif Yayınevi.

Yakut-Özek, B., & Büyükgöze, H. (2023). Examining the relationship of distributed leadership and job satisfaction: On the mediating roles of teacher self-efficacy and co-operation. *Eğitim ve Bilim*, *48*(213), 255-277.

Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *17*(3), 1016-1025.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *4*(2), 1-18.

Yılmaz, A., & Boğa-Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, *17*(2), 277-394.

EXTENDED ABSTRACT

People live their lives together because they are social beings. Although there are some types of communication that people use in the process of carrying out their lives together, it is observed that the forms of communication between groups and societies differ from each other. The basis for this is that some people dominate the communication process between people and catch the other people's attention. The concept of leadership is considered as a feature that emerges as a result of people's communication with each other and distinguishes a person from other group members. For this reason, the concept of leadership, beyond being an individual characteristic, is a concept that gains value through the interaction of individual qualities with the group (Teyfur et al.,2013). It is seen that the concept of leadership started to be researched in the literature since the 1980s. In these years, especially the studies which were carried out by MacGregor attracted the attention of other researchers and many qualitative studies examining the concept of leadership were conducted. In these years, concepts such as vision, participation, sharing and transformation were paid regard to when explaining the concept of leadership. It was observed that the paradigms relating to the concept of leadership changed in the 1990s. In the studies in those years being talked about, it was emphasized that the concept of leadership is not limited to one person and that leadership emerges within a certain process. Again, in the studies conducted in these years, it was stated that leadership is a phase of persuasion, and it was stated that there are important differences between the concepts of management and leadership. In this century, different definitions have been made and different suggestions have been developed for the concept of leadership. Nowadays, the concept of leadership is generally explained with concepts such as cooperation, common goals, compromise, service, mutual influence and persuasion (Gedikoğlu, 2015).

In order to understand the concept of leadership well, it is necessary to first touch on the concept of leader. Although the Turkish equivalent of the word leader is 'önder', it is seen that the word önder is not frequently preferred both in practice and in academic studies (Önen & Kanaryan, 2011). Leaders generally become models for organizational employees with the promises they make and the attitudes they exhibit, determine the principles and rules to improve organizational success, and guide employees to comply with the principles and rules. In addition, leaders have superior abilities to instill in employees what is good, right and acceptable. Due to these characteristics, it is stated that leaders are rarely encountered personalities in the social structure (Kesen, 2016).

Leadership is defined as 'the role that emerges as a result of leaders' communication with other people and that the leader assumes within the group'. In this context, the concept of leadership basically refers to the attitude of the individual in the group (İbicioğlu et al., 2009). In other saying, leadership is defined as 'the potential to influence and mobilize group members in the process of achieving common goals and purposes' (Şişman, 2014). Since the

concept of leadership can continue to exist within a group, it seems that the phenomenon of leadership includes both managers and those who are managed. In this context, the concept of leadership is not limited to the actions of only one person, but is considered as a comprehensive phenomenon that includes the participation, interaction and cooperation of the group in which the activity is carried out (Gedikoğlu, 2015). The fact that the phenomenon of leadership includes a high level of organizational coordination and cooperation reveals how comprehensive the phenomenon of leadership is (Gedik, 2020: 19). The leadership styles exhibited by administrators in schools affect the teachers' job satisfaction. In this study, 15 academic studies which were published in the past on the subject were examined. The obtained findings in the reviewed studies are explained below.

It has been found that school administrators' adoption and use of servant leadership style increases teachers' job satisfaction (Çoban, 2019).

It has been determined that school administrators' use of transformational and interactional leadership styles positively affects teachers' job satisfaction (Gurbetoğlu and Genç-Yücel, 2019).

It has been found that school administrators' adoption and use of ethical leadership style increases teachers' job satisfaction (Madenoğlu et al., 2014).

It has been reported that school administrators' use of visionary leadership, instructional leadership, cultural leadership and transformational leadership styles increases teachers' job satisfaction (Kete, 2016).

It has been determined that school administrators' adoption of a laissez-faire leadership style does not affect teachers' job satisfaction, on the contrary there is a positively significant relationship between the perception of transformational leadership and teachers' job satisfaction (Karadağ et al., 2009).

It has been determined that school administrators' adoption of the instructional leadership style in educational institutions increases the job satisfaction of secondary school teachers (Erdoğan, 2017).

It has been found that school administrators' adoption of a personal leadership style at the primary education level positively affects teachers' job satisfaction (Yılmaz and Boğa-Ceylan, 2011).

It has been determined that school administrators' adoption and use of team leadership style increases teachers' job satisfaction (Tan, 2012).

It has been found that there is a positive significant relationship between school administrators' use of transformational leadership style in high schools and teachers' job satisfaction levels (Azimli and Ada, 2022).