

T.C.
ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN PATERNALİST LİDERLİĞE İLİŞKİN
ALGILARI İLE İŞ DOYUMU DÜZEYİNE İLİŞKİN
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve AYTAŞ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Çağlar ÇAĞLAR

ADİYAMAN, 2024

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN PATERNALİST LİDERLİĞE İLİŞKİN ALGILARI İLE İŞ DOYUMU DÜZEYİNE İLİŞKİN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Merve AYTAŞ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Adıyaman Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Haziran/2024, Sayfa: 106

Danışman: Prof. Dr. Çağlar ÇAĞLAR

Bu araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile öğretmen iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişki düzeyini incelenmek amaçlanmaktadır. Bu çalışma ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmanın evreni 2022-2023 güz dönemi Adıyaman ilindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 15.343 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırmada ise çalışmaya gönüllü olarak katılan 688 öğretmenden elde edilen veriler temel alınmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; Kişisel Bilgi Formu, Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve TALİS-Öğretmen İş Doyum Ölçeğidir. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği; aile havası, hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Öğretmen İş Doyum Ölçeği ise çalışma ortamındaki iş doyumunu ve mesleki iş doyumunu olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Veri analizi için; betimsel istatistikler, T-testi, ANOVA, Pearson Korelasyon Analizi ve Aşamalı Regresyon Analizi kullanılmıştır. Yapılan T-testi ve ANOVA analizi sonucunda; öğretmenlerin cinsiyeti, görev yaptığı okul kademesi, mesleki kıdemleri açısından paternalist liderliğe ilişkin algıları ve iş doyumuna ilişkin algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmamasına karşın öğretmenlerin öğrenim düzeyleri açısından paternalist liderliğe ilişkin algıları ve iş doyumuna ilişkin algılarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Aşamalı regresyon analizi sonucuna göre ise okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu yordadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim kurumunda paternalist liderlik; Paternalist liderlik; Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; Öğretmen iş doyumunu

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PERCEPTIONS ON PATERNALISTIC LEADERSHIP AND PERCEPTIONS ON JOB SATISFACTION LEVEL

Merve AYTAŞ

Department of Educational Science

Adıyaman University, Graduate Education Institute, June/2024, Page: 106

Supervisor: Prof. Dr. Çağlar ÇAĞLAR

It is aimed to analyze the relationship between school principals' paternalistic leadership behaviors and teacher job satisfaction according to teachers' perceptions. This research is a relational reasearch. The population of this research is 15.343 teachers working in formal primary and secondary school in Adıyaman in 2022-2023 in fall term. In this research, data obtained from 688 teachers who participated in this study voluntarily was taken as basis. The data analysis tools used in this research are Personal Information Form, Paternalistic Leadership Behaviors Scale (P.L.B.S.) and TALIS-Teacher Job Satisfaction Scale (T.J.S.S.). To analyze data; descriptive analysis, T-test, ANOVA, Pearson Correlation Analysis and Stepwise Regression Analysis has been used. As a result of T-test and ANOVA analysis; there is difference in terms of teachers' gender, professional seniority and school level variables, however there isn't difference in terms of educational level variable in teachers' perceptions of paternalistic leadership behavior of school principals and teacher job satisfaction. It is concluded that according to teachers' perceptions of school principals' paternalistic leadership behavior explains teacher job satisfaction.

Keywords: Paternalistic leadership; Paternalistic leadership in educational institutions; School principals' paternalistic leadership behaviors; Teacher job satisfaction

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimi sürecim boyunca bana yol gösteren, beni cesaretlendiren,engin bilgi ve tecrübeleriyle bana yardımcı olan tez danışman hocam Prof. Dr. Çağlar ÇAĞLAR'a, hocalarım Prof. Dr. Mehmet Şükrü BELLİBAŞ ve Prof. Dr. Kenan ÖZCAN'a çok teşekkür ederim.

Yaptığım okul ziyaretlerinde beni güzel bir şekilde karşılayıp, destek olan okul müdür ve müdür yardımcılara ve çalışmaya gönüllü olarak katılan bütün öğretmen arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatım boyunca yanımda olup beni destekleyen aileme özellikle sevgili *ANNEM* ve *BABAMA* ayrıca bu zorlu süreçte bana destek olan arkadaşım Gülseren KORKMAZ'a sonsuz teşekkürler.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Adıyaman Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Merve AYTAŞ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Sayıtlar.....	5
1.6. Sınırlılıklar.....	5
1.7. Tanımlar.....	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Liderlik Kavramı ve Lider ile Yönetici Farkı.....	7
2.2. Liderlik Teorileri.....	8
2.3. Liderlik Modelleri.....	10
2.3.1. Öğretimsel liderlik	10
2.3.2. Dönüşümcü liderlik.....	12
2.3.3. Dağıtımçı liderlik.....	14
2.3.4. Etkileşimsel liderlik.....	15
2.3.5. Paternalist liderlik.....	16
2.3.5.1. Paternalist liderliğin boyutları.....	19
2.3.5.2. Eğitim örgütlerinde paternalist liderlik.....	20
2.4. İş Doyumu.....	20
2.4.1. İş doyumunu etkileyen faktörler.....	21
2.4.1.1. Örgütsel etmenler.....	21

2.4.1.2. Bireysel etmenler.....	22
2.4.2. İş doyumunun önemi.....	24
2.5. İlgili Araştırmalar.....	24
2.5.1. Paternalist liderliğe ilişkin çalışmalar.....	24
2.5.2. Öğretmen iş doyumuna ilişkin çalışmalar.....	30
3. YÖNTEM.....	53
3.1. Araştırmanın Modeli.....	53
3.2. Çalışma Evreni ve Çalışma Örneklemi.....	53
3.3. Veri Toplama Araçları.....	54
3.3.1. Kişisel bilgi formu.....	55
3.3.2. Paternalist liderlik davranışları ölçeği.....	55
3.3.3. Öğretmen iş doyum ölçeği.....	55
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	56
4. BULGULAR.....	57
4.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Düzeyine İlişkin Bulgular.....	57
4.2. Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular.....	60
4.3. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarına Göre Cinsiyet, Okul Kademesi, Öğrenim Düzeyi ve Mesleki Kıdem Değişkenlerindeki Anlamlı Farklılaşmaya İlişkin Bulgular.....	62
4.4. Öğretmen İş Doyumuna İlişkin Öğretmen Algılarına Göre Cinsiyet, Okul Kademesi, Öğrenim Düzeyi ve Mesleki Kıdem Değişkenlerindeki Anlamlı Farklılaşmaya İlişkin Bulgular.....	68
4.5. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki Düzeyine İlişkin Bulgular.....	71
4.6. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumunu Anlamlı Olarak Yordamasına İlişkin Bulgular.....	73
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİ.....	75
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	75
5.1.1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik	

davranış düzeyine ilişkin tartışma ve sonuç.....	75
5.1.2. Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin iş doyumu düzeyine ilişkin tartışma ve sonuç.....	77
5.1.3. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına göre cinsiyet, okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerindeki farklılaşmaya ilişkin tartışma ve sonuç	78
5.1.4. Öğretmen iş doyumuna ilişkin öğretmen algılarına göre cinsiyet, okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerindeki farklılaşmaya ilişkin tartışma ve sonuç.....	82
5.1.5. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki düzeyine ilişkin tartışma ve sonuç	88
5.1.6. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak yordamasına ilişkin tartışma ve sonuç	90
5.2. Öneri.....	91
5.2.1. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	92
5.2.2. Uygulayıcılara yönelik öneriler.....	92
KAYNAKÇA	94
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Yönetim fonksiyonlarını bakımından lider ve yönetici	8
Tablo 2.2. Türkiye’de öğretim liderliğini oluşturan alt temalar	11
Tablo 3.1. Adıyaman ilinde görev yapan öğretmen sayısı	53
Tablo 3.2. Katılımcılara ilişkin bilgiler.....	54
Tablo 4.1. Paternalist liderlik davranışları ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	57
Tablo 4.2. Paternalist liderlik davranışları ölçeği alt boyut ortalama ve standart sapma değerleri.....	60
Tablo 4.3. Öğretmen iş doyumu ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri..	61
Tablo 4.4. Öğretmen iş doyumu ölçeği alt boyut aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	62
Tablo 4.5. Cinsiyet değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu.....	62
Tablo 4.6. Okul kademesi değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu.....	63
Tablo 4.7. Öğrenim düzeyi değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu.....	64
Tablo 4.8. Mesleki kıdem değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan Levene testi sonucu.....	65
Tablo 4.9. Mesleki kıdem değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan ANOVA testi sonucu.....	66
Tablo 4.10. Mesleki kıdem değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan LSD testi sonucu.....	67
Tablo 4.11. Cinsiyet değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu.....	68
Tablo 4.12. Okul kademesi değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu.....	68
Tablo 4.13. Öğrenim düzeyi değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu.....	69
Tablo 4.14. Mesleki kıdem değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan Levene	

test sonucu.....	70
Tablo 4.15. Mesleki kıdem değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan ANOVA testi sonucu.....	70
Tablo 4.16. Mesleki kıdem değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan LSD testi sonucu.....	71
Tablo 4.17. Paternalist liderlik ve öğretmen iş doyum arasındaki ilişki düzeyi.....	72
Tablo 4.18. Paternalist liderlik davranışları ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti aşamalı regresyon analizi.....	73
Tablo 4.19. Paternalist liderlik davranışları ve mesleki iş memnuniyeti aşamalı regresyon analizi.....	74



1. GİRİŞ

Giriş bölümünde problem durumu, araştırmanın konusunu ihtiva eden problem cümlesi-alt problemler, çalışmadaki amaç, alan yazına katkısını gösteren önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve önemli kavramlara ilişkin bilgiler açıklanmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Var oluşundan beri belli bir topluluğun üyesi olan ve içinde bulunduğu topluluğun amaçları ve beklentileri doğrultusunda hareket eden insanoğlu, çalışma hayatında da belli bir bütünlük içerisinde ve çalışma ortamındaki insanlarla da aynı amaca hizmet etme davranışı içindedir. Çalışan bireylerin çalıştıkları kurumda oluşturdukları bu birlikte oluş haline verilen isimlerden birisi de “örgüttür”.

Örgüt, ortak gayesi olan ve bu gayeleri gerçekleştirmek maksadıyla birlikte hareket eden insanların meydana getirdiği yapı olarak tarif edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2010: 120). İnsanın var olmasından beri var olan, yerini koruyan ve çok eskilere dayanan bir kavram olan yönetim (Satıcı, 1998: 1) ise ortak gayeyi elde etmek için var olan kaynakları etkili kullanabilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2013: 3). Yönetim kavramının, farklı tanımlara sahip olması farklı dallardaki bilim insanları tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olmasıyla açıklanabilir (Satıcı, 1998: 1). Yönetim biliminin uygulama alanlarından birisinin de eğitim alanı olduğu belirtilmektedir (Uğurlu, 2017: 147).

Eğitim örgütlerinin insan üzerine yoğunlaşması, insanı merkeze alması onu diğer örgüt ve kurumlardan farklı bir konuma koymaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010: 26). Eldeki kaynakların amaca ulaşmak için uygun ve bütün şekilde kullanılması olarak tanımlanan (Çelik, Konan ve Çetin, 2018: 93) ve eğitim yönetiminin temeli ve asıl parçası olarak kabul edilen okul yönetiminde (Özmen ve Kömürlü, 2010: 26) etkili olan ve en önemli role sahip olanlardan olarak görülen okul müdürlerinin sergilemiş olduğu liderlik önem arz etmektedir (Çetin, 2019: 1640).

Liderliğin tanımlaması konusunda ortak tek bir tanımın yapılmasının zor olduğu ifade edilmektedir (Antonakis ve Day, 2012: 5). Ancak liderlik kavramı üç temel özelliklerle bütünleşmiştir. Bu özellikler; *liderin etkileme gücünün olması*, *liderin takipçilerinin olması* ve *amaçları gerçekleştirme hedeflerinin olmasıdır* (Çetin, 2008: 76; Lunenburg ve Ornstein, 2013: 100; Turan, 2020: 2-3).

Toplumların ferdiyetçi/kolektivist yapıda olması, düşük/yüksek güç mesafesine sahip olmaları sebebiyle bir kültürde etkili olabilecek liderlik modelinin başka bir kültürde de aynı etkiyi yaratmayabileceği ifade edilmektedir. Çünkü sergilenen liderlik davranışlarının her ülkede aynı sonuçları meydana getirmeyebileceği kabul edilmemektedir (Meydan ve Polat, 2010: 131-132). Her toplum, yaşanan gelişim ve inovasyonlara intibak edebilmek, bunları başlatan ve sürdüren bir kılavuz olabilmek için kendi nitelik ve kültürüne hitap edebilecek bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla liderlik ve toplumun yaşam şekillerini, davranışlarını, çalışma stillerini etkileyen kültür arasında doğrudan bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca liderin davranışlarını ve özelliklerini oluşturan unsurlardan birinin de liderin içinde bulunduğu kültür olduğu görüşü savunulmaktadır (Saylık, 2017: 2-4).

Batı’da ortaya çıkan liderlik stillerini Doğu kültürüne doğrudan dâhil etmenin çok da etkili olmadığı sonucuna varılmaktadır (Saylık, 2017: 2). Bu sebeple liderlikte yeni bir kavram olan paternalizm kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Paternalizm Latince kökenli olup ailedeki baba figürünü temsil ederek aile vurgusu yapmaktadır (Saylık, 2017: 17). Bütün bu gelişmelerin sonucu olarak daha toplumcu ve yüksek güç mesafesine ait olan kültüre uygun olacağı düşünülen paternalist liderlik modeli ortaya çıkmıştır (Saylık, 2017: 10). Paternalist liderliği, diğer liderlik stillerinden ayıran nokta da bu konudur. Çünkü örgütün verimliliğinde çalışanları bir unsur olarak gören liderlik stillerinin aksine paternalist liderlikte, lider örgütü aile gibi algılaması sebebiyle çalışanlar örgüt için vazgeçilmez konumdadır (Sarı, 2021: 17). Paternalist liderlikte, lider astlarından saygı, itaat, bağlılık, sorumluluk beklentisi içindedir. Ve bu özellikler kolektivist yapıdaki toplumlarda daha fazla ön plana çıkmaktadır. Paternalist liderlik sadece Ortadoğu’da değil Uzak Doğu ve Latin Amerika gibi yerlerde dahi karşılaşılan liderlik modeli olmuştur (Saylık, 2017: 6). Doğu ve Batı toplumları arasında farklar olması sebebiyle Batı toplumlarında ortaya çıkan liderlik modellerinin, Doğu kültürünün baskın olduğu toplumlarla uyumlayabileceği ve verimlilik sağlayamayabileceği ifade edilmektedir (Köksal, 2011: 103). Kolektivist ve yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda paternalist liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır ve doğu toplum yapısına daha uygun olarak görülmektedir (Köksal, 2011: 101).

Türkiye açısından bakıldığında örgütlerde “ben” yerine “biz” kavramının hâkim olduğu ve çalışanların örgütü aile gibi görmek istedikleri ve liderlerinin/ yöneticilerinin kendilerine ilişkin durumlardan haberdar olmasını istedikleri görülmektedir (Sarı, 2021: 18). Paternalist liderlik davranışlarının; öğretmenlerin örgütsel olarak yeni bir şeyler oluşturma (Özdemir, 2022), öğrencilere verilmek istenen müspet etkiler (Delice, 2020: 38), örgütsel

destek (Kılıç, 2019: 86), okul kültürü (Dursun, 2019: 68), örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet (Ağalday, 2017: 174), örgütsel sinizm (Arslan, 2016: 95), örgütsel mutluluğu (Özgenel ve Canuylası, 2020: 26), motivasyon, örgüte bağlılık ve işten duyulan doyum (Aydınoğlu, 2020: 138) üzerinde tesiri bulunmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının etkili olduğunu ifade edilmektedir (Yılmaz, 2011: 282). Okul etkililiği üzerine yapılan çalışmalarda önemli olan unsurlardan birisinin de öğretmenlerin iş doyumunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ege, 2023: 17). Yapılan diğer çalışmalarda da okul etkililiği sağlayan faktörlerden biri olan öğretmen iş doyumunu üzerinde etkili olan faktörlerden birisinin de okul müdürlerinin sergilemiş olduğu liderlik tarzı olduğu sonucuna varılmaktadır (Demir, 2019: 15). Liderlik tarzlarından biri olan paternalist liderliğin de öğretmenlerin iş doyumuna etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Sarı, 2021: 23).

Alan yazında öğretmen iş doyumunun önemini gösteren ve bu alanda yapılan birçok çalışma mevcuttur. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde doğrudan paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumunu ilişkisini tetkik eden çalışmaların niceliksel olarak az olduğu görülmüştür. Bu bağlamda bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasındaki ilişki düzeyi incelenmek istenmektedir.

1.2. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

“Öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki düzeyi nedir?” sorusu araştırmanın problem cümlesidir. Araştırmanın alt problemleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

- 1- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının düzeyi nedir?
- 2- Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi nedir?
- 3- Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılaşma mevcut mudur?
- 4- Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılaşma mevcut mudur?
- 5- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki düzeyi nedir?

6- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 291; Madenoğlu vd. 2014: 62; Ereş ve Akyürek, 2016: 443; Tabancalı ve Cengiz, 2018: 495; Çoban, 2019: 103; Gurbetoğlu ve Yücel, 2019: 18; Bilgivar ve Asmaz, 2022: 191). Bu araştırmada da öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sergilemiş olduğu liderlik modellerinden biri olan paternalist liderlik ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişki düzeyini incelemek amaçlanmaktadır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Kültür, liderlik davranışlarında ve takipçilerin lidere ilişkin algılarında etkilidir (Meydan ve Polat, 2010: 131). Liderlik stiline öğretmen iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013: 797). Bu sebeple doğru liderlik stili ile etkili sonuçlara ulaşılmaktadır. Tek bir liderlik stili olmadığı gibi yanlış olan liderlik stili de yoktur. Başka bir deyişle sergilenen liderlik stili ve takipçiler tarafından algılanan liderlik stili, içinde bulunduğu çevre ve kültürden etkilenmektedir. Kültürel farklılıklar sonucu ortaya çıkmış olan paternalist liderlik kavramı da bu konuda önem arz etmektedir. Alan yazın incelendiğinde paternalist liderlikle ilgili çalışmaların çok sayıda olmasa da mevcut olduğu görülmektedir (Paker, 2021: 32; Sarı, 2021: 5; Demir, 2022: 16; Ayhan, 2023: 137).

Paternalist liderliğin etkilediği alanlardan biri olan iş doyumunu ise kişinin mesleğinden elde ettiği doyumda liderin de etkisinin olduğunu göstermektedir. İnsanı temel alan eğitim kurumlarında ise bu durum, söz konusu öğretmen iş doyumunun hem öğretmenin okula karşı hem de mesleğine karşı olumlu/olumsuz tutum sergilemesi gerekçesiyle daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü öğretmenin iş doyum düzeyi hem özel hayatına hem de meslek hayatına etki etmekte ve bu durumdan meslek hayatında etkilenecek ilk kişiler ise öğrenciler olmaktadır. İş doyumunu yüksek, işini severek yapan bir öğretmen ile iş doyumunu düşük ve mesleğini istemeden yapan bir öğretmenin etkililiği aynı olmayacaktır. Alan yazında öğretmen iş doyumunu konusunu ele alan çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir (Kumaş ve Deniz, 2010: 125; Tan, 2012: 68; Çelebi, 2012: 5; Aslan, 2013: 3). Çalışmalar daha çok öğretimsel liderliğin (Cengiz, 2015: 3; Erdoğan, 2017: 3; Ege, 2023: 3), kültürel liderliğin

(Yıldırım, 2001: 6; Değirmenci, 2006: 5; Kaplan, 2015: 4; Akgül, 2019: 6) dönüşümsel liderlik stiline (Bilir, 2007: 3; Başbekleyen, 2019: 3), dağıtımçı liderliğin (Ağırdaş, 2014: 3; Ulusoy, 2014: 4; Akyürek, 2016: 4), diğer liderlik stillerinin (Güllü, 2009: 5; Çelebi, 2012: 5; Aslan, 2013: 3; Yılmaz, 2014: 4; Arkçı, 2014: 33; Benibol, 2015: 4; Kete, 2015: 4; Akyol Kılıç, 2016: 4; Kırpık Canpolat, 2019: 2; Demir, 2019: 16) öğretmen iş doyumunu üzerindeki etkisi olarak yoğunlaşmaktadır. Aynı şekilde paternalist liderliğin örgütsel bağlılık (Aydinoğlu, 2020: 91), örgütsel sinizm (Arslan, 2016: 5), örgütsel yaratıcılık (Ağalday, 2017: 11; Üzman, 2022: 2), örgütsel muhalefet (Ağalday, 2017: 11) gibi konular üzerindeki etkisine yoğunlaşmaktadır. Ancak paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumunu ilişkisini inceleyen çalışmaların kısıtlı miktarda bulunduğu görülmüştür. Bu sebeple bu çalışma; Doğu kültüründe daha etkili olduğu düşünülen paternalist liderliğin öğretmen iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelemesiyle hem kültürün liderlik üzerinde etkili olup olmadığını gösterebilmesi hem de eğitim yöneticilerine yol gösterici olabilmesi bakımından önemlidir.

1.5. Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları şu şekildedir:

- 1- Okul müdürleri paternalist liderlik davranışları sergilemektedir.
- 2- Öğretmenler, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin görüş bildirecek kadar yaşantı, deneyim ve farkındalığa sahiptir.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

- 1- Bu araştırma 2022-2023 akademik eğitim dönemi güz yarıyılında Adıyaman il ve ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde olan ilkokul ve ortaokul kademesindeki öğretmenler olarak sınırlandırılmıştır.
- 2- Araştırma; “Kişisel Bilgi Formu”, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği”, “İş Doyumu Ölçeği” veri toplama araçlarından elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Doğu Kültürü: Kolektivist bir yapısının, yüksek güç mesafesinin ve ataerkilliğin hâkim olması sebebiyle paternalizme yaklaşımın daha olumlu olabileceği varsayılan kültür (Köksal, 2011: 113).

Batı Kùltürü: Bireyci yapısının, düşük güç mesafesinin hâkim olması sebebiyle paternalizme yaklaşımının olumsuz olabileceği varsayılan kùltür (Köksal, 2011: 111).

Güç Mesafesi: Gücün sorgulanıp sorgulanması, ast-üst arasındaki hiyerarşeye bağlı olarak ortaya çıkan güç düzeyi farklılığı” (Ateş, 2019: 15).

Paternalizm: Yöneticinin çalışanlarını çocuklarını koruyup benimsediği gibi koruyup benimsemesi, örgüt içinde baba figürünü temsil etmesi ve astlarından itaat, sadakat ve bağlılık beklemesini içeren bir kavramdır (Köksal, 2011: 112).

Paternalist Liderlik: Güçlü disiplin ve otoriteyi, kişisel bir atmosfer içerisinde babacan bir yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir tarz (Dağlı ve Ağalday, 2017: 519).

İş Doyumu: Kişinin çalıştığı işinden duyduğu memnuniyet durumudur (Sarı, 2021: 28).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı ve Lider-Yönetici Farkı

Lider, örgütlerin etkililiği ve muvaffakiyetinde önemli bir yere sahiptir (Turan, 2020: 4). Liderliği, konumundan alan resmi liderler olabileceği gibi liderlik vasfını konumundan değil de özelliklerinden alan resmi olmayan liderler de olabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 100). Lider- takipçi ilişkisi ve iletişimi sadece liderden takipçisine değil takipçisinden lidere karşı da olabilir. Bu bağlamda etki ve etkilemenin karşılıklı olduğu çıkarımında bulunulabilir (Çetin, 2008: 78; Lunenburg ve Ornstein, 2013: 100; Turan, 2020: 3).

Etkili liderlerin olduğu örgütlerde örgüt başarısı ve hedefleri gerçekleştirmeleri, etkisiz liderlerin olduğu örgütlere kıyasla daha yüksektir (Çetin, 2008: 75). Etkili lider içsel isteklendirmeye sahip, insanlara ilham kaynağı olabilen ve duygusal olgunluğa erişmiş kimseler olarak tanımlanabilirken yönetici ve lider arasında farklar olduğu da ifade edilmektedir. Bu düşünceyle birlikte yönetici şu şekilde tanımlanmaktadır: Yönetici var olan hâli korur ve sürdürmeyi amaçlar, görev odaklıdır, işin yapılması gerektiği gibi yapılmasını ister, örgütte çatışmadan kaçınır ve işleri yaptırmak için gücünü kullanır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 102).

Lider ve yönetici arasında farkların bulunduğu (Turk, 2007: 20) belirtilse de bazı noktalarda bu iki kavramın benzerlikler taşıdığı da ifade edilmektedir (Uğur ve Uğur, 2014: 131). Bu durum bir kariyer basamağı olan, resmi prosedürler içinde şekillenen ve gücünü yasal pozisyonundan alan yöneticiliği (Uğur ve Uğur, 2014: 132); odağına insanı alması, kurumdaki iletişim ağına ve çalışanların mesleki/kişisel gelişimine önem vermesi, dolaylı yoldan çalışanlara sorumluluk duygusunu edindirmeye çalışması, ilke ve erdemlerine bağlı olması, adaletli bir yönetim biçimi sergilemek gibi bazı lider özelliklerini taşıyabilmesi sebebiyle de “lider yönetici” kavramı gündeme gelmiştir (Biber, 2019: 186-187). Ayrıca liderliğin doğuştan olabileceği gibi sonradan da kazanılabileceği de belirtilmektedir (Turk, 2007: 22). Öte yandan, yöneticinin kurumsal çalışmalarla ilgilendiğini, var olan durumu muhafaza ettiğini ve teknik işlemlerle ilgilendiği de ifade edilmektedir (Connolly, James ve Fertig, 2019: 5).

Tablo 2.1’de lider ve yöneticiyi bazı işlevler bakımından karşılaştıran bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2.1. Yönetim fonksiyonları bakımından lider ve yönetici (Kaynak: Çırpan, 1999: 3)

Fonksiyon	Yönetici	Lider
İşlerin tespit edilme süreci İş ve kişi seçimi	Tasarı ve harcama Organizasyon ve insan gücü temini	Yön- öngörü belirleme İnsan gücü desteğini sağlama
Süreci yürütmek Sonuçlar	Hâkimiyet ve olumsuzları giderme Tahmin edilebilirlik ve sonuç elde etme	Ortak öngörü oluşturma /Harekete geçirme Faydalı ve radikal değişim

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramının tek bir tanımının yapılamaması, çeşitli tanımlama ve açıklamalarının bulunması liderlik teorilerini de beraberinde getirmiştir. Alan yazında genel kabul görmüş liderlik teorileri *özellikler yaklaşımı*, *davranışçı yaklaşım* ve *durumsallık yaklaşımı* olarak üç grupta ele alınmaktadır (Çetin, 2008: 76; Küçüközkan, 2015: 88; Öztürk, 2020: 8). Liderlik davranışlarının doğuştan olduğunu ve lideri öteki bireylerden farklı kılan ve vasıflı lideri tanımlayan nitelik ve hususiyetlerinin bulunduğunu savunan, Büyük Adam teorisiyle birlikte anılan teori, *özellikler yaklaşımıdır*. Özellikler yaklaşımının asıl odak noktasının liderliği ve liderleri diğerlerinden ayıran belirgin özellikler ve yetenekler olduğu ifade edilmektedir. Özellikler yaklaşımı; görgül çalışmalara tabi tutulmamış olması, lideri başarılı kılan davranışların neler olduğunu net olarak açıklamaması ve lider özellikleri ile çıktı arasındaki aracı değişkenleri dikkate almamış olması sebebiyle eleştirilmiştir (Öztürk, 2020: 8-9).

Özellikler yaklaşımının aksine, liderin liderlik sürecindeki davranışlarına (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74) onun işine ve takipçilerine karşı olan tutumuna odaklanarak lider davranışlarını belirlemeye çalışan davranışçı yaklaşım, çalışmalara dayalı olarak *görevi merkeze alan liderlik davranışı* ve *insanı merkeze alan liderlik davranışı* olarak liderliği iki esas doğrultusunda belirlemiştir (Çetin, 2008: 77; Öztürk, 2020: 9). Bu çalışmalardaki temel liderlik davranışları farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Ohio Üniversitesi çalışmalarında *çalışanları dikkate alma ve yapıyı dikkate alma*; Michigan Üniversitesi *ilişki odaklı lider davranışı* ve *görev odaklı lider davranışı*; Blake ve Moutan Matrix çalışmasında *insanlarla ilgili ve üretimle ilgili lider davranışı* olarak isimlendirilmiştir (Çetin, 2008: 77; Lunenburg ve Ornstein, 2013: 106; Küçüközkan, 2015: 89; Öztürk, 2020: 9). Davranışçı yaklaşım; takipçileri önemsemeden lider davranışlarına odaklanması, zorlu sorunlara basit çözümler bularak çözmeye çalışması sebebiyle ve liderin sergilemiş olduğu davranışlarla çıktı arasında tutarlılık eksikliğinden dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (Öztürk, 2020: 23).

Etkili bir liderin karakteristik özelliklerinin yanı sıra bağlamın da ön plana çıkmaya başladığı yıllar 1970 ve 1980'lerdir. (Çetin, 2008: 77). Bu duruma bağlı olarak her bağlamda uygun ve etkili tek bir liderlik davranışının olmadığını savunan ve davranış ile bağlam arasındaki etkileşimin önemini vurgulayan durumsallık yaklaşımı alan yazında yerini almıştır (Öztürk, 2020: 23). Özellikler yaklaşımına ilişkin birçok çalışma mevcuttur. Ancak durumsallık yaklaşımının özünü oluşturan iki çalışmanın olduğu ifade edilmektedir (Çetin, 2008: 80). Bu çalışmalar, Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi ve bu teoriye bağlı olarak Hersey ve Blancer'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı'dır. Durumsallık yaklaşımı çalışmalarının amacı bazı durumlarda insan odaklı liderlik davranışının bazı durumlarda ise görev odaklı liderlik davranışının etkili olduğunu açıklamaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Durumsallık yaklaşımı, olumlu yanları olmasına karşın, bu modellerin test edilmesinin zorluğu, boylamsal çalışmalara geniş yer verilmemesi, nedensellik boyutlarının belirsizliği (Öztürk, 2020: 36), liderlik davranışlarının etkili olduğu durumların belirlenmesindeki tutarsızlık gibi nedenlerden dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (Çetin, 2008: 79). Her durumda etkili olan ve aynı sonucu meydana getiren liderlik modelinin bulunmadığı ifade edilmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002: 280). Bütün bu gelişmelerin ışığında otokratik liderlik, karizmatik liderlik, katılımcı liderlik, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75) kültürü temel alan liderlik, örgütteki her bireyin kendisini yönetebilmesini temel alan süper liderlik, öğrenen merkezli liderlik, kuantum liderlik (Çetin, 2008: 77) gibi liderlik modelleri ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Takvimlerin 1900'lü yılları göstermesiyle eğitim kurumlarında liderlik kavramını önem kazanmış ve eğitim kurumlarında sergilenen liderlik davranışlarının, iş yaşamındaki yönetim teorilerinin etkisinde kaldığı ifade edilebilir (Gümüş vd. 2018: 3) Yönetim teorilerinin etkisinde kalan lider davranışları okulların, iş yaşamındaki kurumlardan farklı olarak kendine özgü özelliklerinin olduğunu göstermektedir. Bu farklılıkların dikkate alınarak lider davranışlarının sergilenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu farklılıklar eğitim kurumlarına uygun çeşitli liderlik modellerinin varlık kazanmasına olanak sağlamıştır. Eğitim çalışmalarında ön sıralarda en fazla bulunan liderlik modelleri arasında dönüşümcü lider, dağıtımcı lider, öğretimsel lider gibi liderlik modelleri yer almaktadır (Gümüş vd. 2018: 8).

2.3. Liderlik Modelleri

2.3.1.Öğretim liderliği

Okul müdürlerinin geçmişten günümüze farklı rolleri olmuştur. Bu roller 1920'lerde, 1930'larda ve 1960'larda sırasıyla “*değer aracı (value broker)*”, “*demokratik lider*” ve “*bürokratik yönetici*” olarak isimlendirilmektedir (Gümüş ve Akçaoğlu, 2013: 2). 1980'lerde Amerika’da doğan öğretimsel liderlik modeli, okul etkililiği üzerine yapılan çalışmaların artması (Hallinger, 2010: 4; Horng ve Loeb, 2010: 66), okul müdürlerinin daha etkili olabileceği ve öğrenci öğrenmesine/çıktısına/başarısına katkı sağlayabileceği fikrine bağlı olarak ortaya çıkmıştır (Gümüş vd. 2021: 702; Hallinger, 2010: 3). Öğretimsel liderliğin, öğrenci çıktılarını/başarısını etkileyen en başarılı liderlik türleri arasında olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Gümüş vd. 2021: 703).

Temel amacı öğrenme ve öğretme ortamını iyileştirmek olan öğretim liderliği kavramının (Gümüş ve Akçaoğlu, 2013: 3) tanımı konusunda kesin bir görüş birliği yoktur (Horng ve Loeb, 2010: 69). Örneğin öğretim liderliğini “yardımcı”, “tasarımcı” ve “deneyci” olarak tanımlayan eğitim bilimciler bulunurken (Bridges, 1967; Akt. Gümüş vd. 2021: 703) öğretim liderini, öğrenme ve öğretme ile ilgili tüm eylem ve etkinlikleri yöneten kişi olarak da tanımlanmaktadır (Bellibaş ve Gedik, 2016: 455). Geleneksel olarak öğretim liderliği kavramı, okul müdürünün müfredatı yönetmesi ve kontrolü ile ilişkilendirilmiştir (Horng ve Loeb, 2010: 66). Hallinger ve Murphy (1985: 221) tarafından tasarlanan öğretim liderliği modeli ise üç ana boyuttan oluşmaktadır:

- Birinci boyut: Okulun misyonunu belirlemek
 - Hedeflerin belirlenmesi
 - Hedeflerin paydaşlarla paylaşılması
- İkinci boyut: Öğretim programını yönetmektir
 - Öğretimi değerlendirme ve denetleme
 - Müfredatın koordine edilmesi
 - Öğretmen gözlem ve değerlendirilmesi
 - Öğrenci gelişiminin takibi
- Üçüncü boyut: Olumlu bir okul iklimi oluşturmak
 - Öğretime ayrılan zamanın kontrolü
 - Okulda görünür olma
 - Öğretmenin teşvik edilmesi
 - Mesleki gelişimi sağlama

Yüksek beklenti ve standartlar geliştirmek

Öğrenme için teşvik sağlama (Hallinger, 2010: 5).

Öncelikli amacı öğrenme ve öğretme ortamını iyileştirmek olan öğretimsel liderlikte (Gümüş ve Akçaoğlu, 2013: 3), bağlamın önemli bir rolü vardır. “*Merkezeleştirilmiş ve Rekabetçi Bir Eğitim Sisteminde Öğretim Liderliği: Türkiye’den Nitel Bir Araştırma Meta-Sentezi*” adlı çalışma, öğretim liderliğinin boyutlarının bağlama bağlı olarak değişebileceğini göstermekte ve bu bağlamda Türkiye’de öğretim liderliğini oluşturan alt temaların ise dört ana boyutta gruplandırıldığı ifade edilmektedir (Gümüş vd. 2021: 709).

Tablo 2.2. Türkiye’de öğretim liderliğini oluşturan alt temalar (Kaynak: Gümüş vd. 2021: 709-712’den uyarlanmıştır)

1. Alt Tema: Ulusal Misyon ve Rekabet Vurgusu
➤ <u>Ulusal Hedefleri Bildirmek:</u> Okul müdürünün Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen hedefleri paydaşlarına ve öğretmenlere bildirmesi. ➤ <u>Rekabet Vurgusu:</u> Türkiye’de, öğrenciler ve okullar arasındaki rekabet okul müdürlerinin gündemini belirlemede önemli bir yere sahiptir. Çünkü merkezi sınavlarda elde edilen öğrenci başarısı hem okul müdürleri için hem de öğretmenler için motivasyon kaynağı olmakta ve okulun “başarılı okullar” içerisinde yer almasını sağlamaktadır.
2. Alt Tema: Öğrenme Ortamını Muhafaza Etmek/ Sürdürmek
➤ <u>Kaynak Sağlama:</u> Okul müdürünün öğretim faaliyeti için öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamasını içermektedir. ➤ <u>Öğretim Zamanını Muhafaza Etme:</u> Okul müdürünün eğitim-öğretime ayrılan süreye dikkat etmesi, öğretmenlerin derse zamanında girip girmediklerini kontrol etmesi, okul müdürlerinin eğitim-öğretim faaliyetlerini kontrol etmek için okula öğretmenlerden önce gelmesi gibi durumları içermektedir. ➤ <u>Dışsal Desteği Kolaylaştırmak:</u> Aile desteğinin sağlanması, aileleri öğrencinin durumundan, gelişiminden haberdar edilmesi, veli ziyaretlerinin yapılması, paydaş desteği sağlama ve yakın okullarda bulunan okul müdürleri tarafından yapılan okul ziyaretleri gibi durumları içermektedir.
3. Alt Tema Öğretmenleri Motive Etmek ve Fırsat Sağlama
➤ <u>Öğretmen Katılımını Harekete Geçirme:</u> okul müdürünün ders programı ya da nöbet görevi gibi programları ayarlarken öğretmenin isteğini göz önünde bulundurması, öğretmenlere değerli olduğunu hissettirmesi, öğretmenlerin performansını olumsuz olarak etkileyecek durumları en aza indirerek etkili eğitim-öğretim ortamı oluşturmaları, olumlu deneyimleri paylaşması ve anlaşmazlıkları en aza indirmesi gibi durumları içermektedir. ➤ <u>Ulaşılabilir Olma:</u> Okul müdürünün hem öğretmen hem de öğrenciler için ulaşılabilir olması, onlarla vakit geçirmesi, öğretmen ve öğrencileri odasında ağırlaması, sınıf ziyaretleri yapması, futbol maçı, yemek organizasyonları gibi okul dışı etkinliklerle iletişimi güçlendirmesi ve öğretmenlerin herhangi bir durumda okul müdürüne kolaylıkla ulaşabilmelerini içermektedir. ➤ <u>Mesleki Gelişimi Destekleme:</u> Okul müdürünün hizmet içi eğitimler hakkında gerekli bilgilendirmeleri yapması, öğretmenleri mesleki olarak gelişmeleri konusunda desteklemesi durumlarını içermektedir.
4. Alt Tema: Müfredat Uyumunu ve Sınav Sonuçlarını Takip Etme
➤ <u>Teftiş Merkezli Öğretmen ve Müfredat Denetimi:</u> Okul müdürlerinin sınıf gözlemi yapmaları ve buna yönelik olarak öğretmenlere dönüt vermeleri ile günlük ve yıllık planlara göre ders işlenişinin uyumunu kontrol etmeleri gibi durumları içermektedir. ➤ <u>Sınav Sonuçlarını Takip Etme/İnceleme:</u> Okul müdürlerinin, öğrencilerin girmiş olduğu sınavlardaki sonuçlarını gözlemlemeleri ve genel olarak öğrenci başarısını takip etmeleri durumu içermektedir

Şişman (2016: 1762) tarafından yürütülen “*Öğretimsel Liderlik Algısına İlişkin*

Faktörler ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Değişkenler Üzerindeki Etkisi: Bir Meta-Analiz” adlı başka bir çalışma da bağlamın öğretimsel liderlik becerileri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Öğretimsel liderlik ile ilgili çalışmaların ortak özelliği, daha çok ilkokullar olmak üzere sınırlı bir alanda yapılmış olmaları ve çalışmalarda nitel çalışmaların göz ardı edilmesi yani daha çok nicel çalışmaların yapılmış olmasıdır (Bellibaş ve Gedik, 2016: 457).

Okul büyüklüğü ve okul türü, etkili liderliğin sergilenmesindeki faktörler arasındadır. Örneğin; bir ilkokuldaki müdür, lise veya ortaokuldaki müdürden daha etkili bir öğretim lideri olabilir. Küçük okullarda çalışan bir müdür, daha büyük bir okulda çalışan bir müdürden daha etkili bir öğretim lideri olabilir (Hallinger, 2003: 334). Bunun anlamı şudur ki bağlam öğretim lideri için önemli bir yere sahiptir (Çelik, 1997: 467; Hallinger, 2003: 334; Hallinger, 2018: 1).

Bir öğretim lideri, öğrenci başarısına odaklanan, sınıf gözlemi yapan, olumlu bir öğrenme öğretme ortamı sağlayan ve okulun amacına bağlı olan ve bunları başarmaya çalışan bir lider olarak tanımlanabilir (Smith ve Andrew, 1989: 23). Tüm sorumlulukların sadece okul müdürüne verilmesi açısından öğretim liderliği memnuniyetsizliğe neden olmuştur. Bu durum, yeni liderlik modelleri arayışına yol açmıştır ve bunlardan biri de dönüşümcü liderlik olmuştur (Hallinger, 2003: 330).

2.3.2. Dönüşümcü liderlik

Okulların nasıl daha iyi geliştirilebileceğine ilişkin çalışmaların sayısındaki artışla birlikte eğitimde liderlik konusu araştırmacıların ortak noktası haline gelmiştir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimsel liderlik ilk olarak Burn (1978) tarafından önerilmiş ve daha sonra Bass ve arkadaşları (1987) tarafından genişletilmiştir (Leithwood vd. 1992: 10). Dönüşümcü liderlikte liderin ilham kaynağı olması ve fikirlerini benimsetmesi ile ikna kabiliyetinin iyi olması temel liderlik özelliklerindendir (Çelik, 1998: 6). Araştırmalar dönüşümcü liderliğin etkilerinin öğrencilerin önceki başarısı, aile-eğitim kültürü, örgütsel kültür, paylaşılan okul hedefleri, tutarlı planlar ve politikalar ile artırılabilirliğini göstermektedir. Etkisi olmayan faktörler ise öğretmeninin yaşı, cinsiyeti ve mesleki deneyimi şeklindedir (Leithwood ve Jantzi, 2005: 186).

Dönüşümcü liderliğin modelleri bulunmaktadır. Liderliğin dört boyuttan oluştuğunu savunan modellerden birisi; *kültürel, stratejik, eğitimsel* ve *tepkisel* boyutlardan oluşan ve Caldwell ve Spink tarafından tasarlanan modeldir (Altun, 2003: 10). Leithwood ve

arkadaşları dönüşümsel liderliğin üç boyuttan (*yön belirleme, insanı geliştirme, örgütü yeniden tasarlama*) ve on altı boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir (Hallinger, 2003: 337-338) Diğer yandan Bass tarafından tasarlanan dönüşümsel liderlik modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Bass vd. 2003: 210; Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 26).

İdealleştirilmiş Etki: Bu boyut karizmatik liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilebilir (Karip, 1998: 5). Bu boyutta lidere karşı duyulan saygı, hayranlık ve güven duygusuna vurgu yapılır (Bass vd. 2003: 208).

Kişiselleştirilmiş Görüş: Destekleyici iklimde yeni öğrenme ortamı ve bireylerin ihtiyaçları dikkate alınır. Bireysel farklılıklar önemlidir (Bass ve Stodgill 1990; Bass vd. 2003: 208). Lider astlarına gelişmeleri için öğütler verir (Karip, 1998: 6). Bu boyut Ohio Üniversitesi çalışmalarındaki *çalışanları dikkate alma* lider davranışı ile benzerlik taşımaktadır (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 22).

İlham Veren Motivasyon: Lider astlarını ya da paydaşlarını motive edecek şekilde davranır (Bass vd. 2003: 208) ve lider astları için moral kaynağıdır (Karip, 1998: 5). Lider geleceğe olumlu bakar ve astları da buna inanmaya çalışır ve onlara güvenerek gelecek için harekete geçer (Bass vd. 2003: 208; Karip, 1998: 5). Ortak bir amaç oluşturmak temel ilkelerinden birisidir ve bu *semboller, sloganlar* ve *basit duygular* aracılığıyla gerçekleşir (Karip, 1998).

Entelektüel Uyarım: Lider astlarını yaratıcı çözümler üretmeleri için harekete geçirir ve eski sorunlara yeni çözümler üretmeyi amaçlar (Karip, 1998: 5; Bass vd. 2003: 208). Hatalara gülünç tepkiler verilmez (Bass vd. 2003: 208).

Öğretimsel liderliğin aksine dönüşümcü liderlik, okul müdürünü tek merkez olarak görmez ve hem öğretmenler hem de okul müdürleri tarafından ortak bir şekilde yürütülebileceğini savunur. Dönüşümcü lider, öğrenci başarısını sağlamak için takipçilerin/astların bireysel ihtiyaçlarını ön planda tutarken; öğretimsel liderlik öğrenci başarısını sağlamak için müfredat ve öğretimi kontrol etme, koordine etme, denetleme yoluyla gerçekleşeceğini savunur. Öğretimsel liderlik *top-down* anlayışa dayanır, dönüşümsel liderlik ise *bottom-up* anlayışına dayanmaktadır. Öğretimsel liderlik, liderin öğrenci çıktısına/ öğrenmesine aracı değişkenler olmadan doğrudan etkisi olabileceğini savunan *birinci düzey etkilere* dayanır. Ancak dönüşümsel liderlik, aracı değişkenler aracılığıyla liderin öğrenci başarısı üzerinde dolaylı etkisi olacağını savunan *ikinci düzey etkilere* dayanır. Bu sebeple öğretimsel liderlikte okul müdürü öğrenci başarısını sağlamada tek kaynaktır. Her şeyden önce dönüşümcü liderler kişisel hedefler belirlemek için

örgüttekilerle birlikte hareket eder ve ardından bu hedefleri kurumsal hedeflerle bütünleştirir. Öğretimsel ve dönüşümsel liderlik arasında farklar olmasına karşın, bu farklılıklar benzerliklerinden fazla değildir. Her iki liderlik modelinde; ortak bir amaç oluşturma, öğrenme ve öğretme ortamının gelişimine odaklanma, astların kendilerini geliştirmelerini ve motive etmelerini sağlayacak birçok etkinliğe yer verme ve örgütte istenen değerleri sergileme gibi birçok ortak yönü bulunmaktadır. İki liderlik modelinde var olan farklılıklar keskin sınırlarla ayrılmış değildir ve birbirleriyle ilişkisiz de değildir (Hallinger, 2003: 337-340).

Bir okul müdürünün bir başkasının katılımı olmadan tüm görevleri tek başına yapması pek mümkün değildir. Bu konuyla ilgili *tek öğretim liderinin günlerinin geride kaldığı* ifade edilmektedir (Lambert, 2002: 37). Ayrıca liderliği paylaşan okul müdürlerin tükenmişlik sendromuna daha az maruz kaldığı da belirtilmektedir (Hallinger, 2003: 345). Dönüşümsel liderliğin hangi durumda etkisiz ve olumsuz olduğunu tanımlayan durumların net olarak ifade edilememesi, liderin kahraman olarak görülmesi ve liderin grup yerine bireyler üzerindeki etkisine odaklanması gibi dönüşümsel liderliğin bazı güçlendirilmeye ihtiyacı olan karakteristik yönleri olduğu vurgulanmaktadır (Yukl, 1999: 209-300).

2.3.3. Dağıtımçı liderlik

Okul müdürünü merkeze alan ve onu öğretim ve müfredatın denetiminden sorumlu tutan öğretimsel liderlik, öğretimsel uygulamalarının haricinde okul müdürünün hem öğretim hem de yönetsel işlerle başa çıkamayacağı ihtimalinden dolayı eleştirilmiştir. Okul müdürünün her bir derste alan uzmanı olmamasından dolayı her müfredata hâkim olamayıp kontrolünü sağlayamaması öğretimsel liderliğin diğer bir eleştirilen yönüdür (Gümüş vd. 2018: 6-7). Diğer bir yandan 1900'lerden beri artan etkisiyle birlikte dağıtımçı liderlik eğitim örgütlerinde sergilenen güçlü bir liderlik modeli olarak ortaya çıkmış ve büyük okulları yönetmedeki zorluk dağıtımçı liderliğin ortaya çıkış sebeplerinden birisi haline gelmiştir (Preedy, 2016: 139). Öğretimsel liderliğin aksine, lideri değil de liderin uygulamalarını merkeze alan dağıtımçı liderlik öğretmeni karar alma sürecine ve yönlendirme sürecine dâhil etmeyi savunan öğretmen liderliği kavramıyla daha fazla önem kazanmıştır (Gümüş vd. 2018: 6-7). Dağıtımçı liderlikte; *iş bölümü*, *bağımsızlık* ve *koordinasyon* önemli kavramlardır. Okullarda öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu dağıtımçı liderliğin benimsendiği durumlara örnek verilebilir (Kılıçoğlu, 2018: 10). Lider bir ya da birden fazla kişi olabilir ifadesi dağıtımçı liderlik için kullanılmaktadır (Winston ve Patter,

2006: 7)

Okul geliştirmede köklü bir tarihi olan ve alan yazında en çok çalışılan iki liderlik modelinden biri olan dağıtımıcı liderlikte; okul müdürü, liderliğini meslektaşlarıyla paylaşır (Liu, Bellibaş ve Gümüş, 2021: 4). Örgütteki herkes liderlik uygulamalarına dâhil olarak örgütü yönetebilir (Gümüş vd. 2018: 7). Liderlik uygulamalarının bir ya da birden fazla liderin eylemlerinden ise lider ve takipçi arasındaki etkileşimlerle meydana geldiğı ifade edilmektedir (Spillane, 2005: 146).

Öğretmen iş doyumunu ve öz yeterlilik üzerinde dolaylı ama pozitif etkisi olan dağıtımıcı liderliğin, öğrenci çıktısı/başarısı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Öğretimsel liderlik en çok çalışılan iki liderlik modelinden birisidir ve öğretmen iş doyumunu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisi bulunmaktayken öğretmen öz yeterliliğı üzerinde dolaylı etkisi bulunmaktadır. Dağıtımıcı liderlik öğretmen iş doyumunu ve öz yeterliliğı üzerinde dolaylı ama olumlu ve öğrenci çıktısı üzerinde olumlu etkisi olmasına rağmen, az sayıda deneysel çalışma yapılması sebebiyle eleştirilene maruz kalmıştır (Liu, Bellibaş ve Gümüş, 2021: 12-14). Ama liderliğin dağıtım şekli daha önemli bir konudur (Spillane, 2005: 149).

2.3.4. Etkileşimsel liderlik

Dönüşümsel liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi etkileşimsel liderlikle karşılaştırılmasıyla elde edilebilir. Her iki liderlik de amaç ya da hedeflerdeki başarı konusunda birbiriyle bağlantılıdır. Etkileşimsel liderlikte lider ve takipçi arasında *ortak eylem* yoktur. Eğer takipçiler liderin amaçlarıyla uyumlu hareket ederse sadece maddi ödüller değil aynı zamanda saygınlık gibi manevi ödüller de kazanırlar (Der Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 20-21).

Statükoyu korumak-sürdürmek ve ödül ve ceza için belirleyiciler oluşturmak etkileşimsel liderliğin en önemli davranışlarından (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358). Burn tarafından bu iki liderlik modelinin birbirinin zıddı olduğunu belirtmesine karşın, Bass tarafından liderin yalnızca dönüşümsel ya da etkileşimsel lider olmak zorunda olmadığı ifade ettiğı belirtilmektedir Bir lider iki liderlik niteliğini taşıyabilir. *Süreç ve amaçların türü* dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliğı birbirinden ayıran iki faktördür (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 20-21).

Etkileşimsel liderler esasen pasiftir. Etkileşimsel liderlik; korkuyla yönetme, performansa ve hedeflere ulaşma durumuna göre ödüllendirme ve cezalandırmayı

amaçlayan McGregor'un X Kuramı ile benzerlik göstermekte iken; dönüşümsel liderlik çalışanın ihtiyaçlarına odaklanan, güveni, saygıyı, çalışanları teşvik etmeyi benimseyen ve bunlar için gerekli kaynakları sağlayan McGregor'un Y Kuramı ile benzerlik göstermektedir. Her iki liderlik modelinin güçlü ve zayıf yanları mevcuttur ve bağlam içerisindeki değişkenler her iki liderlik modelinde de etkilidir (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 359).

Etkileşimsel liderliğin üç boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir. *Koşullu Ödül*; hedeflenen sonuçlara, amaçlara ve performansa ulaşıldığında lider tarafından ödüllendirici aktiviteleri, *İstisnalarla Yönetim (Aktif)*; liderin, ortaya çıkabilecek problemleri ön görmesi ve önlem alması, *İstisnalarla Yönetim (Pasif)*; liderin problemler ortaya çıktıktan sonra önlem almasıdır. Diğer bir ifadeyle bir şeyler yanlış gidince liderin probleme müdahale etmesidir (Çelik, 1998: 7; Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 22).

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarını belirlemek için MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılabilir (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 21). Dönüşümsel liderlik eleştirilere maruz kalmıştır ancak etkileşimsel liderliğin de zayıf yanları bulunmaktadır. Ancak çalışmalar dönüşümsel liderlik davranışlarının etkileşimsel liderlik davranışından daha fazla sergilendiği sonucunu göstermekte ve etkileşimsel liderlik ile ilgili daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 359-360).

2.3.5. Paternalist liderlik

Liderlik modellerine ilişkin çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir (Yıldırım, 2001: 6; Değirmenci, 2006: 4; Ağırdaş, 2014: 3; Ulusoy, 2014: 4; Cengiz, 2015: 3; Kaplan, 2015: 4; Akyürek, 2016: 4; Bilir, 2007: 3; Erdoğan, 2017: 3; Başbekleyen, 2019: 6; Akgül, 2019: 6; Ege, 2023: 3). Batı toplum yapısında etkili ve uygun olan liderlik modellerinin, Doğu toplumlarında ve kültüründe aynı etkililiği göstermeyebileceği ifade edilmektedir. Yani liderlik modellerinin etkililiği konusunda uluslararası geçerlilik bulunmayabileceği ifade edilebilir (Köksal, 2011: 102).

20. yüzyılın son çeyreğinden beri işletme ve eğitim sektöründe liderlik ve yönetim alanları Anglo- Amerikan kültürünün etkisiyle yönlendirilmesi sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır. Batılı olmayan toplumlarda liderlik ve yönetime ilişkin yapılan çalışmalar kültürün liderlik modelleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Law, 2012: 2). Doğu kültürüne ait liderlik modeli çalışmalarının ve araştırmalarının öncüleri arasında Silin

(1976), Reddin (1990) ve Westwood (1997)'un yer aldığı belirtilmektedir (Köksal, 2011: 102). Bu bağlamda paternalist liderlik modelinin Doğu toplum yapısına ve kültürüne ait olarak ortaya çıkan liderlik modeli olduğu öne sürülmektedir (Cerit, 2012: 38). Paternalizm kavramı ise Çin, Endonezya, Tayvan ve Singapur'da faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarla ortaya çıkan ve doğu kültürüne ait yönetim ve liderlik anlayışını temsil eden bir kavramdır (Köksal, 2011: 103). Batı toplumları bireyci yapıdayken (Aydınoglu, 2020: 31), Doğu toplumları daha bütünleştirici (*toplumsal, kolektivist*) ve yüksek güç mesafesine sahip bir yapıdadır (Köksal, 2011: 111). Bu sebeple paternalist liderlik batı toplumları tarafından eleştirilmiş ve olumsuz olarak görülmüştür (Aktaş, 2019: 25).

Bireyci yapıda olan toplumlarda;

- *Ben fikri ve kişinin kendi özü önem teşkil etmektedir.*
- *Öze yönelim söz konusudur*
- *Değer kıstasları herkes için geçerli ve değişmezdir.*
- *Birey, toplumda kendi kimliği ve değer yargıları ile vardır.*
- *Hatalardan dolayı suçluluk duyulur*
- *Hedeflenen davranış ve bireysel başarı önemlidir.*
- *Asıl amaç topluma uyumlu olmak değildir.*
- *Birey özel hayat hakkına sahiptir*
- *Aile bağlarından ziyade bireysellik önemlidir.*
- *Bireydeki sorumluluk duygusu topluma değil kendine karşıdır.*
- *Öğrenme sürecini ve öğrenmenin nasıl gerçekleşeceğini öğrenmek esastır.*
- *Geleneksel ahlak anlayışı egemen değildir.*

Kolektivist yapıdaki toplumlarda;

- *Bireylerde biz olma düşüncesi baskındır.*
- *Kişi değerlerini topluma göre ayarlar.*
- *Bireysellik değil toplumsallık önemlidir.*
- *Değer standartları grup içinde ve dışında farklılaşmaktadır*
- *Sosyal hayat içinde sosyal bir kimliğe sahip olmak önemlidir.*
- *Hatalar utanç kaynağı olarak algılanır.*
- *Bir gruba ait olma önem taşır*
- *Toplum odaklı yaşamak ve topluma uyum sağlayabilmek önemlidir.*
- *Kişinin özel hayatına saygı duyulmaz ve özel hayat sınırı kavramı bulunmamaktadır.*

- *Aile bağlarının güçlü olduğu geleneksel aile yaşantısı hâkimdir.*
- *Kişi ailesine karşı sorumludur.*
- *Eğitimdeki gaye bir şeyin nasıl elde edileceğinin öğrenilmesidir.*
- *Gelenekçi aile anlayışı egemendir*

(Hofstede, 1980: 48; 2001:226; Akt. Çalışkan, 2015: 25)

Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda;

- *Sınıflar arası ayrımı en aza indirmek amaçlanır.*
- *Erk tek bir kişide toplanmamıştır, paylaşılır.*
- *Güç kavramı sorgulanabilir olmalıdır.*
- *Çocuklar sosyal ve duygusal yönden dikkate alınır.*
- *Herkes için eşit haklar ilkesi önem taşımaktadır.*
- *Birey değil sistem suçlu olarak görülür.*
- *Çocukların sosyal açıdan gelişmeleri beklenir*
- *Eğitim öğrenci merkezlidir.*
- *Orta düzeye odaklanan eğitim anlayışı vardır.*

Yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda;

- *Eşitlik anlayışı vardır.*
- *Güç hiçbir şekilde paylaşılamaz ve sorgulanamaz.*
- *Güçsüz bireyler güçlü bireylere bağımlıdır*
- *Sınıflar arası çatışmalar olabilir.*
- *Güçlüler imtiyaz ve ayrıcalıklara sahiptir.*
- *Birey suçlu olarak görülür.*
- *Çocuklardan itaat etmeleri beklenir.*
- *Çocukların yetersiz görülmesi hâkim bir anlayıştır.*
- *Eğitim sistemi öğretmen merkezlidir.*
- *Üst düzeye odaklanan eğitim anlayışı mevcuttur.*

(Hofstede, 1980: 46; 2011: 9; Akt. Çalışkan, 2015: 25).

ABD, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Hindistan, Pakistan, Türkiye, Rusya ve Çin olmak üzere 10 ülkede 2003 yönetici ve çalışan ile ülkelerin paternalizme yaklaşımını gösteren çalışmada;

- Paternalizme en yakın ülkelerin; Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye
- Paternalizm ikinci derece yakınlıkta ülkelerin; Romanya, Rusya, ABD ve Kanada
- Paternalizme üçüncü derece yakınlıkta ve listenin sonundaki ülkelerin ise Almanya ve

İsrail olduğu ifade edilmektedir (Aycan vd. 2000: 206).

Türkiye’de ise 6 bölgeden 15 üniversiteden 1213 öğrenciyle gerçekleştirilmiş olan çalışma sonucunda, Türkiye’de paternalist liderliğin en çok Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde; en az ise İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Ege bölgelerinde tercih edildiğini ifade etmektedir (Aycan, 2001: 16).

Paternalist liderliğin; *yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik* ve *çıkarıcı liderlik* olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir (Dağlı ve Ağalday, 2017: 194). Buna karşın paternalist liderliğin; *aile havası, hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik* ve *yetersiz görme* olmak üzere beş alt boyuttan oluştuğu da ifade edilmektedir (Saylık ve Aydın, 2020: 283).

2.3.5.1. Paternalist liderliğin boyutları

Aile havası: Örgütte bir aile ortamının oluşturulması, “patron baba” ifadesiyle özdeşleşen yönetici figürü, sevgi ve yönetimin birlikte olduğu durumları kapsamaktadır. Lider, örgütü “evi” olarak algılamaktadır. Ayrıca çalışanları da ailesi gibi benimsemekte ve onlardan da buna uygun davranmalarını beklemektedir. (Saylık ve Aydın, 2020: 279).

Hayırseverlik: Çalışanların iş ve özel hayatlarıyla bir bütün olarak düşünülmesi, ilgilenilmesi ve onları memnun etme çabaları olarak ifade edilebilir. Hayırseverlik ve iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Ekmen, 2020: 30). İletişim kurum dışında da devam etmektedir. Lider gerektiği zaman kişisel meselelerde çalışanlarına yardımcı olmaktadır (Saylık ve Aydın, 2020: 279).

Otoriterlik: Çalışanlardan *itaat, saygı, bağlılık* beklentisi ve bazen astları korkuyla yönetme durumlarıdır. Eleştirinin ve kararlara karşı çıkma hoş görülmemektedir. Lider sert ve katı tutumlar içerisindedir (Saylık ve Aydın, 2020: 279).

Müdahalecilik: Yöneticinin ya da liderin astları/çalışanları çalışmalarında ve kararlarında “koruma” güdüsüyle müdahalelerde bulunmasıdır. Yapılan müdahalelerin sadece çalışanın yararı için mi yapıldığı hala tartışılan konulardandır (Ekmen, 2020: 31-32). Lider, giyim dahil olmak üzere çalışanlarına ilişkin birçok konuda müdahaleci davranış göstermekte gerekirse eleştirmektedir. (Saylık ve Aydın, 2020: 277).

Yetersiz Görme: Yönetimde olan kişinin kendisini astlarından; *bilgi, yetenek, deneyim* ve *ahlaki* açıdan daha üstün konumda olduğunu düşünmesi ve astları yönlendirilmeye ihtiyaç duyan çocuklar olarak algılamasıdır. Karar mercii liderdir. Çalışanların görüşlerini dikkate almaz, yetki paylaşımı yapmak istemez. Ayrıca çalışanlarının birçok konuda kendisine

ihtiyaç duyduklarını düşünür (Saylık ve Aydın, 2020: 278).

Paternalist liderlik niteliklerini /becerilerini benimseyen liderler; çalışanlarına karşı bir ebeveyn gibi yaklaşır ve çalışanlarının sadece iş hayatlarına ilişkin değil özel hayatlarıyla da ilgilidirler. Çalışanları için önemli olan özel günlerde onları yalnız bırakmaz. Bununla beraber paternalist liderler; tıpkı ebeveynlerin çocuklarından itaati, bağlılığı ve sorumluluk bilincini beklemeleri gibi kendi çalışanlarının da bu davranışları benimseyip sergilemelerini bekler. Paternalist liderler karar verme sürecinde çalışanlarına danışsa da karar verme yetkisinin kendisinde olduğunu ve otorite sahibi olduğunu çalışanlarına hissettirir. Ayrıca paternalist liderler çalışanlarını motive eder onları ödüllendirebilir ve cezalandırabilir. Paternalist liderlerin kendilerine bağlı, itaat gösteren çalışanlarına karşı yanlış davranışlar sergileyebilmeleri ihtimali paternalist liderliğin olumsuz yanı içerisinde yer almaktadır. Buna karşın paternalist liderlerin çalışanlarına bir ebeveyn gibi yaklaşmalarının ve onların hem iş hem de özel hayatlarıyla ilgilenerek iş-özel hayat dengesini sağlamış olmalarının, çalışanların iş doyumuna olumlu yönde etki edebileceği de ifade edilmektedir (Aydınoğlu, 2020: 41-44).

2.3.5.2. Eğitim kurumlarında paternalist liderlik

Paternalist liderlik davranışının sergilendiği okullarda; aile ortamı havası hâkimdir. Okul müdürü çalışanların iş hayatlarıyla ilgilendiği kadar özel yaşamlarına karşı da duyarsız değildir. Yani öğretmenlerle iletişim okul dışı etkinliklerle de devam eder. Sadece okul müdürü değil öğretmenler arası etkileşim de olumludur. Okul müdürü bir baba rolünde olması sebebiyle öğretmenlerden *saygı*, *itaat* ve *bağlılık* beklemesi ve bunu gösteren öğretmenlerle göstermeyen öğretmenler arasında ayırım yapma olasılığının yüksek olması paternalist liderliğin olumsuz yanıdır (Çelik, 2020: 583).

2.4. İş Doyumu

İnsan, örgütün amaçlarına ulaşmasında ya da ulaşmamasında etkili olan faktörlerdendir. Bu sebeple çalışanların işe ilişkin duyguları/ algıları ve ondan duydukları tatmin duygusu önem arz etmektedir (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 56). İş doyumunu, çalışanların işe ve işin icra edildiği örgüte yönelik olarak olumlu tutumları ve duyguları olarak tanımlanabilir. İş doyumunu öznel bir kavram olmakla beraber farklı şekillerde tanımlanmaktadır. İş doyumunu, kişinin mesleğine dair beslediği duygular ve bunların işine yansımaları şeklindedir tanımı da bunlardan birisidir (Gündüz, 2008: 27).

İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel etmenler olarak iki grupta incelenmektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, kişilik ve eğitim düzeyi bireysel faktörleri oluştururken (Tunacan ve Çetin, 2009: 158); ücret, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları, terfi, iletişim ve yönetim şekli ise örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Ayrıca kıdem, sosyo-kültürel çevrenin bireysel faktörler içerisinde; işin niteliğinin de örgütsel etmenler içerisinde yer aldığı belirtilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56-58).

2.4.1. İş doyumuna etki eden faktörler

2.4.1.1. Örgütsel etmenler

Ücret: Ücret çalışanlar için hem ekonomik açıdan hem de toplumsal (sosyal) açıdan önemlidir. Çünkü ücret kişinin toplum içindeki prestijinin de bir göstergesi olabilir (Yılmaz, 2014: 23). Ücret iş doyumunu doğrudan etkilememekte daha çok ücretin adaletli bir politikayla dağıtılıp dağıtılmaması iş doyumunu etkilemektedir (Andrews, 2003; Akt. Sürmeli, 2018: 19). Adaletsiz ücret sistemi çalışanın iş doyumunu düşürebilir (Yılmaz, 2014: 23). İşin yapısına uygun ücret sistemi, çalışanların işinde istikrarlı bir şekilde çalışmalarını olumlu olarak etkilemektedir (Yoldaş, 2022: 35).

Çalışma Koşulları ve Çalışma Arkadaşları: Çalışanın çalıştığı ortamda kendini güvende hissetmesi kendini rahat hissetmesi, işine ulaşım konusunda sorun yaşamaması, işte kullanacağı materyal bakımından sorun yaşamamasıyla (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 59) çalışma ortamının fiziksel koşullarının iyi oluşunun çalışanın iş doyumuna olumlu katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Birbirini destekleyen çalışma arkadaşlarıyla bir arada çalışmanın çalışanın iş doyumunu artırabileceği ifade edilebilir (Usta Öztürk, 2019: 18). Çalışma ortamındaki olumlu iklim ve iletişim, arkadaşlarla kurulan ilişkiler iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz, 2014: 23-24). Koşullar ne kadar olumlu olursa çalışanın performansı ve kurumdaki etkililiği o kadar artacak, koşullar ne kadar olumsuz ise çalışanın etkililiği düşeceği için iş doyumuna da düşecektir. (Yılmaz, 2014: 23).

İşin Niteliği: Çalışanın yapısına uygun işlerde çalışması iş doyumunu artırabilir ve çalışmanın niteliği artıkça iş doyumuna olumlu olarak etkilenebilir. İşteki monotonluk azaldıkça iş doyumuna artabilir. İşin yapısı çalışanın gelişimine olanak tanıyor, ona bu konuda fırsatlar sunuyorsa ve çalışanın becerilerine uygun yapıda ise çalışandaki iş doyumuna artacaktır (Yılmaz, 2014: 22).

İletişim: Örgüte ve örgütte çalışanlara ilişkin bilgilerin, çalışanlara iletilmesi, kişinin kendisini örgüte aidiyetini kolaylaştırarak iş doyumuna artıracaktır (Usta Öztürk, 2019: 19).

İletişim yönü de bu noktada önem arz etmektedir. Üstten asta doğru iletişimin ağırlıklı olması iş doyumunu düşürecektir (Yılmaz, 2014: 25).

Terfi: Mesleğinde ilerleme şansının olması çalışanın iş doyumunu artırabilir (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 59). Hakkaniyetli bir terfi sistemi çalışanın iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Başarısının ve çabasının karşılığını alan birey hem mesleki olarak yükselme fırsatı bulması bakımından hem de mesleki anlamda ilerlemenin maddi olarak da yansımaları görmesi bakımından iş doyumunun artabileceği ifade edilmektedir (Yılmaz, 2014: 23).

Yönetim Şekli: Yönetim şeklinin çalışanların iş doyumunu üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Yoldaş, 2022: 36). Çalışanlarına önem veren, onlara adaletli davranan, saygı gösteren, örgütte güven ortamı oluşturan yönetici davranışının çalışanın iş doyumunu arttırabileceği ifade edilebilir (Usta Öztürk, 2019: 17-18). Çalışanlarında kusur arayan yönetim biçimi iş doyumunu olumsuz etkileyecektir (Yılmaz, 2014: 23).

2.4.1.2. Bireysel etmenler

Cinsiyet: Cinsiyetin iş doyumunu üzerinde etkili olan faktörlerden biri olduğu bilinmektedir (Yoldaş, 2022: 34). Kadınların çalışma hayatında karşılaştığı sorunlarla birlikte iş doyumlarının erkeklere göre düşük olduğu ya da kadınlarda aidiyet duygusunun erkeklere göre daha güçlü olması iş doyumlarının artabileceği ifade edilebilir (Aydinoğlu, 2020: 65-66). Ancak kadınların mı yoksa erkeklerin mi iş doyumlarının yüksek olduğunda dair ortak bir sonuç bulunmamaktadır (Yılmaz, 2014: 21). Cinsiyetin öğretmen iş doyumunu üzerinde anlamlı farklılık meydana getirdiği sonucuna ulaşan çalışmalar olduğu kadar (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 64; Tunacan ve Çetin, 2009: 163; Öztürk, 2012: 78) cinsiyetin öğretmen iş doyumunu üzerinde farklılık meydana getirmediği sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Yıldırım, 2001: 329; Koruklu vd. 2013: 121).

Yaş: Yaş, işten elde edilen doyum üzerinde etkili olan faktörlerden birisidir. Yaş ve iş doyumunu ilişkisine dair farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi erken ve ileri yaşlardaki iş doyumunun yüksek, orta yaşlarda ise düşük olduğu görüşüdür. Bir diğer görüş ise iş doyumunu ve yaş arasında doğru orantı olduğu yani yaşın ilerlemesiyle iş doyumunun artacağı yönündedir. Son görüş ise artış halinde olan iş doyumunun belirli bir yaştan sonra düşeceği yönündedir (Tunacan ve Çetin, 2009: 158). Yaşın, öğretmen iş doyumunu üzerinde anlamlı farklılık meydana getirdiği sonucuna ulaşan çalışmalar olduğu kadar (Filiz, 2014:

164; Akyol Kılıç, 2014: 130; Yılmaz, 2014: 56-57) yaşı'n iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşan çalışma da mevcuttur (Ağırdas, 2014: 80).

Kıdem: Kıdemin ve tecrübenin artması işe dair fırsatları da artırabileceği için iş doyumunu olumlu anlamla etkileyebilir. Bir kurumdaki hizmet süresi arttıkça çalışanın iş doyumunun artabileceği ifade edilmektedir. Bu durumun sebebi olarak ise çalışanın çalıştığı kurumu tanıyıp benimsemesi, aidiyet duygusuna sahip olması, kurumun taleplerini anlaması ve kurumdaki beklentilerinin neler olacağının farkında olması gibi faktörler gösterilebilir. Öte yandan işe yeni başlayan birinin beklentileri yüksek olabilir ve beklentilerin karşılanamaması iş doyumunu düşürebilir (Yılmaz, 2014: 21-22). Kıdemin, öğretmen iş doyumunu üzerinde farklılık meydana getirdiği sonucuna ulaşan çalışmalar mevcut olduğu kadar (Yılmaz, 2014: 59-60; Ulusoy, 2014: 88) kıdemin iş doyumunu üzerinde farklılık meydana getirmediği sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Koruklu vd. 2013: 129; Ağırdas, 2014: 80).

Medeni Durum: Evli insanların bekârlara göre mesleklerinden aldıkları iş doyumunun daha fazla olabileceği ifade edilmektedir. Öte yandan bekârların, evlilere göre daha kolay bir şekilde işini ve çalıştığı örgütü değiştirme olanağının bulunması iş doyumlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Sarı, 2021: 34). Kadınlar arasında evli olup olmamalarının iş doyumlarını etkileyebileceği ifade edilirken erkekler arasında evli ya da bekar olmalarının iş doyumlarını etkilemediği ifade edilmektedir (Yılmaz, 2014: 21).

Kişilik: Kişinin duygularını ve düşüncelerinin temelini oluşturan etkenlerden birisi de kişilik özellikleridir (Yoldaş, 2022: 34). Bireyin kendi kişilik özelliklerinin bilincinde olarak meslek seçimi yapması da iş doyumunu sağlayan bireysel etmenlerdendir (Aydınoglu, 2020: 67). Bununla beraber kişilik iş doyumunu üzerinde hem pozitif hem de negatif etkiye sahip olabilir (Yoldaş, 2022: 34).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında çok güçlü bir bağ bulunmadığı ifade edilmektedir (Yoldaş, 2022: 34). Ancak kişinin eğitim durumuna uygun bir işte çalışması kişiye iş doyumunu sağlayabileceği de ifade edilmektedir. Ayrıca görev ve sorumluluklarının daha dar kapsamlı olması bakımından akademik olarak daha düşük kademedeki çalışanların akademik olarak daha yüksek kademedeki bulunan çalışanlara göre iş doyumlarının daha fazla olabileceği ifade edilmektedir (Sarı, 2021: 33). Genel kabul görmüş kanı eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun artacağı yönündedir. Eğitim seviyesinin üzerinde çalışan birey stres ve kaygıyı yoğun olarak yaşayabilmesi sebebiyle iş doyumunun düşmesi beklenebilir. Bununla beraber tam tersi bir durumda da iş doyumunun

düşmesi beklenebilir (Yılmaz, 2014: 21). Eğitim durumunun öğretmen iş doyumunu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur (Akyol Kılıç, 2014: 131; Azimi ve Akan, 2019: 133-134).

Sosyo-Kültürel Çevre: Kişinin doğumundan itibaren içinde bulunduğu çevreden edinmiş olduğu değerler bulunmaktadır. Bu değerler, kişinin iş seçimini etkilediği kadar iş doyumlarını da etkilemektedir. Ayrıca şehirde ya da kırsal bölgede büyümüş olmanın da işin seçimini etkilediği kadar iş doyumunu da etkilediği belirtilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

2.4.2. İş doyumunun önemi

İş doyumunun sağlanabilmesinin birçok açıdan olumlu yanları bulunmaktadır. Bu olumlu yanlar sadece çalışan için değil çalıştığı örgüt için de geçerlidir (Aydınoglu, 2020: 64). İş doyumunu sağlamış bir birey işinden mutluluk duymakta, performansı daha yüksek düzeyde ve örgütün verimliliğini artırmaktadır (Sarı, 2021: 29). İş doyumunu sağlayamamış bir bireyin ise örgüt içi etkileşimin güçsüz, verimliliği ve performansı düşük olduğu ve işi bırakma durumunu dahi düşünebileceği ifade edilmektedir. İşinden manevi açıdan doyum elde edemeyen bir birey için maddi ödüller, maaşta yapılan iyileştirmeler pek bir önem taşımamaktadır (Aydınoglu, 2020: 64).

2.5. İlgili Araştırmalar

2.5.1. Paternalist liderliğe ilişkin çalışmalar

Cerit (2012), Bolu'da görev yapan 309 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışına ilişkin algıları ve iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişki düzeyini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet*, *öğrenim düzeyi* ve *kıdem değişken* olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış düzeyi ile yöneticiden kaynaklanan ve işin kendi doğasındaki doyum arasında hem olumlu hem de anlamlı ilişkinin mevcut olduğu ve algılanan paternalist liderlik davranışlarının yönetici ve işin kendi doğasından elde edilen doyumun önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşıldığını ifade edilmektedir.

Arslan (2016), Uşak ilinde bulunan ortaokul ve lise kademesinde görev yapan 349 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından

algılanan paternalist liderlik davranış düzeyi ve öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, kıdem, mezuniyet, okul türü, mevcut okulda bulunma süresi ve okuldaki öğretmen sayısı* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre eğitim kurumu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarında sadece aynı okulda çalışma süresi ve görev yapılan okul türü değişkenlerinde farklılığın anlamlı bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı puanlarının yüksek düzey puan aralığında olduğu ve paternalist liderlik davranışları ile örgütsel sinizm düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı ama yüksek seviyede olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Ağalday (2017), Mardin ilinde görev yapan 1059 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık ile örgütsel muhalefet düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kıdem ve sendikaya üyelik durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre eğitim kurumu yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarında cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum değişkenlerinde; öğretmenlerin algılarına göre örgütsel yaratıcılığa ilişkin öğrenim durumu, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerinde; öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet algılarında ise kıdem, öğrenim durumu, sendika üyeliği ve cinsiyet değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin algılarına göre örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin pozitif ve yüksek olduğu; öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışı ile örgütsel muhalefete ilişkin algıları arasında ise pozitif ve düşük seviyede bir ilişki olduğu; öğretmen algılarına göre örgütsel yaratıcılığın, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı ve örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde kısmı aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Dursun (2019), İstanbul iline bağlı Beylikdüzü ilçesinde görev yapan 420 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranış düzeyi ve öğretmenler tarafından algılanan okul kültürü düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, okul türü, mevcut müdürle çalışma yılı ve eğitim durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen

algılarına göre eğitim kurumu müdürlerinin paternalist liderlik davranışında cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürünü olumlu ama düşük düzeyde açıkladığı sonucuna varılmaktadır.

Okçu, Ergül ve Ekmen (2020), Batman ilinde görev yapan 727 öğretmenden elde edilen veriler ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranış düzeyi ve örgütsel güven ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, sendika üyeliği görev yapılan kurum, kıdem ve var olan yönetici ile çalışma süresi* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı ile örgütsel güven ve motivasyon ilişkisinin doğru orantılı olduğu yani okul müdürlerinin paternalist liderliğe yönelimleri arttıkça öğretmen güven ve motivasyonunun da arttığı ifade edilmektedir. Ayrıca öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik ile örgütsel güven ve motivasyon ilişkisinin orta düzey ve pozitif olduğu sonucuna varılmaktadır.

Aydinoğlu (2020), Ankara ilinde görev yapan 413 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranış düzeyi ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyi arasındaki ilişki düzeyini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada *yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, cinsiyet, kurumdaki hizmet süresi ve kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ama zayıf bir ilişki olduğu; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı ile öğretmen iş doyumu düzeyi arasındaki ilişkinin ise pozitif ve orta seviye olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Özgenel ve Canuyulası (2020), İstanbul iline bağlı Tuzla ilçesinde görev yapan 449 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, öğrenim düzeyi, kıdem ve okul kademesi* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesi değişkeninde anlamlı bir

farklılık göstermektedir. Öğretmen algılarına göre örgütsel mutluluk algıları okul kademesi ve kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ayrıca ilköğretim kademesindeki öğretmenlerin, lise kademesinde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla paternalist liderlik davranışında bulunduklarını algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca ilköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin ikinci ve üçüncü kademe eğitim kurumlarındaki öğretmenlere göre örgütsel mutluluk algıları daha fazladır. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarını olumlu olarak etkilediği ve okul müdürlerinin algılanan paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu %10 oranında anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Paker (2021), “Paternalist Liderliğin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmada paternalist liderliğin öğretmenler üzerinde sadece olumlu değil aynı zamanda olumsuz tesirinin olduğunu ifade etmektedir. Olumlu etkiler arasında, öğretmen sorunlarıyla ilgilenen, onları dinleyen, çözüm üretmeye çalışan gibi paternalist liderlik davranışlarını sergileyen okul müdürünün görev yaptığı okulda çalışan öğretmenlerin okulu daha fazla benimseyip kendilerini okulun bir üyesi olarak hissetmelerini sağlayabilir ve bu da olumlu bir okul kültürü oluşmasını sağlamaktadır. Olumsuz etkileri arasında okul müdürü okulda kendine tek bir otorite olarak görüp öğretmenlere söz hakkı tanımayan ve baskı yöntemiyle okulu yöntemiyle çalışıyorsa bu durum öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu zayıflatır ve okul kültürünü olumsuz etkileyecek.

Özgenel vd. (2021), İstanbul ilinde görev yapan 586 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik, ruhsal, dönüştürücü ve paternalist liderlik davranış düzeylerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, kıdem, öğrenim düzeyi, okul türü* ve *yaş* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarında cinsiyet, kıdem, okul kademesi ve yaş değişkeninde farklılığın anlamlı ve öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderliği en fazla paternalist liderliği ise en az oranda sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Sarı (2021), Sinop ilinde görev yapan 717 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranış düzeyi ve öğretmen algılarına göre iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *medeni durum, cinsiyet, branş, öğrenim düzeyi, kıdem* ve *okul kademesi* değişken olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarında medeni durum, öğrenim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerinde farklılığın anlamlı olmadığı bulunurken mesleki kıdem, branş ve okul türü değişkenlerinde farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumu ilişkisinin pozitif olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Delice (2021), Kahramanmaraş ilçesi Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde görev yapan 370 öğretmenden toplanan verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış düzeyi ve öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algı düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *öğrenim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, branş, kıdem, görev ve kurumdaki öğretmen sayısı* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarında öğrenim düzeyi, kıdem, cinsiyet, branş ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışı düzeyi ve öğretmenlerin okulların etkililiğine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin olumlu ve orta seviyede olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Üzman (2022), İstanbul ilinde görev yapan 420 öğretmenden toplanan verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranış düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin algı düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, kıdem ve çalıştığı okul kademesi* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin cinsiyet ve okul türü değişkenlerinde, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarına ilişkin olarak ise yaş ve kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre eğitim kurumu yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algısında etkili olduğu ve ikisi arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Başar ve Okçu (2022), Siirt'te bulunan devlet ve vakıf lise eğitim kurumlarında görev yapan 386 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, okul türü, öğrenim düzeyi, kıdem ve okuldaki çalışma yılı* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre lise kademesindeki okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının orta düzey olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca öğretmen algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin de yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla beraber öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik ilişkisinin orta seviye ve paternalist liderliğin örgütsel sessizliği %36 oranında açıklayarak öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Işık (2022), Denizli'nin iki ilçesinde bulunan 329 sınıf öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış düzeyini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırma modelidir. Araştırmada *cinsiyet, yaş, kıdem, çocuk sahibi olma durumu, sendikaya üyelik ve çalıştıkları ilçe* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yaş, çocuk sahibi olma ve çalıştıkları ilçe değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna varılmaktadır. Araştırma bulgularından öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Demir (2022), İstanbul iline bağlı Sultanbeyli ilçesindeki 150 öğretmen ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık davranış düzeyini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, kurumdaki çalışma süresi ve medeni durum* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılık davranış düzeyi ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin olumlu ve anlamlı yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı ne oranda yordadığını analiz etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi neticesinde ise paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı %18 oranla açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Tümkiye ve Demirden (2023), 448 sınıf öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışı ve öğretmen algılarına göre sınıf öğretmenlerinin özerklik davranış düzeyini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *öğrenim düzeyi, cinsiyet, kıdem, mevcut müdürle çalışma süresi ve yaş* değişken

olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yalnızca cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenlerinde; öğretmen algılarına göre sınıf öğretmenlerinin özerklik davranışlarına ilişkin olarak ise öğrenim düzeyi, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre okul müdürü paternalist liderlik davranışlarının “çok katılıyorum”, öğretmenlerin özerklik davranışlarının ise “sık sık” düzeyinde olduğu ve okul müdürlerinin paternalist liderlikleri ile sınıf öğretmenlerinin özerklik davranışı ilişkisinin olumlu, anlamlı ama düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Ayhan (2023), Konya ilinde görev yapan 610 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranış düzeyi ve öğretmen algılarına göre öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerine ilişkin ilişki düzeyi arasındaki incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel araştırma modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğretim kademesi* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin yaş ve cinsiyet değişkeninde farklılığın anlamlı olduğu neticesine ulaşılmıştır. 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin paternalist liderlik algıları 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlere göre ve bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla paternalist liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ilişkisinin pozitif, anlamlı ama düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.2. Öğretmen iş doyumuna ilişkin çalışmalar

Yıldırım (2001), Türkiye’nin 7 bölgesinde 17 ilde görev yapan 339 okul müdürü ve 1159 öğretmenin verileri ile gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin kültürel liderlik ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *okul türü, cinsiyet, kıdem, farklı bölgelerde görev yapma ve branş* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kültürel liderliğe ilişkin kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunurken, cinsiyet ve branş değişkeninde farklılığın anlamlı olmadığı neticesine ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre iş doyum düzeylerine ilişkin olarak ise okul türü, cinsiyet, kıdem ve bölge farkı değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Meslek ahlakına ilişkin

olarak ise okul türü, bölge farkı değişkenlerinde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca algılanan kültürel liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumu ilişkisinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır

Çetin ve Özcan (2004), İstanbul ilindeki birkaç ilçede bulunan ilköğretim kademesinde görev yapan 210 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, branş, okul yöneticisi ile çalışma süresi* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre sadece okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkeninde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda algılanan etik davranışların öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı ve pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Değirmenci (2006), Trabzon ilinde görev yapan 61 okul yöneticisi ve 454 öğretmenden elde edilen veriler ile gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin kültürel liderlik ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *lise türü, yaş, kıdem, branş, cinsiyet ve öğrenim durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin görev yapılan lise türü değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunurken yaş, kıdem, branş, cinsiyet, öğrenim durumu değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler tarafından algılanan kültürel liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumu ilişkisinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Aydın (2006) “Eğitim Kurumu Çalışanlarında İş Doyumu” isimli çalışmada ilişkisel araştırma modelini kullanmıştır. Araştırma İstanbul ilinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 216 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada *cinsiyet, okul türü, yaş, medeni durum, kıdem ve öğrenim düzeyi* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin cinsiyet ve okul türü değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Bilir (2007), Konya’da görev yapan 233 birinci kademe öğretmeni ve 267 ikinci kademe öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümsel liderlik ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, branş, kıdem ve hizmet süresi* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre iş doyumuna

ilişkin olarak kıdem ve yaş değişkenlerinde anlamlı bir farklılık, dönüşümsel liderlik davranışına ilişkin olarak ise kıdem, öğrenim durumu ve yaş değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre dönüşümsel liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunun doğru orantılı olduğu yani okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin iş doyumlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmen iş doyum düzeyinin orta düzey, dönüşümsel liderlik ile öğretmen iş doyum ilişkisinin yüksek düzey pozitif yönde olduğu neticesine varılmaktadır.

Taşdan ve Tiryaki (2008), Trabzon’da bulunan 6 devlet ve 6 özel okulda görev yapan toplam 151 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada özel ve devlet ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş doyum düzeyini karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarına göre cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul türü değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunurken, iş ve niteliği, ücret, çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan insanlar, örgütsel yaşam değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca özel okuldaki öğretmenlerin iş doyumların devlet okullarındaki öğretmenlere göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Güllü (2009), Ankara’nın merkez ilçesinde görev yapan 400 sınıf öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada kullanılan liderlik stili ölçeğinde dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik davranışları yer almaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri ve dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik davranışları ile öğretmen iş doyum ilişkisinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Karadağ, Başaran ve Korkmaz (2009), İstanbul iline bağlı Pendik ilçesinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 253 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, sürdürümcü ve etkileşimsel liderlik algıları ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada dönüşümsel, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan lider davranışı üzerinde durulmakta ve *cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, yaş, okul müdürünün cinsiyeti, eğitim düzeyi* ve *kıdemi* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin algılarında okul müdürünün cinsiyeti değişkeninde, okul müdürlerinin liderlik stillerinde okul müdürünün eğitim düzeyi, okul

müdürünün cinsiyeti ve kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin dönüştürücü, sürdürücü ve serbestlik tanıyan lider davranışları ile öğretmen iş doyumu ilişkisinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tunacan ve Çetin (2009), İstanbul iline bağlı Beykoz ilçesinde görev yapan 265 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin iş doyum algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, tarama araştırmasıdır. Araştırmada *cinsiyet, branş, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi* ve *okul adı* değişken olarak belirlenmiş ve sadece cinsiyet, branş, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Boğa (2010), Samsun ilinde görev yapan 804 öğretmen ve 153 okul yöneticisinden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stili ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada; *mesleki kıdem, okulda görev yapan öğretmen sayısı, cinsiyet, hizmet yılı* ve *branş* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin olarak branş ve hizmet yılı değişkeninde; öğretmen iş doyumuna ilişkin olarak ise branş değişkeninde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumu ilişkisinin anlamlı ve olumlu olduğu ifade edilebilir.

Kumaş ve Deniz (2010), İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde görev yapan 397 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, kıdem, kurum türü, branş, öğrenim düzeyi* ve *meslek seçimi* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin olarak yalnızca kıdem, kurum türü, branş ve meslek seçimi değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu ve öğretmenlerin iş doyumlarının ortalamasının üzerinde olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Çek (2011), İzmir ilinde bulunan özel anaokulu ve resmi anaokulunda görev yapan 383 okul öncesi öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin kültürel liderlik ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada; *yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet süresi* ve *branş* değişken olarak saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ve öğretmen iş doyumuna ilişkin olarak bağımsız

okul öncesi ve resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan kültürel liderlik davranışına konusunda özel okul öncesi eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin hizmet süresi değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmen algılarına göre kültürel liderlik davranışı ve öğretmen iş doyumunda ise resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul türü değişkeninde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kültürel liderlik ve iş doyum algıları resmi okul öncesi eğitim kurumlarındaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Genel olarak anaokulu kademesinde görev yapan müdürlerin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu ilişkisinin olumlu ve anlamlı bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yılmaz ve Ceylan (2011), Samsun ilinde çalışmakta olan 135 eğitim kurumu müdürü ve 804 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada *cinsiyet, branş ve kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin sadece branş değişkeninde anlamlı farklılık olduğu ve okul müdürlerinin iş ve kişiye yönelik lider davranışları ile öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları lider davranışı arasında anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin işe yönelik liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin doğru orantı içerisinde bulunduğu ulaşılmaktadır.

Tan (2012), Elâzığ ilinde görev yapan 822 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin takım liderlik davranışları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık ve adanmışlıklarını anlamlı şekilde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen iş doyumunun, takım liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ve örgütsel vatandaşlıkları ilişkisinde ara yordayıcı olarak bulunduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Öztürk (2012), Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde görev yapan 520 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin becerileri ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada; yaş, branş, kıdem, *cinsiyet, mezun olunan okul ve mevcut müdürle*

çalışma süresi değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetici becerilerine ilişkin olarak cinsiyet değişkeninde, öğretmen iş doyumuna ilişkin olarak ise cinsiyet, mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu neticesine ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda okul müdürlerinin algılanan yönetici becerileri ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin yüksek düzeyde, olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Çelebi (2012), Ankara ilinde görev yapan 400 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik ile öğretmen iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu; etkileşimsel liderliğin ise sadece *laissez-faire* alt boyutu ile öğretmen iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre dönüşümsel liderliğin *idealleştirilmiş davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım* ve *bireysel destek* alt boyutlarının öğretmen iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve etkileşimsel liderliğin istisnalarla yönetim, koşullu ödül alt boyutlarının öğretmen iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Şahin (2012), Amasya ili ve ilçelerinde görev yapan 22 eğitim kurumu yöneticisinden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *medeni durum, yaş, cinsiyet, kıdem, çalışılan kurum, aylık gelir* ve *eğitim seviyesi* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan liderlik stillerini belirleme ölçeğinde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları yer almaktadır. Öğretmen algılarına göre eğitim kurumu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını etkileşimsel liderlik davranışlarından daha yüksek düzeyde sergiledikleri sonucunda ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında medeni durum değişkeni ile iş doyum ölçeğinin iş güvenliği alt boyutu ile görev yapılan kurum değişkeni ile kariyer ve iş güvenliği alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu neticesine ulaşılmıştır. Eğitim kurumu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik ile iş doyum ölçeğinin kişisel gelişim, iş güvenliği ve kariyer alt boyutlarında orta ve pozitif düzey bir ilişki iş doyum ölçeğinin ödül ve sosyal ilişkiler alt boyutları ile yüksek düzeyde ve olumlu

bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre eğitim kurumu yöneticilerinin etkileşimsel liderlik davranışları ile iş doyum ölçeğinin bazı alt boyutlarının ilişkisin orta ve pozitif düzey; iş doyum ölçeğinin ödül alt boyutu ile negatif ve düşük düzey ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yılmaz (2012), 308 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu algıları ve örgütsel vatandaşlık algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada öğrenim düzeyi, *cinsiyet*, *kıdem*, *yaş*, okuldaki *öğretmen sayısı* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin sadece okuldaki öğretmen sayısı değişkeninde örgütsel vatandaşlığa ilişkin olarak ise sadece kıdem değişkeninde anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna varılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda ilköğretim kademesindeki öğretmenlerinin iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin orta düzey olduğu ve iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık arasında orta düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Aslan (2013), Şırnak'a bağlı olan İdil ilçesinde görev yapan 272 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada kullanılan liderlik stilleri ölçeğinde dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan lider davranışları yer almaktadır. Araştırmada *mezun olunan okul*, *branş*, *yaş*, *cinsiyet* ile *mesleki kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin olarak sadece yaş değişkeninde dönüşümcü lider ve sürdürümcü lider davranışları boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmazken serbestlik tanıyan lider davranışları boyutunda anlamlı bir farklılık meydana gelmektedir. Öğretmen iş doyumuna ilişkin algılarında ise sadece mezun olunan okul değişkeninde anlamlı bir farklılık meydana gelmektedir. Bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve sürdürümcü liderlik davranışları ile öğretmen iş doyum ölçeğinin içsel doyum ile düşük ve pozitif, dışsal doyum ile orta ve pozitif düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin serbestlik tanıyan lider davranışları ile iş doyum ölçeğinin içsel doyum ile düşük ve negatif, dışsal doyum ile orta ve negatif düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Şahin (2013), İzmir iline bağlı Konak ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 345 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada on iki yıl

önce öğretmen iş doyumuna ilişkin gerçekleştirmiş olduğu çalışma ile mevcut çalışmanın sonucunu karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada *cinsiyet, yaş ve medeni durum* değişken olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada 12 yıl önce öğretmen iş doyum düzeylerine ilişkin yapılan çalışma sonuçları ile güncel çalışmanın sonuçları karşılaştırılmak amaçlanmaktadır. Yapılan inceleme neticesinde her iki çalışmada da öğretmenlerin iş doyumunun “kısmen” olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Koruklu vd. (2013), Aydın ilinde görev yapan 526 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeyine ilişkin algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre iş doyumlarına ilişkin yaş, okul türü, okulun fiziksel şartları, okuldaki meslektaşlarla ilişkiler, yenilenen eğitim programı, hizmet içi eğitim ve üniversiteye geçiş sistemi değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunurken branş, cinsiyet, kıdem, mezun olduğu fakülte, yöneticilerle ilişki, ekonomik durum ve öğrenci seviyelerinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Filiz (2014), İstanbul’un Üsküdar ilçesindeki ilkökul ve ortaokul eğitim kurumlarında görev yapan 341 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyum algıları ve mesleki tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, tarama araştırmasıdır. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyum ve tükenmişliklerine ilişkin algılarında medeni durum, yaş, öğrenim durumu, unvan, kıdem ve cinsiyet değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunurken aylık gelir değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Ağırdas (2014), Çorum’un merkez ilçesinde görev yapan 16 müdür başyardımcısı ve 336 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dağıtımcı liderlik algıları ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırmadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, en son çalışılan kurumdaki çalışma süresi, kıdem ve okul türü* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin algılanan dağıtımcı lider davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu ifade edilmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı lider davranışına ilişkin olarak herhangi bir değişkene dair anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmen algılarına göre iş doyum düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu ve öğretmen iş doyumuna ilişkin olarak aynı

kurumda çalışma süresi değişkeninde farklılık anlamlı bulunurken kıdem, yaş, cinsiyet, okul türü değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmaktadır.

Akyol Kılıç (2014), İstanbul ve Manila’da görev yapan 340 okul öncesi öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, etkileşimsel liderlik algıları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı, okul yöneticisinin cinsiyeti, okul türü* ve *çalışma saati* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin olarak cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, okul müdürünün cinsiyeti, okul türü ve çalışma saati değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmen algılarına göre iş doyumuna ilişkin olarak ise yaş, öğrenim düzeyi ve çalışma saati değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmada kullanılan liderlik stili ölçeğinde dönüşümcü ve etkileşimsel lider davranışları yer almaktadır. Okul öncesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü lider davranışlarını daha fazla sergiledikleri ve genel olarak okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu ilişkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen iş doyumu açısından incelendiğinde en yüksek ve en düşük alt boyutların sırasıyla genel iş doyumu ve dışsal doyum olduğu ifade edilmektedir.

Yılmaz (2014), İzmir ilinin Merkez ilçelerinde bulunan özel okullarda görev yapan 297 öğretmeden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, serbestlik tanıyan liderlik algıları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada; *cinsiyet, yaş, kıdem* ve *çalışma süresi* değişken olarak belirlenmiştir. Özel okullardaki sınıf öğretmenlerinin algılarına göre özel okulda görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını en fazla serbestlik tanıyan davranışları ise en az oranda gerçekleştirdikleri sonucuna varılmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Dönüşümcü lider davranışları ile iş doyum ölçeğinin içsel ve dışsal alt boyutları ile sürdürümcü lider davranışları ile iş doyum ölçeğinin dışsal doyum alt boyutu arasında anlamlı ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Cinsiyet, yaş, kıdem, çalışma süresi lider stilleri ve iş doyumu arasında anlamlı farklılık var. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre sadece okul müdürlerinin dönüşümcü lider davranışlarının öğretmenlerinin içsel ve dışsal doyumu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Eranıl (2014), Nevşehir ilinde bulunan meslek liselerinde görev yapan 260 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin vizyoner liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre meslek lisesinde bulunan eğitim yöneticilerinin *vizyoner* liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin orta, olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Meslek lisesindeki öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin *vizyoner* liderlik davranışına ilişkin olarak sadece cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Ulusoy (2014), Tokat ilinde bulunan ortaöğretim kurumlarında 386 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dağıtımcı liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *mesleki kıdem, yaş ve öğrenim durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin iyi, okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışlarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca öğretmen algılarına göre iş doyumunda sadece mesleki kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda ortaöğretim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin algılanan dağıtımcı lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında orta düzey ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte örgütsel adanmışlığın, dağıtımcı lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında aracı değişken, iş doyumunun örgütsel adanmışlık arasında aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Güney (2014), İstanbul ilinde bulunan sağlık meslek liselerinde görev yapan toplamda 189 okul yöneticisi ve öğretmenle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik vasıflarına ilişkin algıları ile iş doyumunu ve tükenmişliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *medeni durum, cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim düzeyi ve ikamet* değişken olarak saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre Sağlık Meslek Lisesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin orta düzey olduğu ve yöneticilerin liderlik vasıflarının düşük düzey olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin algılarına göre iş doyumunda cinsiyet, yaş değişkeninde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Sağlık meslek lisesindeki öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumunda ise yaş, cinsiyet, kıdem ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapıyı kurma ve

anlayış gösterme alt boyutlarına sahip olan liderlik vasıfları ile öğretmen iş doyumu ilişkisinin negatif, zayıf düzey ama anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Arkçı (2014), Adıyaman iline bağlı Gölbaşı ilçesinde görev yapan 132 ilkokul öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan liderlik algıları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, kıdem, branş* ve *öğrenim durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan lider stilleri ölçeği dönüşümcü lider, sürdürümcü lider ve serbestlik tanıyan lider olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre liderlik stilleri ve öğretmen iş doyumunda herhangi bir değişkende anlamlı farklılık olmadığı sonucuna liderlik stilleri ile öğretmen iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmaktadır.

Madenoglu, vd. (2014), Eskişehir'in iki ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 940 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin etik liderlik algıları ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *medeni durum, cinsiyet, kıdem, okul türü, öğrenim durumu, branş* ve *öğretmenlik grubu* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre iş doyumunun örgütsel bağlılık ve okul müdürlerinin etik liderlik davranışları arasında aracı değişken olduğu ve örgütsel bağlılığın okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını ve öğretmen iş doyumunu anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yüksel ve Yüksel (2014), Isparta ilindeki ilköğretim okullarında çalışmakta olan 30 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin işten ayrılma davranışları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu* ve *medeni durum* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma, nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre hem işten ayrılma hem de iş doyumuna ilişkin olarak sadece cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmen iş doyumunun düşük olması öğretmenlerin işten ayrılma davranışını artırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Cengiz (2015), İstanbul ili Kağıthane ilçesindeki ilkokullarda eğitim veren 552 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *kıdem, mevcut okulda çalışma süresi, müdürle birlikte çalışma süresi, okuldaki öğrenci sayısı, okul müdürlerinin yöneticilik kıdemi, okul müdürünün mesleki kıdemi* ve *yöneticiliğe dair katıldıkları seminerler* değişken olarak belirlenmiştir. Bulgulara göre okul müdürlerinin algılanan öğretimsel liderlik davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre öğretimsel liderliğine ilişkin müdürün mesleki kıdemi, okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerinde; öğretmen iş doyumuna ilişkin olarak ise müdürle aynı okulda çalışma süresi değişkeninde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği ölçeğinin bazı alt boyutlarının öğretmen iş doyumunu ilişkisinin anlamlı olduğu, bazı alt boyutları ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin ise anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Benibol (2015), Muğla iline bağlı Bodrum ilçesinde görev yapan 141 okul öncesi öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan liderlik algıları ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *yaş, mesleki çalışma süresi, mevcut yönetici ile çalışma süresi* ve *öğrenim durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Herhangi bir değişkende anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan liderlik stilleri ölçeği dönüşümcü lider, etkileşimci (sürdürümcü) lider serbestlik tanıyan lider olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul öncesi eğitim kurumlarındaki okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci lider davranışlarını daha fazla benimsedikleri ve sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre iş doyumunu açısından içsel iş doyumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Serbestlik tanıyan lider davranışları ile içsel ve dışsal iş doyumunu ilişkisinin olumsuz ve düşük düzey, dönüşümcü lider davranışı ile öğretmenlerin içsel iş doyumunu ilişkisinin orta düzey, dışsal iş doyumunu ile ilişkisinin ise yüksek düzey; sürdürümcü lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin orta düzey ve olumlu olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Kete (2015), Kahramanmaraş iline bağlı Türkoğlu ilçesinde görev yapan 537 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin öğretimsel, kültürel, vizyoner liderlik algıları ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, branş, yaş* ve *çalışma süresi* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan liderlik stilleri ölçeğinde üç liderlik davranışı yer almaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin

öğretimsel, vizyoner ve kültürel liderlik davranışlarında cinsiyet, branş değişkenlerinde; öğretmenlerin içsel iş doyumunda cinsiyet değişkeninde, dışsal iş doyumunda ise branş değişkeninde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin algılanan liderlik stilleri ile öğretmen iş doyumuna arasında orta düzey, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel adaletin öğretmen iş doyumunu anlamlı olarak açıkladığı sonucuna varılmaktadır.

Kaplan (2015), Diyarbakır ilinde görev yapan 219 okul öncesi öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin kültürel liderlik algıları ve iş doyumuna algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmen algılarına göre herhangi bir değişkende anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Okul öncesi kademesindeki müdürlerin algılanan kültürel liderlik davranışları ve öğretmen iş doyumunun “katılıyorum” düzeyinde olduğu ve kültürel liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkisinin yüksek, olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Arı (2015), Afyonkarahisar ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 385 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin mesleki tükenmişlik algıları ve iş doyumuna algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, medeni durum, görev türü, okul türü, derse girilen alan, sınıf mevcudu ve kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumunun mesleki tükenmenin alt boyutu olan tükenme ve duygusal duyarsızlaşma üzerinde olumlu olmayan, kişisel başarı alt boyutu üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Ereş ve Akyürek (2016), Ankara’ya bağlı üç ilçede toplam 296 sınıf öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dağıtımcı liderlik algıları ve iş doyumuna algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, okul statüsü ve ilçenin sosyo-ekonomik durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algıları doğrultusunda okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına ve öğretmen iş doyumuna ilişkin sadece ilçenin sosyo-ekonomik durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca öğretmen algılarına göre dağıtımcı liderlik tutumları ve öğretmen iş doyumuna ilişkisinin olumlu ve orta düzeyde olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Ünverdi (2016), Gaziantep ilinde görev yapan 404 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin etik liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *branş, cinsiyet, kıdem yaş, okul türü ve bulundukları okulda çalışma süresi* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışlarında kıdem değişkeninde, öğretmen iş doyumuna ilişkin yaş değişkeninde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin algılanan etik liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumuna olumlu bir etkide bulunduğu neticesine varılmaktadır.

Erdoğan (2017), Tekirdağ ili Çerkezköy ilçesindeki 34 okul müdürü ve 230 öğretmenden toplanan verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *öğrenim durumu, mezun olunan okul, ilçede çalışma süresi, kıdem, yaş, okulda çalışma süresi, cinsiyet, branş ve medeni durum* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında medeni durum, okul yöneticisinin yaşı, okul yöneticisinin yöneticilik deneyim süresi değişkenlerinde, öğretmen iş doyumunda yaş, cinsiyet, okulda çalışma süresi değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin algılanan öğretimsel liderlik davranışlarının “çok seyrek”, öğretmen iş doyumunun ise “kısmen” düzeyinde olduğu ve okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin anlamlı olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Gelgeç (2017), Denizli’de görev yapan 188 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem ve çalışılan okul türü* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin yaş ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılırken okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin herhangi bir değişkende anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını “sıklıkla” düzeyinde gerçekleştirdikleri ve okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin anlamlı olmadığı neticesine ulaşılmaktadır.

Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2017), Muğla ilinde görev yapan 380 öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin özerklik davranışları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, tarama modelindedir. Araştırmada *cinsiyet*, *okul türü* ve *kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmenlerin özerklik davranışları ve iş doyumlarında sadece kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular doğrultusunda öğretmenlerin özerklik düzeyinin ve iş doyumlarının “orta” düzey ve öğretmen özerkliği ve iş doyumu arasında olumlu ilişki bulunduğu ve öğretmen özerkliğinin iş doyumunu %12 oranında anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Büyükgoze ve Özdemir (2017), Ankara ilinde görev yapan 517 öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyumu algıları ve öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet* ve *kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin cinsiyet ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre iş doyumunun orta düzey ve performansının yüksek düzey olduğu, öğretmen iş doyumu ve performansı ilişkisinin orta, pozitif ve anlamlı olduğu ve öğretmen iş doyumunun öğretmen performansını anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Terzi (2017), 337 öğretmeninden toplanan verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyumu algıları ve mutlulukları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet*, *yaş*, *medeni durum*, *çocuk sayısı*, *kıdem* ve *okul kademesi* değişken olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmen iş doyumunun mutluluk üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve içsel iş doyumunun mutluluğu %23, dışsal iş doyumunun mutluluğu %21 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Başaran ve Güçlü (2018), İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan 250 öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunun yüksek düzey ve okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisinin olumlu ve yüksek düzey olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Demirtaş ve Nacar (2018), Elâzığ ilinde görev yapan 6 okul müdürü, 14 müdür

yardımcısı ve 272 öğretmenenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet*, *branş* ve *yaş* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre sadece örgütsel sessizliğe ilişkin olarak cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırma bulguları doğrultusunda öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel sessizlik algılarının düzeyinin “orta” düzey olduğu ve iş doyumunu ile örgütsel sessizlik ilişkisinin anlamlı bulunmadığı neticesine ulaşılmaktadır.

Çoban (2019), Denizli iline bağlı Pamukkale ilçesinde görev yapan 326 öğretmenenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin hizmetkar liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet*, *çocuk sayısı*, *en son çalışılan kurumdaki hizmet süresi*, *aylık gelir*, *kıdem*, *medeni durum* ve *okudukları kitap sayısı* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışlarına dair cinsiyet, çocuk sayısı, en son çalışılan kurum değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunurken öğretmen iş doyumuna ilişkin herhangi bir değişkende anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Hizmetkar liderlik alt boyutlar olarak incelendiğinde ise mütevazilik alt boyutunda cinsiyet değişkeninde, affetme alt boyunda en son çalışılan kurum değişkeninde, güçlendirme ve hesap verilebilirlik alt boyutunda ise çocuk sayısı değişkeninde anlamlı farklılığın mevcut olduğu ifade edilmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda okul müdürlerinin algılanan hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel iş doyumunu arasında zayıf, dışsal iş doyumunu arasında orta ve pozitif, genel iş doyumunu ile orta düzey, zayıf ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Hizmetkar liderliğin mütevazilik ve sorumlu yöneticilik alt boyutunun iş doyumunun anlamlı yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Başbekleyen (2019), İstanbul Avrupa Yakası’nda bulunan 240 okul yöneticisinden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *yöneticilik kıdemi*, *okul türü*, *öğrenim durumu*, *branş*, *cinsiyet* ve *okul yöneticisinin okuldaki görevi* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümsel lider davranışlarına ilişkin cinsiyet ve branş değişkeninde, etkileşimsel lider davranışlarına ilişkin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkeninde, öğretmen iş doyumuna ilişkin cinsiyet ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılığın mevcut olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul

müdürlerinin algılanan etkileşimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin işsel iş doyumunu arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzey bir ilişkinin var olduğu; algılanan dönüşümsel liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu, anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Eröz (2019), İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde görev yapan 532 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarına ilişkin algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *kurum adı, branş, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem, yöneticilik kıdemi, okul müdürlerinin branşı, okul müdürlerinin cinsiyeti ve okul müdürlerinin eğitim durumu* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarına ilişkin sadece yaş değişkeninde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin algılanan mentorluk fonksiyonları ve öğretmen iş doyumunu ilişkisinin olumlu olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Taşkesenlioğlu (2019), İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan 230 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, medeni durum, kıdem ve branş* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan lider davranış düzeylerinde başarı, destek, üreten ve otorite odaklı liderlik davranışlarını içermektedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin lider davranış düzeylerine ilişkin sadece başarı odaklı lider davranışında kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunurken öğretmen iş doyumunda herhangi bir değişkende farklılığın anlamlı olmadığı neticesine varılmaktadır. Kadın okul müdürlerinin algılanan lider davranış düzeyleri ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin olumlu ama anlamlı olmadığı, başarı odaklı lider davranış ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu ve güçlü bir ilişki, destek odaklı lider davranış ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin olumlu ama zayıf düzeyde bir ilişki, otorite odaklı lider davranış ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin orta düzey olduğu ifade edilebilir.

Demir (2019), İstanbul iline bağlı olan Beylikdüzü ve Esenler ilçelerinde görev yapan 469 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada *cinsiyet, okul türü, branş ve kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre hem okul yöneticilerinin lider davranışlarına ve

öğretmen motivasyonu ve iş doyumuna ilişkin sadece cinsiyet ve okul türü değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna varılmaktadır.

Kırpık Canpolat (2019), Adana ilinin dört ilçesinde bulunan ortaokul kademelerinde görev yapan 244 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, sürdürümcü, serbestlik tanıyan liderlik algıları ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, mezun olunan okul, medeni durum, branş, kıdem ve okulun imkanları* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmada dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderliğin öğretmen iş doyumuna ile ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda ortaokul kademesinde görev yapan okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü ve sürdürümcü lider davranışı ile öğretmen iş doyumuna ilişkisinin pozitif, serbestlik tanıyan lider tutumu ile öğretmen iş doyumuna ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Akgül (2019), Tokat ilinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 377 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin kültürel liderlik algıları ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, branş, kıdem, öğrenim durumu, okul türü ve okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını “katılıyorum” düzeyinde, öğretmen iş doyumunun “memnunum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin algılanan kültürel liderlik davranışlarında okul türü ve okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre değişkenlerindeki farklılığın anlamlı olduğu ve öğretmen iş doyumuna ilişkin ise kıdem, görev türü, okul türü, okulun sosyo-ekonomik çevresi değişkenlerinde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca ortaöğretim kurumu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumuna ilişkisinin olumlu ve doğru orantılı halde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Gurbetoğlu ve Yücel (2019), Adıyaman iline bağlı Besni, Tut, Gölbaşı ve Kahta ilçelerinde bulunan anaokulu kademesindeki 316 öğretmenden toplanan verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin etkileşimci, dönüşümcü, serbestlik tanıyan liderlik algıları ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin etkileşimci, dönüşümcü ve serbestlik tanıyan lider davranışları üzerinde durulmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre okul öncesi eğitim kurumu okul müdürlerinin en fazla dönüşümcü

liderlik davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin cinsiyet değişkeninde, etkileşimci ve serbestlik tanıyan lider davranışlarında ise herhangi bir değişkende anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca okul öncesi eğitim kurumu okul müdürlerinin algılanan dönüştürücü ve etkileşimci lider davranışlarının okul öncesi eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Azimi ve Akan (2019), Erzurum iline bağlı Yakutiye, Palandöken, Aziziye ilçelerinde bulunan ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 722 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, tarama modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, yaş, medeni durum, okul türü, öğrenim durumu* ve *kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda öğretmen algılarına göre iş doyum düzeylerinin “kısmen iyi doyumlu” düzeyinde olduğu ve öğretmen iş doyumuna ilişkin anlamlı farklılığın okul türü ve eğitim durumu değişkenlerinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Usta Öztürk (2019), Kayseri’ye bağlı üç ilçedeki ortaokul kademesinde görev yapan 325 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu algıları ve örgütsel vatandaşlık algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, medeni durum, branş* ve *kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre iş doyumlarının “orta” düzey ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin “katılıyorum” düzeyinde ve öğretmen iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlıkları ilişkisinin doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Başka bir ifade ile öğretmen iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinin olumlu olduğu ifade edilmektedir. Yapılan analizler neticesinde ortaokuldaki öğretmenlerinin algılarına göre iş doyumuna ilişkin olarak herhangi bir değişkende anlamlı bir farklılık bulunmazken örgütsel vatandaşlığa ilişkin olarak sadece cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır.

Taş ve Selvitopu (2020), Ankara’ya bağlı olan iki ilçedeki lise kademesinde görev yapan 290 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyumunu algıları ve mesleki motivasyon algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada *cinsiyet, yaş, kıdem* ve *lisans derecesinde mezun olunan okul türü* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin yaş, kıdem, lisans derecesinde mezun

olunan okul türü değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmasına karşın öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerine ilişkin yaş ve okul türü değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna varılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Topçu (2021), Kütahya'daki ilköğretim kademesinde bulunan 306 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim tarzlarına ilişkin algıları ile iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada *yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve mezun olunan okul* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre ilkokul ve ortaokul kademesinde görev yapan müdürlerin iletişim tarzlarına ve öğretmen iş doyumuna ilişkin herhangi bir değişkende anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bulgular doğrultusunda ilkokul ve ortaokul kademesinde görev yapan okul müdürlerinin iletişim tarzlarının yüksek düzey olduğu ve öğretmen iş doyumunu ile düşük düzey bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Azimli ve Ada (2021), Bursa'nın Nilüfer isimli ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 250 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, tarama modelindedir. Araştırmada *öğrenim durumu, yaş, medeni hal, kıdem ve mesleğe devam etme* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyumuna ilişkin yaş, kıdem ve mesleki devam tercihi; dönüşümcü liderliğe ilişkin kıdem ve mesleki devam tercihinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda lisede çalışan okul müdürlerinin algılanan dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumunu üzerinde yüksek düzey ve pozitif etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Katıtaş, Karadaş ve Coşkun (2022), Mardin ilinde görev yapan 545 öğretmenden toplanan verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin etik liderlik algıları ile öznel iyi oluş ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırmadır. Okul müdürlerinin algılanan etik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öznel iyi oluş ve iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğu ve okul müdürlerinin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin öznel iyi oluş ve iş doyumları ile olumlu ve anlamlı ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin algılanan etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin öznel iyi oluş ve iş doyumunu anlamlı olarak açıkladığı

neticesine de ulaşılmaktadır.

Ergin (2022), Denizli ili ivril ilçesindeki 226 öğretmeninden toplanan verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş yaşam dengesi ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bulgular doğrultusunda ğretmen algılarına göre iş yaşam dengesi ve iş doyumlarının yüksek seviyede olduğu ve aralarındaki ilişkinin orta düzey, olumlu ve anlamlı olduğu neticesine ulaşılmaktadır.

Dere (2022), Samsun ili Terme ilçesinde görev yapan 10 öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin iş doyum kaynaklarına ilişkin algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada ğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında *yaş, mezun olunan okul, cinsiyet, branş ve kıdem değişkeninde* anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre iş doyumunu kaynaklarından olan örgütsel faktörlere ilişkin iş doyumunun orta düzey, işin niteliğine göre iş doyumunun yüksek düzey, ücrete ilişkin iş doyumunun çok düşük düzey, özlük haklarına ilişkin iş doyumunun orta düzey, çalışma şartlarına ilişkin iş doyumunun orta düzey, eğitim politikalarına ilişkin iş doyumunun orta düzey, yönetime ilişkin iş doyumunun orta düzey olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bilgivar ve Asmaz (2022), 328 öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, kıdem, mezuniyet durumu ve okul türü* değişken olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin cinsiyet, yaş ve okul türü değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile ğretmen iş doyumunu ilişkisinin orta düzey, olumlu ve anlamlı bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Çevik (2022), Iğdır ilinde görev yapan 407 sınıf öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin güç kaynaklarına ilişkin algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, dersine girdiği sınıf kademesi ve mesleki deneyim süresi* değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin uzmanlık gücü, karizmatik gücü, ödüllendirme gücü, zorlayıcı gücü ve yasal güçleri üzerinde durulmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullanmış olduğu uzmanlık gücüne ilişkin yaş, cinsiyet, sınıf düzeyi ve kıdem değişkenlerinde; karizmatik güce ilişkin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, sınıf düzeyi ve kıdem değişkenlerinde;

ödüllendirme gücüne ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sınıf düzeyi ve kıdem değişkenlerinde; zorlayıcı güce ilişkin yaş, sınıf düzeyi ve kıdem değişkenlerinde; yasal güce ilişkin sınıf düzeyi ve kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre iş doyumuna ilişkin olarak ise yaş, öğrenim durumu, sınıf düzeyi ve kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda okul müdürlerinin karizmatik, uzmanlık ve ödüllendirme gücü ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin pozitif, orta düzey ve anlamlı bir ilişki, yasal güç ve zorlayıcı güçleri ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin pozitif, düşük seviye ve anlamlı bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Okul müdürlerinin kullandığı genel güç kaynakları ile öğretmen iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ve sadece ödül gücünün öğretmen iş doyumunu anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yoldaş (2022), Yozgat ili merkez ilçesinde görev yapan 280 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin etik liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırmadır. Araştırmada *yaş, branş, okul türü, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, okuldaki kıdemi, kıdem ve okuldaki öğretmen sayısı* değişken olarak belirlenmiştir. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarında okul türü ve okuldaki öğretmen sayısında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmen algılarına göre iş doyumuna ilişkin olarak ise *okul türü, medeni durum, kıdem ve kurumdaki öğretmen sayısı değişkenlerinde* anlamlı farklılık bulunmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin algılanan etik liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Doğan (2022), Sakarya ilinde görev yapan 252 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin dönüşümsel, sürdürümcü, etkileşimsel liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada dönüşümcü lider, serbestlik tanıyan lider ve sürdürümcü lider davranışları üzerinde durulmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en fazla olarak dönüşümcü lider davranışı sergiledikleri ve dönüşümcü lider davranışı ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin orta seviye ve olumlu, serbestlik tanıyan lider davranışı ve sürdürümcü lider davranışının öğretmen iş doyumunu ile ilişkisinin düşük ama olumlu olduğu ve lider davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Ege (2023), Ankara ilinde görev yapan 483 öğretmenden elde edilen verilerle

gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, ilişkisel araştırmadır. Araştırmada *cinsiyet, okul türü, branş* ve *kıdem* değişken olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin algılanan öğretimsel liderlik davranışlarında okul türü ve branş değişkeninde, ğretmen iş doyumuna ilişkin olarak ise sadece branş değişkeninde anlamlı farklılığın mevcut olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda ğretmen algılarına göre iş doyumunun düşük düzeyde olduğu ve okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının ğretmen iş doyumunun anlamlı yordayıcısı olduğu ve aralarında zayıf düzeyde ancak olumlu bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.



3. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın modeli, evren ve örneklem bilgisi, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan araştırma teknikleri yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmen algılarına göre resmi ilkokul ve ortaokulda görev yapan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki düzeyini incelenmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma ilişkisel bir araştırmadır. İlişkisel araştırma, nicel araştırma yöntemleri içerisinde yer almaktadır. İlişkisel araştırma “değişkenleri ve bağlantıları inceleyen araştırma” olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd. 2019: 25). Araştırmanın etki eden değişkeni öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları, etkilenen değişkeni ise öğretmen iş doyumu şeklindedir.

3.2. Çalışma Evreni ve Çalışma Örneklemi

Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne ait resmi internet sayfasında yer alan bilgiler ışığında bu araştırmanın evreni Adıyaman ili ve ilçelerinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokul kademesinde 2022-2023 eğitim-öğretim güz döneminde görev yapan 15.343 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenine ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. *Adıyaman ilinde görev yapan öğretmen sayısı*

İlçeler	Öğretmen Sayısı
Merkez	9561
Kâhta	2343
Gölbaşı	865
Besni	1489
Samsat	140
Tut	119
Gerger	257
Çelikhan	314
Sincik	246
TOPLAM	15.343

Tablo 3.1 incelendiğinde bu çalışmanın evrenini oluşturan öğretmen sayısının 15.343 olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu araştırma ise 688 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilerek gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.2’de katılımcılara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcılara ilişkin bilgiler

Değişken	Özellik	n	%
Cinsiyet	Kadın	293	42,6
	Erkek	395	57,4
Toplam		688	100
Okul Kademesi	İlkokul	260	37,8
	Ortaokul	428	62,2
Toplam		688	100
Öğrenim Düzeyi	Lisans	600	87,2
	Lisansüstü	88	12,8
Toplam		688	100
Mesleki Kıdem	0-5	171	24,8
	6-10	200	29,6
	11-15	199	17,29
	16-20	94	13,66
	21 ve üzeri	104	15,11
Toplam		688	100

Tablo 3.2. incelendiğinde araştırmaya katılan 688 öğretmenden 293 öğretmenin (%42,6) kadın, 395 öğretmenin (%57,4) erkek olduğu görülmektedir. Okul kademesi değişkeninde 260 öğretmenin (%37,8) ilkokul kademesinde, 428 öğretmenin (%62,2) ise ortaokul kademesinde çalıştığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenler öğrenim düzeyi açısından tetkik edildiğinde 600 öğretmenin (%87,2) *lisans* ve 88 öğretmenin (%12,8) *lisansüstü* eğitimini tamamladıkları görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde ise 171 öğretmenin (%24,8), 0-5 yıl hizmet süresi içinde olduğu; 200 öğretmenin (%29,6) 6-10 yıl; 199 öğretmenin (%17,29) 11-15 yıl; 94 öğretmenin (%13,66) 16-20 yıl hizmet süresi içinde olduğu, 104 öğretmenin (%15,11) 21 ve üzeri yıl hizmet süresi içinde olduğu oldukları görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak 4 sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu”, “Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” ve TALIS (2018) Öğretmen İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu; katılımcıların *cinsiyet, okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem* gibi demografik bilgilerini içermektedir.

3.3.2. Paternalist liderlik davranışları ölçeği

Saylık ve Aydın (2020: 283-284) tarafından Türkçeye uyarlanan Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği *aile havası, hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme* olmak üzere 5 alt boyuttan ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte öğretmen algılarına dayanarak okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları tespit etmek amaçlanmaktadır. Ölçek; *Hiçbir Zaman (1), Bazen (2), Sıklıkla (3), Çoğu Zaman (4), ve Her Zaman (5)* seçeneklerinden oluşan beşli likert türünde derecelendirilmiştir. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği'nden alınan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralık değerleri kullanılmıştır:

1.00-1.80 puan aralığı= *Hiçbir zaman*

1.81-2.60 puan aralığı= *Bazen*

2.61-3.40 puan aralığı= *Sıklıkla*

3.41-4.20 puan aralığı= *Çoğu Zaman*

4.21-5.00 puan aralığı= *Her Zaman*

Ölçekte ters madde yer almamakta ve ölçekten toplam puan elde edilebilmektedir. Saylık ve Aydın (2020: 283-284) tarafından ölçeğin güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş ve her bir alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha değerleri .82 (Aile Havası), .90 (Hayırseverlik), .85 (Otoriterlik), .89 (Müdahalecilik), .92 (Yetersiz Görme), .80 (Ölçek Toplam) olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonucunda her bir alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha değerleri .87 (Aile Havası), .94 (Hayırseverlik), .82 (Otoriterlik), .84 (Müdahalecilik), .91 (Yetersiz Görme); ölçeğin genel Cronbach Alpha değeri ise .81 olarak bulunmuştur.

3.3.3. Öğretmen iş doyum ölçeği

TALIS (2018) Raporunda yer alan Öğretmen İş Doyumu Ölçeği çalışma ortamındaki iş memnuniyeti ve mesleki iş memnuniyeti olmak üzere 2 alt boyut ve 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; *Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Katılıyorum (3), Kesinlikle Katılıyorum (4)* seçeneklerinden oluşan dörtlü likert türünde hazırlanmıştır.

Öğretmen İş Doyum Ölçeği'nden alınan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralık değerleri kullanılmıştır.

1.00-1.75 = *Kesinlikle Katılmıyorum*

1.76-2.51 = *Katılmıyorum*

2.52-3.27 = *Katılıyorum*

3.28- 4.00 = *Kesinlikle Katılıyorum*

Ölçekte iki maddenin ters kodlandığı tespit edilmiş (Madde 1 ve Madde 7) ve bu konuda araştırmacı tarafından verilere ilişkin gerekli analiz çalışmaları yapılmıştır. TALIS (2018) Raporunda yer alan Öğretmen İş Doyum Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik değerleri yer almamaktadır. Bu araştırmada ise mevcut ölçeğin Cronbach Alpha değeri .84, Çalışma Ortamındaki İş Memnuniyeti α değeri .87, Mesleki İş Memnuniyeti α değeri .83 olarak bulunmuş ve iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada öncelikle verilerin toplanabilmesi için resmî kurumlardan gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra araştırmacı tarafından okul ziyaretleri gerçekleştirilmiş ve okul müdürlerine ve öğretmenlere gereken bilgilendirmeler yapılmıştır. Çevrimiçi anket linki aracılığıyla çalışmaya gönüllü katılım sağlayan öğretmenlerden veriler toplanmıştır. Verilerin normal dağılım içerisinde yer alıp almadığını tespit etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testleri uygulanmıştır. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği için çarpıklık değeri .613, basıklık değeri 1,602; İş Doyum Ölçeği çarpıklık değeri, -.359 ve basıklık değeri, -.170 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu tespit edilmiştir. -2 ile +2 arasında yer alan verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilmektedir (George ve Mallery, 2010: 113). Analize tanımlayıcı istatistik analizleri ile devam edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerin ardından parametrik testlerden T-testi ve ANOVA testleri kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Son olarak, paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumu arasındaki ilişkiyi analiz etmek için aşamalı regresyon analizi kullanılarak analiz işlemi tamamlanmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde belirlenen alt problemlerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. İlk olarak tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler sunulmakta olup daha sonra ise öğretmenlerin paternalist liderlik ve iş doyumuna dair algılarının, demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Son olarak ise araştırmanın etkileyen değişkeni olan paternalist liderliğin, araştırmanın etkilenen değişkeni olan öğretmen iş doyumunu yordama durumu analiz edilmiştir. Veri analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo haline getirilerek yorumlanmıştır.

4.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmen algılarına göre ilkököl ve ortaokul müdürlerinin sergilemiş olduğu paternalist liderlik davranış düzeyine ilişkin bulgular yer almaktadır. Veriler öncelikle toplam puan üzerinden değerlendirilmiş olup hemen ardından ölçeğin alt boyutlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri açıklanmaktadır. Tablo 4.1’de Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 4.1. Paternalist liderlik davranışları ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek Maddeleri	n	$\bar{X}$	ss
Madde 1- Okul müdürüm, okulda kendisini bir aile büyüğü gibi görür.	688	2,98	1,36
Madde 2-Okul müdürüm, okulda bir aile ortamı yaratmaya önem verir.	688	3,38	1,36
Madde 3-Okul müdürüm, öğretmenlere evladı gibi davranır.	688	2,57	1,37
Madde 4- Okul müdürüm, öğretmenlerin birbirleriyle kardeş gibi geçinmelerini bekler.	688	3,32	1,37
Madde 5- Okul müdürüm, öğretmenlerini dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı aile bireyleriymiş gibi korur.	688	3,35	1,36
Madde 6- Okul müdürüm; öğretmenlere, özel yaşamlarıyla ilgili öğütler verir.	688	2,23	1,20
Madde7-Okul müdürüm; ihtiyaçları olduğunda, öğretmenlerine iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.	688	3,13	1,35
Madde 8- Okul müdürüm, öğretmenlerinin özel günlerinde (örn. nikah, cenaze, mezuniyet vs.) yanlarında olur.	688	3,60	1,30
Madde 9- Okul müdürüm, öğretmenleriyle tek tek ilgilenmeyi önemser.	688	3,17	1,33
Madde 10-Okul müdürüm, öğretmenlerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	688	2,85	1,30

Tablo 4.1. (Devam) Paternalist liderlik davranışları ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek Maddeleri	n	$\bar{X}$	ss
Madde 11-Okul müdürüm, öğretmenlere karşı iyi niyetlidir.	688	3,77	1,24
Madde 12-Okul müdürüm, öğretmenlerinin aile hayatında yaşadığı problemlerde (eşler arası problemler gibi) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	688	2,60	1,38
Madde 13-Okul müdürüm, öğretmenlere herhangi bir durumla başa çıkamadıklarında gerekli yardımı, yönlendirmeyi yapar.	688	3,26	1,29
Madde 14- Okul müdürüm, öğretmenlerin kendi başlarına karar almalarından rahatsızlık duyar.	688	2,48	1,24
Madde 15- Okul müdürüm, verilen görevlerin eleştirilmeden yerine getirilmesini ister.	688	2,75	1,36
Madde 16- Okul müdürüm, aldığı kararlara harfiyen uyulmasını bekler.	688	3,17	1,25
Madde 17-Okul müdürüm, kurallara uygun olarak yapılmayan işlere karşı katıdır.	688	2,95	1,25
Madde 18- Okul müdürüm, öğretmenlerin görünüşlerine (saç-baş, giyim-kuşam) müdahale eder.	688	1,53	,92
Madde 19- Okul müdürüm; gerektiğinde, öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan karar alır.	688	2,06	1,18
Madde 20- Okul müdürüm, öğretmenlerin kendi aralarında çözebilecekleri sorunlara müdahale eder.	688	1,72	,96
Madde 21-Okul müdürüm, özel yaşamını ya da alışkanlıklarını beğenmediği öğretmenleri eleştirir.	688	1,67	,99
Madde 22- Okul müdürüm, yönetsel karar ve uygulamalarında (görevlendirmeler, nöbet, ders saatleri, sınıf dağıtımları, araç-gereç dağıtımları vs.) öğretmenlerin isteklerini göz ardı eder.	688	1,77	1,07
Madde 23- Okul müdürüm, öğretmenlere bu okulun müdürü olmasının büyük bir lütf olduğunu hissettirir.	688	2,18	1,36
Madde 24-Okul müdürüm, işle ilgili konularda öğretmenlerin fikrini sorsa bile kararı verirken bunları dikkate almaz.	688	2,00	1,23
Madde25- Okul müdürüm, yetkilerini öğretmenlerle paylaşmaktan kaçınır.	688	2,18	1,25
Madde 26- Okul müdürüm, okulda olmadığında oluşabilecek sorunları öğretmenlerin çözemeyeceğini düşünür.	688	1,88	1,12
Madde 27-Okul müdürüm, okulu yönetmenin sadece yöneticinin işi olduğuna inanır.	688	2,02	1,29
Madde 28-Okul müdürüm, öğretmenlerin, kendisinin içinde olmadığı herhangi bir işte başarılı olamayacaklarını düşünür.	688	1,77	1,14
Madde 29-Okul müdürüm, öğretmenler adına karar verme hakkını kendinde görür.	688	1,86	1,16
Madde30- Okul müdürüm, öğretmenlerin başarılarında kendisinin büyük katkısı olduğunu düşünür.	688	2,27	1,22
Toplam	688	2,55	,47

Tablo 4.1’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde paternalist liderlik ölçeği aile havası alt boyutuna (Madde 1-4) ilişkin aritmetik ortalamaların 2,57-3,38 arasında olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin en fazla “Okul müdürüm, okulda aile ortamı

yaratmaya önem verir” maddesine katıldıkları en az olarak ise “Okul müdürüm, öğretmenlere evladı gibi davranır.” maddesine katıldıkları görülmektedir.

Hayırseverlik alt boyutuna (Madde 5-13) ilişkin aritmetik ortalamaların 2,23-3,77 arasında olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin en fazla “Okul müdürüm, öğretmenlere karşı iyi niyetlidir.” maddesine katıldıkları en az olarak ise “Okul müdürüm, öğretmenlere özel yaşamlarıyla ilgili öğütler verir.” maddesine katıldıkları görülmektedir.

Otoriterlik alt boyutuna (Madde 14-17) ilişkin aritmetik ortalamaların 2,48-3,17 arasında olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin en fazla “Okul müdürüm, aldığı kararlara harfiyen uyulmasını bekler.” maddesine katıldıkları en az olarak ise “Okul müdürüm, öğretmenlerin kendi başlarına karar almalarından rahatsızlık duyar.” maddesine katıldıkları görülmektedir.

Müdahalecilik alt boyutuna (Madde 18-22) ilişkin aritmetik ortalamaların 1,53-2,06 arasında olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin en fazla “Okul müdürüm, gerektiğinde öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan karar alır.” maddesine katıldıkları en az olarak “Okul müdürüm, öğretmenlerin görüşlerine müdahale eder.” maddesine katıldıkları görülmektedir.

Yetersiz Görme alt boyutuna (Madde 22-30) ilişkin aritmetik ortalamaların 1,77-2,27 arasında olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin en fazla “Okul müdürüm, öğretmenlerin başarılarında kendisinin büyük bir katkısının olduğunu düşünür.” maddesine katıldıkları en az olarak “Okul müdürüm, yönetsel karar ve uygulamalarında öğretmenlerin isteklerini göz ardı eder.” maddesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.1.’de bulunan Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğine ilişkin veriler genel olarak değerlendirildiğinde öğretmen algılarına göre okul müdürleri tarafından sergilenen en yüksek düzeyde ve en yüksek ortalamaya sahip paternalist liderlik davranışının “Okul müdürüm öğretmenlerine karşı iyi niyetlidir” ifadesini belirten 11 numaralı madde ($\bar{X}=3,77$) olduğu görülmektedir. İkinci sırada en yüksek ortalamaya sahip olan madde “Okul müdürüm, öğretmenlerinin özel günlerinde yanında olur” ifadesini belirten madde 8’dir ($\bar{X}=3,60$). Üçüncü sırada madde 2 “Okul müdürüm, okulda bir aile ortamı yaratmaya önem verir.” ($\bar{X}=3,38$) yer almaktadır. Dördüncü sırada madde 5 “Okul müdürüm, öğretmenlerini dışardan gelebilecek tehditlere karşı aile bireylerini korur gibi korur.” ($\bar{X}=3,35$) ve beşinci sırada ise madde 4 “Okul müdürüm, öğretmenlerinin birbirleriyle kardeş gibi geçinmelerini bekler.” ($\bar{X}=3,32$) yer almaktadır.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sergilediği paternalist liderlik davranışlarına ilişkin maddelerin en az ortalamaya sahip olanları; madde 18 ($\bar{X}=1,53$) (Okul müdürüm öğretmenlerin görünüşlerine müdahale eder), madde 21 ($\bar{X}=1,67$) (Okul müdürüm özel yaşamını ya da alışkanlıklarını beğenmediği öğretmenleri eleştirir.), madde 20 ($\bar{X}=1,72$) (Okul müdürüm, öğretmenlerin kendi aralarında çözebilecekleri sorunlara müdahale eder), madde 22 ($\bar{X}=1,67$) (Okul müdürüm yönetsel karar ve uygulamalarda öğretmenlerin isteklerini göz ardı eder.), madde 28 ($\bar{X}=1,77$) (Okul müdürüm, öğretmenlerin kendisinin içinde olmadığı herhangi bir işte başarılı olamayacaklarını düşünür.) olarak sıralanabilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının hangi düzeyde olduğuna dair elde edilen bulgular Tablo 4.2’de verilmektedir.

Tablo 4.2. *Paternalist liderlik davranışları ölçeği alt boyut ortalama ve standart sapma değerleri*

Ölçek Alt Boyutları	n	$\bar{X}$	ss	Düzyey
Aile Havası	688	3,06	1,16	Sıklıkla
Hayırseverlik	688	3,10	1,07	Sıklıkla
Otoriterlik	688	2,83	1,03	Sıklıkla
Müdahalecilik	688	1,75	,80	Hiçbir Zaman
Yetersiz Görme	688	2,02	,97	Bazen
Toplam	688	2,55	,47	Bazen

Yapılan analiz neticesinde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını $\bar{X}=2,55$ aritmetik ortalama ile “bazen” puan aralığı düzeyinde sergilediği görülmektedir. Aile havası alt boyutu $\bar{X}=3,06$ ortalama, hayırseverlik alt boyutu $\bar{X}=3,10$ ortalama ve otoriterlik $\bar{X}=2,83$ ortalama ile “sıklıkla”, yetersiz görme alt boyutu $\bar{X}=2,02$ ortalama ile “bazen” ve müdahalecilik alt boyutu $\bar{X}=1,75$ ortalama ile “hiçbir zaman” puan aralığı içerisinde bulunmaktadır.

4.2. Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmen algılarına göre iş doyumunu düzeyine ilişkin bulgular yer almaktadır. Veriler öncelikle toplam puan üzerinden değerlendirilmiş olup hemen ardından ölçeğin alt boyutlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri açıklanmaktadır.

Tablo 4.3'te Öğretmen İş Doyum Ölçeği maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmen iş doyumu ölçeği aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek Maddeleri	n	$\bar{X}$	ss
Madde 1-Mümkün olsaydı başka bir okula geçmek isterdim.	688	2,76	1,01
Madde 2-Bu okulda çalışmayı seviyorum.	688	3,03	,90
Madde 3- Bu okulda çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim.	688	2,95	,91
Madde 4-İşimden genel olarak memnunuz.	688	3,10	,80
Madde 5-Öğretmen olmanın avantajları dezavantajlarına göre belirgin şekilde ağır basıyor.	688	2,76	,92
Madde 6-Tekrar seçme şansım olsaydı yine öğretmen olmayı seçerdim.	688	2,81	1,01
Madde 7-Öğretmen olduğuma karar verdiğime pişmanım.	688	2,98	,97
Madde 8-Başka bir meslek seçseydim daha mı iyi olurdu merak ediyorum.	688	2,48	1,02
Toplam	688	2,85	,66

Tablo 4.3'te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde çalışma ortamındaki iş doyumu alt boyutuna (Madde 1-4) ilişkin aritmetik ortalamaların 2,76-3,10 arasında olduğu görülmektedir. Çalışmada yer alan öğretmenlerin en fazla “İşimden genel olarak memnunuz.” maddesine katıldıkları en az olarak ise “Mümkün olsaydı başka bir okulda çalışmak isterdim.” maddesine katıldıkları görülmektedir.

Mesleki iş memnuniyeti alt boyutuna (Madde 5-8) ilişkin aritmetik ortalamaların 2,48-2,98 arasında olduğu görülmektedir. Çalışmada yer alan öğretmenlerin en fazla “Öğretmen olmanın avantajları dezavantajlarına göre ağır basıyor.” maddesine katıldıkları görülürken en az olarak ise “Başka bir meslek seçseydim daha mı iyi olurdu merak ediyorum.” maddesine katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.3'te bulunan Öğretmen İş Doyum Ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde çalışma ortamındaki iş doyumu alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalamasının mesleki iş doyumu alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sebeple katılımcıların çalışma ortamındaki iş doyumu alt boyutunda yer alan maddelere daha çok katıldıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca en fazla ortalama ile ilk sırada yer alan maddenin madde 4 ($\bar{X}=3,10$) (İşimden genel olarak memnunuz.), en alt sırada yer alan maddenin ise madde 8 ($\bar{X}=2,48$) (Başka bir meslek seçseydim daha mı iyi olurdu merak ediyorum.) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin iş doyumunun hangi düzeyde olduğuna dair elde edilen bulgular Tablo 4.4.'te verilmektedir.

Tablo 4.4. Öğretmen iş doyum ölçeği alt boyut ortalama ve standart sapma değerleri

Alt boyut	n	$\bar{X}$	ss	Düzye
Çalışma Ortamındaki iş memnuniyeti	688	2,96	,78	Katılıyorum
Mesleki iş memnuniyeti	688	2,75	,80	Katılıyorum
Toplam	688	2,85	,66	Katılıyorum

Öğretmen algılarına göre öğretmen iş doyum düzeyine ilişkin yapılan analiz neticesinde iş doyum ölçeği $\bar{X}=2,85$ ortalama ile çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutu $\bar{X}=2,96$ ortalama ve mesleki iş memnuniyeti alt boyutu $\bar{X}=2,75$ ortalama ile “Katılıyorum” puan aralığında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarına Göre Cinsiyet, Okul Kademesi, Öğrenim Düzeyi ve Mesleki Kıdem Değişkenlerindeki Anlamlı Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının, öğretmenlerin; cinsiyet, çalıştıkları okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular her bir demografik değişkene ilişkin ayrı ayrı tablolar halinde hazırlanmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.5. Cinsiyet değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu

Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
<i>Aile Havası</i>	<i>Kadın</i>	293	11,45	4,70	-3,918	686	,000
	<i>Erkek</i>	395	12,85	4,56			
<i>Hayırseverlik</i>	<i>Kadın</i>	293	25,47	9,26	-5,924	686	,000
	<i>Erkek</i>	395	29,79	9,58			
<i>Otoriterlik</i>	<i>Kadın</i>	293	11,72	4,32	2,007	596,37	,045
	<i>Erkek</i>	395	11,07	3,95			

Tablo 4.5. (Devam) Cinsiyet değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu

Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Müdahalecilik	<i>Kadın</i>	293	8,63	4,08	-629	686	,530
	<i>Erkek</i>	395	8,83	3,91			
Yetersiz Görme	<i>Kadın</i>	293	17,91	8,65	-333	686	,740
	<i>Erkek</i>	395	18,13	8,72			
Toplam	<i>Kadın</i>	293	75,20	13,44	-5,082	686	,000
	<i>Erkek</i>	395	80,68	14,39			

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem T-testi analizi 4.5'te yer almaktadır. Tablo 4.5'te yer alan ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin cinsiyeti arasındaki ilişkiyi gösteren bağımsız örneklem T-testi sonucuna göre ölçek toplamında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır ($t [686]=-5,082$; $p<0,05$). Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise Aile Havası ($t[686]=-3,918$; $p<0,05$), Hayırseverlik ($t [686]=-5,924$; $p<0,05$) ve Otoriterlik ($t [596,37]= 2,007$; $p<0,05$) alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmakta iken Müdahalecilik ($t [686]= -629$; $p>0,05$), Yetersiz Görme ($t [686]= -333$; $p>0,05$) alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Meydana gelen bu anlamlı farklılığın ölçek toplamında, aile havası alt boyutunda ve hayırseverlik alt boyutunda erkeklerin lehine, otoriterlik alt boyutunda ise kadınların lehine olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.6. Okul kademesi değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu

Alt Boyut	Okul K.	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Aile Havası	<i>İlkokul</i>	260	13,35	4,50	4,884	686	,000
	<i>Ortaokul</i>	428	11,58	4,65			
Hayırseverlik	<i>İlkokul</i>	260	30,30	9,13	5,058	686	,00

Tablo 4.6. (Devam) *Okul kademesi değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu*

Alt Boyut	Okul K.	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Hayırseverlik	Ortaokul	428	26,52	9,73	-2,640	686	,008
	İlkokul	260	10,82	3,94			
Otoriterlik	Ortaokul	428	11,67	4,20	-3,576	686	,000
	İlkokul	260	8,05	3,79			
Müdahalecilik	Ortaokul	428	9,17	4,08	-4,180	625,57	,000
	İlkokul	260	16,36	7,56			
Yetersiz Görme	Ortaokul	428	19,05	9,16	3,574	686	,433
	İlkokul	260	78,90	13,65			
Toplam	İlkokul	260	78,90	13,65	3,574	686	,433
	Ortaokul	428	78,02	14,00			

Tablo 4.6’da yer alan ve okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin çalıştıkları okul kademesi arasındaki ilişkiyi gösteren bağımsız örneklem T-testi sonucuna göre ölçek toplamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (t [686]= 3,574; $p>0,05$). Ölçeğin Aile Havası (t [686]= 4,88; $p<0,05$), Hayırseverlik (t [686]= 5,058; $p<0,05$), Otoriterlik (t [686]=-2,640; $p<0,05$), müdahalecilik (t [686]=-3,576; $p<0,05$) ve yetersiz görme (t [625,57]=-4,180; $p<0,05$) alt boyutları incelendiğinde ise beş alt boyutun tamamında da anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu farklılığın aile havası, hayırseverlik alt boyutlarında ilkokulda görev yapanların lehine; otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarında ortaokulda görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. *Öğrenim düzeyi değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu*

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Aile Havası	Lisans	600	2,22	4,72	-,525	686	,600
	Lisansüstü	88	2,50	4,32			
Hayırseverlik	Lisans	600	7,84	9,78	-,790	686	,430
	Lisansüstü	88	8,71	8,94			
Otoriterlik	Lisans	600	1,40	4,17	-,998	121,51	,320
	Lisansüstü	88	0,97	3,72			
Müdahalecilik	Lisans	600	,71	4,07	-,569	686	,570
	Lisansüstü	88	,97	3,57			
Yetersiz Görme	Lisans	600	8,07	8,85	,282	686	,778
	Lisansüstü	88	7,79	7,47			
Toplam	Lisans	600	8,26	14,33	-,432	686	,666
	Lisansüstü	88	78,96	13,68			

Tablo 4.7’de yer alan ve okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin öğrenim düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren bağımsız örneklem T-testi sonucuna göre ölçek toplamında ($t [686]=-0,432$; $p>0,05$) ve Aile Havası ($t[686]=-0,525$; $p>0,05$), Hayırseverlik ($t[686]=-0,790$; $p>0,05$), Otoriterlik ($t[121,51]=-0,998$; $p>0,05$), Müdahalecilik ($t [686]= -0,569$; $p>0,05$) ve Yetersiz Görme ($t[686]=0,232$; $p>0,05$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. Mesleki kıdem değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan Levene testi sonucu

Alt Boyut	Levene Statistic	df1	df2	sig. / (p)
Aile Havası	1,80	4	683	,127
Hayırseverlik	,584	4	683	,120
Otoriterlik	1,08	4	683	,374
Müdahalecilik	1,27	4	683	,279
Yetersiz Görme	1,23	4	683	,295
Ölçek Toplam	1,33	4	683	,257

Tablo 4.8’de öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişki düzeyini gösteren ANOVA testinin ön şartı olan Levene testi yer almaktadır. Levene testinde yer alan anlamlılık (sig) değeri $p>0,05$ olması durumunda varyansların homojen dağılım gösterdiği, $p<0,05$ olması durumunda varyansların homojen dağılım göstermediği sonucuna varılmaktadır. Tabloda yer alan sonuçlara göre Aile Havası alt boyutu ($F (4, 683) = 1,800$; $p=,127$), Hayırseverlik alt boyutu ($F (4, 683) = ,584$; $p=,120$), Otoriterlik alt boyutu ($F (4, 683) = 1,088$; $p=,374$), Müdahalecilik alt boyutu ($F (4, 683) = 1,273$; $p=,279$), Yetersiz Görme alt boyutu ($F (4, 683) = 1,234$; $p=,295$) ve ölçek toplam ($F(4, 683)= 1,331$; $p=,257$) değerlerine sahip olduğu görülmekte ve varyansların homojenliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.9. Mesleki kıdem değişkeni ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan ANOVA test sonucu

Alt Boyut	Mesleki Kıdem	n	X	ss	VK	KT	sd	KO	F	p
Aile Hıvası	1-5 Yıl	171	11,39	4,94	G. arası	335,40	4	83,85	3,90	,004
	6-10 Yıl	200	12,06	4,62	G. içi	14657,56	683	21,46		
	11-15 Yıl	119	12,15	4,33	Toplam	14992,99	687			
	16-20 Yıl	94	13,29	4,21						
	21 ve üzeri	104	13,22	4,79						
	Toplam	688	12,25	4,67						
Hayrseverlik	1-5 Yıl	171	26,45	9,72	G. arası	1641,03	4	410,258	4,46	,001
	6-10 Yıl	200	27,09	9,74	G. içi	62706,57	683	91,811		
	11-15 Yıl	119	27,66	8,92	Toplam	64347,60	687			
	16-20 Yıl	94	30,52	9,32						
	21 ve üzeri	104	30,09	9,96						
	Toplam	688	27,95	9,67						
Otoriterlik	1-5 Yıl	171	11,76	4,40	G. arası	48,27	4	12,070	,709	,586
	6-10 Yıl	200	11,29	4,05	G. içi	11630,89	683	17,02		
	11-15 Yıl	119	10,95	3,84	Toplam	11679,17	687			
	16-20 Yıl	94	11,31	4,15						
	21 ve üzeri	104	11,27	4,06						
	Toplam	688	11,35	4,12						
Müdahalecilik	1-5 Yıl	171	9,10	4,49	G. arası	60,39	4	15,09	,937	,442
	6-10 Yıl	200	9,94	4,98	G. içi	11006,60	683	16,11		
	11-15 Yıl	119	8,47	3,54	Toplam	11067,00	687			
	16-20 Yıl	94	8,46	4,16						
	21 ve üzeri	104	8,36	3,58						
	Toplam	688	8,75	4,01						
Yetersiz Görme	1-5 Yıl	171	18,64	8,84	G. arası	262,85	4	65,71	,870	,482
	6-10 Yıl	200	18,41	9,03	G. içi	51603,08	683	75,55		
	11-15 Yıl	119	17,82	7,89	Toplam	51865,94	687			
	16-20 Yıl	94	16,75	8,70						
	21 ve üzeri	104	17,72	8,61						
	Toplam	688	18,03	8,68						
Ölçek Toplam	1-5 Yıl	171	77,35	13,77	G. arası	1365,14	4	341,28	1,68	,151
	6-10 Yıl	200	77,80	15,70	G. içi	138086,02	683	202,17		
	11-15 Yıl	119	77,08	13,20	Toplam	139451,17	687			
	16-20 Yıl	94	80,36	14,58						
	21 ve üzeri	104	80,68	12,62						
	Toplam	688	78,35	14,24						

Tablo 4.9’da yer alan ve okul müdürlerinin algılanan paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Tek-Yönlü ANOVA testi sonucuna göre ölçek toplamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmaktadır ($F= 1,68$; $p>0,05$). Ölçeğin alt boyut puanları incelendiğinde ise Aile Havası ($F=3,907$; $p<0,05$), Hayırseverlik alt boyunda anlamlı farklılık bulunmakta iken ($F=4,46$; $p<0,05$); Otoriterlik ($F=,709$; $p>0,05$), Müdahalecilik ($F=,937$; $p>0,05$) ve Yetersiz Görme ($F=,870$; $p>0,05$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

ANOVA testi sonucunda öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve okul müdürlerinin algılanan paternalist liderlik davranışları arasında aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarında anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşılmış ve hangi gruplar arasında farklılığın meydana geldiğini belirlemek amacıyla Post-Hoc testlerinden LSD testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.10’da verilmektedir.

Tablo 4.10. Mesleki kıdem ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin yapılan LSD testi sonucu

Alt Boyut	Mesleki Kıdem(I)	Mesleki Kıdem(J)	sig
Aile Havası	0-5 Yıl	6-10 Yıl	,167
		11-15 Yıl	,165
		16-20 Yıl	,001
		21 ve üzeri	,002
Hayırseverlik	0-5 Yıl	6-10 Yıl	,518
		11-15 Yıl	,289
		16-20 Yıl	,001
		21 ve üzeri	,002

Varyansların homojen dağılıp dağılmadığı analiz edilmiş ve homojen dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. LSD testi sonucunda Aile Havası alt boyutunda meydana gelen farklılığın 0-5 yıl ($\bar{X}=11,39$) ile 16-20 yıl ($\bar{X}=13,29$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=13,22$) hizmet süresine sahip olanlar arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Hayırseverlik alt boyutunda meydana gelen farklılığın 0-5 yıl ($\bar{X}=26,45$) ve 16-20 ($\bar{X}=30,52$) ile 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=30,09$) hizmet süresine sahip olanlar arasında olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Her iki alt boyutta da farkı meydana getiren ve paternalist liderlik algısı en yüksek grubun 16-20 yıl hizmet süresine sahip olan grup olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.4. Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin Öğretmen Algılarına Göre Cinsiyet, Okul Kademesi, Öğrenim Düzeyi ve Mesleki Kıdem Değişkenlerindeki Anlamlı Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin; cinsiyeti, çalıştıkları okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdemleri açısından iş doyumlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular her bir demografik değişkene ilişkin ayrı ayrı tablolar halinde hazırlanmış ve yorumlanmıştır.

Öğretmen iş doyumunun öğretmen cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem T-testi analizleri Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Cinsiyet değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu

Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Çalışma Ortamındaki İş Memnuniyeti	Kadın	293	11,44	3,12	-2,884	686	,004
	Erkek	395	12,13	3,10			
Mesleki İş Memnuniyeti	Kadın	293	11,02	3,26	-,036	686	,971
	Erkek	395	11,03	3,17			
Ölçek Toplam	Kadın	293	22,46	5,30	-1,722	686	,085
	Erkek	395	23,16	5,27			

Tablo 4.11’de yer alan ve öğretmenlerin cinsiyeti ile iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucuna göre çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($t [686] = -2,884$; $p < 0,05$) ölçek toplam puanında ($t [686] = -1,722$; $p > 0,05$) ve mesleki iş memnuniyeti alt boyut ($t [686] = -,036$; $p > 0,05$) puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda meydana gelen farklılığın ise erkeklerin lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12’de okul kademesi ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi analiz tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.12. Okul kademesi değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu

Alt Boyut	Okul Kademesi	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Çalışma Ortamındaki İş Memnuniyeti	İlkokul	260	12,60	2,93	5,062	686	,000
	Ortaokul	428	11,37	3,16			
Mesleki İş Memnuniyeti	İlkokul	260	11,02	3,19	-0,38	686	,970

Tablo 4.12. (Devam) *Okul kademesi değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu*

	Ortaokul	428	11,03	3,22			
Ölçek Toplam	İlkokul	260	23,62	5,16	2,936	686	,003
	Ortaokul	428	22,41	5,32			

Tablo 4.12’de yer alan ve öğretmenlerin çalıştıkları okul kademesi ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucuna göre ölçek toplam puanında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır ($t [686] = 2,936$; $p < 0,05$). Ölçeğin alt boyut puanları incelendiğinde ise çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyut puanında anlamlı bir farklılık bulunmakta iken ($t [686] = 5,062$; $p < 0,05$), mesleki iş memnuniyeti alt boyut puanında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t [686] = -0,38$; $p > 0,05$). Ölçek toplamında ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda meydana gelen farklılığın ilkökulda görev yapanların lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13’te öğretmenlerin öğrenim düzeyi ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi gösteren bağımsız örneklem T-testi analiz tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.13. *Öğrenim düzeyi ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu*

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Çalışma Ortamındaki İş Memnuniyeti	Lisans	600	11,81	3,16	-,617	686	,538
	Lisansüstü	88	12,03	2,91			
Mesleki İş Memnuniyeti	Lisans	600	10,95	3,25	-1,68	686	,092
	Lisansüstü	88	11,56	2,90			
Toplam	Lisans	600	22,76	5,36	-1,38	686	,165
	Lisansüstü	88	23,60	4,77			

Tablo 4.13’te yer alan öğretmenlerin öğrenim düzeyi ve iş doyum algıları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucuna göre ölçek toplam puanında ($t[686] = -1,38$; $p > 0,05$) ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti ($t [686] = -,617$; $p > 0,05$) ile mesleki iş memnuniyeti ($t[686] = -1,68$; $p > 0,05$) alt boyut puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Yani öğretmenlerin lisans mezunu ya da lisansüstü mezunu olmaları iş doyumunu etkilememektedir.

Tablo 4.14. Mesleki kıdem değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan Levene testi sonucu

Alt Boyut	Levene Statistic	df1	df2	sig.
<i>Çalışma Ortamındaki İş Memnuniyeti</i>	1,732	4	683	,141
<i>Mesleki İş Memnuniyeti</i>	1,496	4	683	,192
<i>Ölçek Toplam</i>	,155	4	683	,205

Tablo 4.14'te mesleki kıdem ve öğretmen algılarına göre öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin yapılan ANOVA testinin ön şartı olan Levene testi yer almaktadır. Levene testinde yer alan anlamlılık (sig) değerinin $p > 0,05$ olması varyansların homojen dağılım gösterdiği; $p < 0,05$ olması varyansların homojen dağılım göstermediği anlamına gelmektedir. Tabloda yer alan sonuçlara göre çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda $F(4, 683) = 1,732$; $p = ,141$), mesleki iş memnuniyeti alt boyutunda ($F(4, 683) = 1,496$; $p = ,192$) ve ölçek toplam puanının ($F(4, 683) = ,155$; $p = ,205$) değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.15. Mesleki kıdem değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan ANOVA testi

Alt Boyut	Mesleki Kıdem	n	X	ss	VK	KT	sd	KO	F	p
Çalışma Ortamındaki İş Memnuniyeti	1-5 Yıl	171	11,21	3,27	G. arası	205,80	4	51,45	5,373	0,00
	6-10 Yıl	200	11,55	3,24	G. içi	6539,92	683	9,575		
	11-15 Yıl	119	11,95	2,85	Toplam	6745,73	687			
	16-20 Yıl	94	12,45	2,89						
	21 ve üzeri	104	12,74	2,90						
	Toplam	688	11,84	3,13						
Mesleki İş Memnuniyeti	1-5 Yıl	171	11,54	2,96	G. arası	108,83	4	27,20	2,661	0,32
	6-10 Yıl	200	10,84	3,33	G. içi	6982,58	683	10,22		
	11-15 Yıl	119	10,64	3,15	Toplam	7091,41	687			
	16-20 Yıl	94	10,53	3,40						
	21 ve üzeri	104	11,42	3,16						
	Toplam	688	11,02	3,21						
Ölçek Toplamı	1-5 Yıl	171	22,75	5,21	G. arası	230,155	4	57,53	2,605	,084
	6-10 Yıl	200	22,40	5,32	G. içi	19029,33	683	27,86		
	11-15 Yıl	119	22,60	5,07	Toplam	19259,48	687			
	16-20 Yıl	94	22,98	5,57						
	21 ve üzeri	104	24,16	5,24						
	Toplam	688	22,87	5,29						

Tablo 4.15'te yer alan ve öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Tek-Yönlü ANOVA testi sonucuna göre ölçek toplamında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varılmaktadır ($F= 2,605$; $p>0.05$). Ölçeğin alt boyut puanları incelendiğinde ise çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyunda anlamlı farklılık bulunmakta iken ($F=5,373$; $p<0,05$) mesleki iş memnuniyeti ($F=2,605$; $p>0,05$) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

ANOVA testi sonucunda öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve iş doyumları arasında anlamlı farklılığın bulunduğu çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda hangi grupların arasında farklılığın meydana geldiğini belirlemek amacıyla Post-Hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.16. Mesleki kıdem değişkeni ve öğretmen iş doyumuna ilişkin yapılan LSD testi sonucu

Alt Boyut	Mesleki Kıdem (I)	Mesleki Kıdem (J)	sig.
<i>Çalışma ortamında iş memnuniyeti</i>	0-5 Yıl	6-10 Yıl	,286
		11-15 Yıl	,043
		16-20 Yıl	,002
		21 ve üzeri	,000

LSD testinden önce varyansların homojen dağılıp dağılmadığı analiz edilerek homojen dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. LSD testi sonucunda çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda meydana gelen farklılığın 0-5 ($\bar{X}=11,25$) ve 11-15 ($\bar{X}=11,95$), 16-20 ($\bar{X}=12,45$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=12,74$) hizmet süresine sahip öğretmenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Farklılığı meydana getiren ve iş doyumunu en yüksek olan grubun ise 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip olan öğretmenler olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.5. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki Düzeyine İlişkin Bulgular

Paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizine ilişkin bulgular tablo halinde hazırlanmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.17. Paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumu arasındaki ilişki

		A.H	H.	O.	M.	Y. G	Ç.O.İ.M	M.İ.M	İ.D. Ö
A.H	Pearson r		,824	-,272	-,374	-,427	,595	,212	,480
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
H.	Pearson r			-,313	-,456	-,537	,638	,230	,517
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000
O..	Pearson r				1 ,534	,587	-,389	-,146	-,319
	p				,000	,000	,000	,000	,000
M	Pearson r					1 ,782	-,517	-,218	,438
	p					,000	,000	,000	,000
Y. G	Pearson r						1 -,593	-,263	-,511
	p						,000	,000	,000

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucuna göre Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği aile havası alt boyutu ile İş Doyum Ölçeği (.480) arasında ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutu (.595) arasında orta düzey, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak mesleki iş memnuniyeti alt boyutu ile zayıf düzey, pozitif (.212) ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği hayırseverlik alt boyutu ile İş Doyum Ölçeği (.517) arasında ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti arasında (.638) orta düzey, pozitif ve anlamlı bir ilişki ancak mesleki iş memnuniyeti alt boyutu ile zayıf düzey, pozitif (.230) ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği otoriterlik alt boyutu ile İş Doyum Ölçeği (-.319) ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutu arasında (-.389) orta düzey, negatif ve anlamlı bir ilişki, mesleki iş memnuniyeti alt boyutu ile (-.146) zayıf düzey, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği müdahalecilik alt boyutu ile İş Doyum Ölçeği (-.319) arasında ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutu (-.389) arasında orta düzey, negatif ve anlamlı bir ilişki varken mesleki iş memnuniyeti alt boyutu ile zayıf düzey, negatif (-.218) ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği yetersiz görme alt boyutu ile İş Doyum Ölçeği (-.511) arasında ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutu (-.593) arasında orta düzey, negatif ve anlamlı bir ilişki varken mesleki iş memnuniyeti alt boyutu ile zayıf düzey, negatif (-.263) ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.6. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik

Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu yordayıp yordamadığına ilişkin yapılan aşamalı regresyon analizinden elde edilen bulgular tablolar halinde hazırlanarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.18. Paternalist liderlik davranışları ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti aşamalı regresyon analizi

Model		R	R ²	A. R ²	Yordayıcıların Standart hatası	
1		,638	,407	,406	2,41523	
2		,704	,495	,494	2,22951	
3		,716	,513	,510	2,19259	
Model	Yordayıcılar	B	ss	β	t	p
1	Sabit	6,069	,282		21,548	,000
	Hayırseverlik	,207	,010	,638	21,689	,000
2	Sabit	10,076	,449		22,455	,000
	Hayırseverlik	,145	,010	,449	13,939	,000
	Yetersiz Görme	-,127	,012	-,353	-10,957	,000
3	Sabit	9,954	,442		22,524	,000
	Hayırseverlik	,082	,016	,225	5,041	,000
	Yetersiz Görme	-,129	,011	-,357	-11,292	,000
	Aile Havası	,156	,032	,232	4,926	,000

Tablo 4.18’de yer alan ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin çalışma ortamından elde ettiği iş doyumunu arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan aşamalı regresyon analizi sonucuna göre üç model ortaya çıkmıştır. Modelin ilk aşamasında hayırseverlik alt boyutunun öğretmenlerin çalışma ortamındaki iş doyum puanının %41’ni açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır (F=439,518, p<0,05). Analizin ikinci aşamasında modele yetersiz bulma alt boyutu dâhil edilmiştir. Hayırseverlik ve yetersiz bulma alt boyutları birlikte öğretmenlerin çalışma ortamındaki iş doyum puanının %50’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır (F=142,993, p<0,05). Analizin üçüncü aşamasında aile havası alt boyutu modele dâhil edilmiştir. Hayırseverlik, yetersiz görme ve aile havası alt boyutları birlikte öğretmenlerin çalışma ortamındaki iş doyum puanının %52’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır (F=23,058, p<0,05). Otoriterlik ve müdahalecilik alt boyutları modelde yer almamıştır.

Tablo 4.19. Paternalist liderlik davranışları ve mesleki iş memnuniyeti aşamalı regresyon analizi

Model		R	R ²	A. R ²	Yordayıcıların standart hatası	
1		,623	,069	,068	3,10181	
2		,285	,081	,079	3,08387	
Model	Yordayıcılar	B	ss	β	t	p
1	Sabit	12,785	,273		46,887	,000
	Yetersiz Görme	-.097	,014	-,263	-7,146	,000
2	Sabit	11,414	,531		21,488	,000
	Yetersiz Görme	-,078	,015	-,211	-5,217	,000
	Aile Havası	,084	,028	,122	3,001	,003

Tablo 4.19’da yer alan ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki iş doyumu arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan aşamalı regresyon analizi sonucuna göre iki model ortaya çıkmıştır. Modelin ilk aşamasında yetersiz bulma alt boyutunun öğretmenlerin mesleki iş doyumlarının yaklaşık % 7’sini oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır ($F=51,061$, $p<0,05$). Analizin ikinci aşamasında modele aile havası alt boyutu dâhil olmuştur. Yetersiz bulma ve aile havası alt boyutları birlikte öğretmenlerin mesleki iş doyumlarını % 8 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır ($F=30,330$, $p<0,05$). Hayırseverlik, otoriterlik ve müdahalecilik alt boyutları modelde yer almamıştır.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın alt problemlerine ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda tartışma ve sonuç yer almaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

5.1.1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış düzeyine ilişkin tartışma ve sonuç

“Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış düzeyi nedir?” sorusu araştırmanın birinci alt problemini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre resmi ilkokul ve ortaokul kademesinde görev yapan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını “bazen” puan aralığı düzeyinde sergiledikleri sonucuna varılmaktadır. Okul müdürlerinin; beş alt boyuttan oluşan Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği’nin aile havası, hayırseverlik, otoriterlik alt boyutuna ilişkin davranışları “sıklıkla” puan aralığı düzeyinde, müdahalecilik alt boyutuna ilişkin davranışları “hiçbir zaman” puan aralığı düzeyde ve yetersiz görme alt boyutuna ilişkin davranışları ise “bazen” puan aralığı düzeyinde sergiledikleri sonucuna varılmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak okul müdürlerinin, görev yaptıkları okulu evleri gibi benimsedikleri, öğretmenleri ile ilişkilerini baba-evlat ilişkisine benzeterek öğretmenlere o şekilde yaklaştıkları, bir ebeveyn nasıl ki önemli bir gününde çocuğunu yalnız bırakmak istemezse okul müdürlerinin de öğretmenlerine aynı hassasiyetle yaklaşmaya çalıştıkları ifade edilebilir. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenlerinin yalnızca mutlu anlarına eşlik etmekle kalmayıp sorunları olduğu zaman da öğretmenleri ile ilgilenmeye çalıştıkları, öğretmenlerinin ailevi sorunlarında dahi onlara destek olmaya çalıştıkları, bir baba gibi tavsiyelerde bulundukları da ifade edilebilir. Bireysel olarak her öğretmen okul müdürü için değerlidir ve okul müdürü öğretmenlerine karşı korumacı bir tavır sergilemektedir. Ev ortamının ve aile olma bilincinin yüksek olduğu toplumumuzda okul müdürlerinin de görev yaptıkları okula aynı yüksek ve ulvi bilinçle bağlı oldukları ifade edilebilir. Okuldaki görevlendirmelerde öğretmenlerin düşüncelerini dikkate almaya çalıştığı ancak gerektiği durumlarda tek otorite haline geldikleri de belirtilmesi gereken hususlar içerisinde. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin itaat ve saygı beklentisi içinde oldukları, karar alındığı zaman aldığı karara uygun hareket edilmesi beklentisi içinde olduğu da ifade edilmelidir. Tüm bu sonuçlar ışığında okul müdürlerinin paternalist liderliğin olumlu özelliklerini daha fazla

barındırdıkları yorumu yapılabilir. Alan yazında konuya ilişkin çalışmalar incelendiğinde mevcut çalışma ile benzer ve farklı sonuçlara sahip çalışmaların var olduğu görülmektedir.

Üzman (2022: 58) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri; aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarındaki paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde, otoriterlik alt boyutundaki paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde ve müdahalecilik ile yetersiz görme alt boyutlarındaki paternalist liderlik davranışları düşük düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Delice (2020: 92) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri ayrıca aile havası ve otoriterlik alt boyutuna ilişkin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde, hayırseverlik alt boyutuna ilişkin paternalist liderlik davranışları orta düzeyde, müdahalecilik ve yetersiz bulma alt boyutlarına ilişkin paternalist liderlik davranışlarını düşük düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Saylık (2017: 221) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde, ayrıca aile havası ve otoriterlik alt boyutuna ilişkin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde, hayırseverlik alt boyutuna ilişkin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyin biraz üzerinde, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarına ilişkin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Okçu, Ergül ve Ekmen (2020: 765) okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri ve aile havası, hayırseverlik alt boyutlarına ilişkin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde, otoriterlik alt boyutuna ilişkin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde, müdahalecilik ile yetersiz görme alt boyutlarına ilişkin paternalist liderlik davranışlarını düşük düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Başar ve Okçu (2022: 20) okul müdürlerinin algılanan paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri; aile havası alt boyutuna ilişkin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde, hayırseverlik alt boyutuna ilişkin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarına ilişkin paternalist liderlik davranışlarını düşük düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayhan (2023: 137), Çetinkaya (2021: 1674), Işık (2022: 17), Özgenel ve Canuyulası (2020: 23), Özgenel ve Dursun (2020: 291), Sarı (2021: 55), Dursun (2019: 66) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Tümkaya ve Demirden (2023: 1204) de okul müdürlerinin algılanan paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşarak diğer çalışmalarla benzer sonuçlara ulaşmıştır. Özgenel vd. (2021: 1197) beş farklı liderlik modelini analiz

ettikleri çalışma sonucunda okul müdürlerinin en az sergiledikleri liderlik modelinin paternalist liderlik olduğu sonucuna ulaşmış olsa da 3,48 ortalama ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Arslan (2016: 64) ve Dağlı ve Ağalday (2018: 524) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Cerit (2012: 49) ve Demir (2022: 15) ise öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını düşük düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde genel olarak okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri yani öğretmenlerin okul müdürlerini paternalist lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

5.1.2. Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin iş doyum düzeyine ilişkin tartışma ve sonuç

“Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin iş doyum düzeyi nedir?” sorusu araştırmanın ikinci alt problemini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre resmi ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin “katılıyorum” puan aralığı düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre; iki alt boyuttan oluşan öğretmen iş doyum ölçeğinin çalışma yerindeki iş doyum ve mesleki iş doyum düzeylerinin de “yüksek” düzey olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuçlara bakıldığı zaman öğretmenlerin genel olarak hem çalıştıkları eğitim kurumlarındaki ortamdan hem de öğretmenlik mesleğinden elde ettikleri doyumun yüksek olması çalıştıkları okulu sevmeleri, memnun olmaları, orada çalışırken mutlu olmaları, okulu ve öğrencileri benimsedikleri, kurumdaki diğer öğretmenlerle ilişkilerinin iyi olduğu, okul yönetimi ile ilişkilerinin iyi olduğu, adil bir yönetimi anlayışının var olduğu, okulda güven ortamının olduğu, okul iklimi ve kültürünün olumlu olduğu, öğretmenler ve okul yönetimi olarak durumlara karşı ortak kararlar alınarak ortak tavır sergilendiği yorumları yapılabilir. Ayrıca bütün bu yorumların haricinde bir öğretmenin öğretmen olmaktan mutluluk duyduğu, içinde başka bir mesleğe karşı büyük tutkular beslemediği, mesleği konusunda pişmanlık yaşamadığı, öğretmenlik yapıyor olmaktan gurur ve mutluluk duydukları da ifade edilebilir. Alan yazında konuya ilişkin çok sayıda çalışmanın var olduğu ve mevcut çalışma ile benzer sonuçlara sahip birçok çalışmanın olduğu görülmektedir.

Bilgivar ve Asmaz (2022: 183) öğretmen algılarına göre öğretmenlerin iş doyumunun “düşük” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bilir (2007: 67), Güllü (2009: 101), Tunacan ve Çetin (2009: 161), Çolak, Altınkurt ve Yılmaz (2010: 199), Çelebi (2012: 88), Yılmaz (2012: 6), Büyükgöze ve Özdemir (2017: 321), Tabancalı ve Cengiz (2018: 488), Demirtaş ve Nacar (2018: 17), Usta Öztürk (2019: 64), Çevik (2022: 82), Dere (2022: 212), Ege (2023: 65) öğretmen iş doyumun orta düzey olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şahin (2013: 151) öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin “kısmen doyumlu” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tan (2012: 97), Öztürk (2012: 88), Ulusoy (2014: 84), Kaplan (2015: 71), Akyürek (2016: 73), Ereş ve Akyürek (2016: 439), Gelgeç (2017: 44), Başaran ve Güçlü (2018: 957), Azimi ve Akan (2019: 130), Eröz (2019: 51), Taşkesenlioğlu (2019: 77), Kırpık Canpolat (2019: 47), Akgül (2019: 108), Yoldaş (2022: 62) öğretmen iş doyumunun yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çek (2011: 76), ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin öğretmen iş doyumunun yüksek, bağımsız anaokulu öğretmenlerinin iş doyumlarının çok yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aslan (2013: 80-81) ve Ergin (2022: 27) öğretmenlerin dışsal iş doyum düzeylerinin orta, içsel iş doyum düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu ve Benibol (2015: 107) öğretmenlerin içsel iş doyum düzeylerinin dışsal iş doyum düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güney (2014: 79) meslek lisesinde görev yapan okul müdürlerinin iş doyumlarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erdoğan (2017: 43) öğretmenlerin işten kısmen doyum elde ettikleri ve Çoban (2019: 81) öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin “hoşnudum” seviyesinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Katıtaş, Karadaş ve Coşkun (2022: 195) öğretmen iş doyumunun çok yüksek düzey olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmalar incelendiğinde öğretmen iş doyum düzeyinin çoğunlukla yüksek düzey olduğu yani öğretmenlerin işlerinden doyum elde ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

5.1.3. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına göre cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve okul kademesi değişkenlerindeki farklılaşmaya ilişkin tartışma ve sonuç

“Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve okul kademesine göre anlamlı bir farklılaşma mevcut mudur?” sorusu araştırmanın üçüncü alt problemini oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin algılanan paternalist liderlik davranışlarında öğretmenlerin cinsiyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna

ulaşılmaktadır. Öğretmen algıların göre cinsiyet ve paternalist liderlik ölçeğinin aile havası, hayırseverlik ve otoriterlik alt boyutlarında da anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılırken müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Verilerdeki ortalama değerler incelendiğinde meydana gelen bu farklılığın genellikle erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Daha detaylı incelendiğinde aile havası alt boyutunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin okulda daha fazla aile ortamı yaratmaya; hayırseverlik alt boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin, öğretmenleri ile daha iyi ilişkiler kurmaya çalıştığını, onların özel günlerinde daha fazla yanlarında yer almaya çalıştıklarını algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Otoriterlik alt boyutunda ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla otoriter davranışlar sergiledikleri, daha fazla saygı ve itaat beklentisi içinde oldukları algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ölçek geneline bakıldığında da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha paternalist liderlik olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışmada değerlendirilen okul müdürlerinin çok büyük kısmının erkek olduğu (Okul ziyaretleri sırasında araştırmacı tarafından okul müdürlerinin çoğunluğunun erkek olduğu gözlenmiştir) göz önünde bulundurulduğunda erkek öğretmenlerin kendilerini okul müdürüne daha yakın hissetmeleri bu sebeple sosyal yönden ilişkilerinin okul yönetimi ile daha iyi olmasına ve bu durumun da müdür-öğretmen ilişkisi haricinde baba-oğul, abi-kardeş ya da arkadaş ilişkisi haline dönüşebileceği unutulmamalıdır. Erkek öğretmenlerin okul müdürlerini kadın öğretmenlere göre daha paternalist lider olarak algılamalarında aynı cinsiyette olan kişilerin sorunlarını ya da mutluluklarını daha rahat paylaşabilmelerinin, daha fazla vakit geçirmelerinden dolayı ast-üst ilişkisinin de en az seviyeye ineceğinin de etkisi olabileceği unutulmamalıdır.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul kademesi değişkeninde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin genel paternalist liderlik davranışlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamasına karşın; aile havası, hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarında ilkokulda görev yapan öğretmenler ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin okulda daha fazla aile ortamı yaratmaya çalıştıklarını, özel günlerde öğretmenlerinin yanında yer almaya çalıştıkları yönünde görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarında ise

ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha otoriter davranışları sergilediklerini, öğretmenlerinden itaat ve saygı beklediklerini, öğretmenlerin okulda aldıkları kararlara, davranışlarına ve uygulamalarına daha fazla müdahil oldukları ve öğretmenlerini okulla ilgili konularda yetersiz gördükleri algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Her ikisi de eğitim kurumu olmasına karşın ilkokul ve ortaokul kademeleri arasında paternalist liderliğe ilişkin algılarda farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkların da öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik modellerine ilişkin algılarında etkili olduğu ifade edilebilir. Öncelikle ilkokuldaki öğretmen değişimi ortaokullara oranla daha azdır. Yani sirkülasyonun az olması demek okul müdürünün aynı öğretmenle uzun süre çalışması anlamına gelmektedir. Mevcut yönetmelikte bir okul müdürünün bir okulda en az dört en fazla sekiz sene görev yapabileceği belirtilmektedir. Bu sebeple çok fazla okul değişikliği yapmayan/yapamayan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürü ile kurduğu bağ ile öğretmen değişiminin daha fazla olduğu ortaokuldaki öğretmenlerin okul müdürleriyle kurduğu bağın aynı olmayacağı ifade edilebilir. Paternalist liderliğin daha çok kurduğu ilişkiler, kurumda ailevi atmosfer oluşturmaya çalışması yönüyle ön planda olduğu düşünüldüğünde ilkokuldaki bir müdürün bunu yapabilmesi, öğretmenlerini kuruma ait hissettirmede, kurumu benimsemelerini sağlamasının daha kolay olduğu yorumu yapılabilir. Bütün bu olabilecek nedenlerden dolayı ilkokuldaki öğretmenlerin müdürlerini daha paternalist lider olarak tanımladıkları sonucuna varılabilir.

Öğrenim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin lisans eğitimi ya da lisansüstü eğitim almış olmaları okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılığa sebebiyet vermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarında mesleki kıdem değişkeni açısından ölçek toplamında, müdahalecilik, otoriterlik ve yetersiz görme alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmadığı aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz neticesinde meydana gelen farklılığın 0-5 yıl hizmet süresine sahip ve 16-20 yıl hizmet süresine sahip ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında ve olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını en fazla sergilediklerini söyleyen grup ise 16-20 yıl hizmet süresinde olan grup olmuştur. Bunu besleyen nedenler arasında ise belirtilen yaş grubundaki öğretmenlerin çoğunun anne ve babası olma olasılığının çok çok yüksek olmasıdır. Yani yaşantılarla edilen tecrübe olaylara ve kişilere bakış açısını şekillendirmektedir. Örnek vermek gerekirse kıdemi fazla olan

öğretmen okul müdürünün ne demek istediğini, söylediği zamanki niyetini çok daha iyi fark edecektir. Alan yazında konuya ilişkin çalışmalar incelendiğinde öğretmen algısına paternalist liderliğin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, okul kademesi değişkenlerinde anlamlı farklılık olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir. Kıdem az öğretmenin, okul müdürünün eleştirisine, uyarısına ve hatta yaklaşımına farklı olabilir. Öğretmenlerin paternalist liderlik algısına ilişkin;

Arslan (2016: 92) cinsiyet, kıdem, öğrenim düzeyi ve okul türü değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ağalday (2017: 191) paternalist liderlik ölçeği genelinde öğrenim durumu, kıdem ve cinsiyet değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Saylık (2017: 221-222) paternalist liderlik ölçeği geneli ile aile havası, müdahalecilik alt boyutlarında cinsiyet değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken öğrenim durumu ve kıdem değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Hayırseverlik alt boyutunda cinsiyet ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunurken öğrenim durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla ve kıdem yılı az olan öğretmenlerin kıdem yılı fazla olan öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha paternalist lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Otoriterlik ile yetersiz görme alt boyutlarında cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dursun (2019: 67) cinsiyet değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken eğitim durumu ve okul türü değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha paternalist lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kılıç (2019: 79-82) cinsiyet ve öğrenim durumu değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla, ön lisans mezunu olan öğretmenlerin lisans ve lisansüstü öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha fazla paternalist lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özgenel ve Canuylası (2020: 24) ve Özgenel vd. (2021: 1197-1200) cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sarı (2021: 76-77) kıdem ve okul türü değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken eğitim durumu değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde kıdem yılı az olanlar

öğretmenlerin kıdem yılı fazla olan öğretmenlere oranla ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin ilkokulda çalışan öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha fazla paternalist lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Delice (2021: 93-96) paternalist liderlik ölçeği genelinde ve yetersiz görme ile hayırseverlik alt boyutlarında okul türü değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet ve kıdem değişkeninde hem ölçek genelinde hem de alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan analiz neticesinde ilkokulda çalışan öğretmenlerin ortaokulda çalışan öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha paternalist lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Üzman (2022: 60-62) cinsiyet ve okul türü değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken eğitim durumu ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analizler neticesinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin anaokulunda çalışan öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha paternalist lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Işık (2022: 23) cinsiyet ve kıdem değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Tümkaya ve Demirden (2023: 1212) ise cinsiyet ve eğitim durumu değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla, ön lisans mezunu olan öğretmenlerin lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlere oranla okul müdürlerini daha paternalist lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayhan (2023: 137-138) ise cinsiyet ve okul kademesi değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde aynı değişken üzerinden farklı sonuçlar elde edildiği görülmekle beraber çoğunlukla erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla ve kıdem yılı az olanların fazla olanlara oranla okul müdürlerinin daha paternalist lider olarak tanımlandıkları sonucuna varılmaktadır.

5.1.4. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin öğretmen algılarına göre cinsiyet, okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerindeki farklılaşmaya ilişkin tartışma ve sonuç

“Öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, okul kademesi, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılaşma mevcut mudur?”

sorusu araştırmanın dördüncü alt problemini oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algılarına göre iş doyumunu ölçeğinin çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Verilerdeki ortalama değerler incelendiğinde meydana gelen bu farklılığın erkek öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarının kadın öğretmenlerin iş doyum algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak ölçek genelinde ve mesleki iş memnuniyeti alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmadığı ulaşılmaktadır. Sosyal bir canlı olan insanın sosyal ilişkilerinin iyi olduğu bir kurumda çalışması çalışma ortamından kaynaklanan doyumunu etkileyen faktörler içerisinde yer alabilir. Okul yöneticilerinin de erkek olduğu bir okul ortamında kurulan ilişkiler, kararların kabul ettirilmesi-uygulamaya geçirilmesi yönünden erkek öğretmenlerin iş doyumlarını yararlarına olacak şekilde artıracaktır. Kadın öğretmenlerin okul yönetimi ile kurduğu diyalog belki sınırlı bir şekilde iken erkek öğretmenlerin okul yönetimi ile kurduğu diyalog ve paylaşımın daha samimi olma ihtimali yüksektir. Okul dışı etkinliklerle var olan samimiyet artırılabilir. Ayrıca evli olan kadın öğretmenlerin çalışma hayatı haricinde ev ve çocuk sorumluluklarını da fazlasıyla üstlendikleri toplumumuzda kadınlar işlerini bir an önce bitirip evdeki işleri halletme ve çocuğunun ihtiyaçlarını giderme düşüncesi baskın hale gelebilir. Bu düşünce de kadınların kendilerini hem mesleğine tam olarak verememesi hem de okulunu tam olarak benimseyememesine sebep olabileceği için iş doyumlarını olumsuz olarak etkileyebileceği çıkarımında bulunulabilir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul kademesi değişkeninde öğretmen iş doyumuna ilişkin algılarına göre çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Verilerdeki ortalama değerler incelendiğinde meydana gelen bu farklılığın ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre iş doyumunu algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak mesleki iş memnuniyeti alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Meydana gelen anlamlı farklılığın çalışma ortamından kaynaklanıyor olması iki eğitim kurumu arasındaki farklılığın incelenmesini akla getirmektedir. İlkokuldaki öğretmenlerin ortaokuldaki öğretilere göre daha az sayıda öğrenciden sorumlu olmaları, aynı sınıflı uzun yıllar devam ettirebilmeleri, derslerinin sınav odaklı olmaktan çok eğlenceli oyunlar, şarkılar, etkinliklerden oluşması öğretmenler üzerinde de sınav baskısı oluşturmaması ve ortaokuldaki öğretmenlere göre daha özerk olmaları sebebiyle ilkokul öğretmenlerinin iş doyumlarının daha fazla olabileceği varsayımında bulunulabilir.

Öğrenim düzeyi değişkeninde öğretmenlerin lisans eğitimi ya da lisansüstü eğitim almış olmaları iş doyumlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılık meydana getirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre iş doyum düzeylerinde çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz neticesinde meydana gelen farklılığın 0-5 yıl, 16-20 ve 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak ölçek toplamında mesleki kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutunda ise 21 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin çalışma ortamından elde ettikleri iş doyumunun kıdemi az olanlara oranla daha fazla olduğu neticesine ulaşılmıştır. Görev yaptıkları okuldan memnun oldukları, okullarını diğer öğretmenlere tavsiye ettikleri yorumunda bulunulabilir. Bunu etkileyen faktörler arasında ise kıdemi yüksek öğretmenlerin uzun yıllar aynı okulda çalışıyor olmaları ya da birçok farklı okulda çalışıp aslında kurumların birbirine benzemelerinden ötürü başka bir eğitim kurumunun çok da farklı olmayacağı düşüncesine sahip olmaları yer alabilir. Ayrıca kıdemi yüksek öğretmenlerin kıdemi az olan öğretmenlere oranla okullarını daha fazla benimseme olasılığı yüksek olması için okula aidiyet duygularının daha yüksek olması sağlayarak çalışma ortamındaki iş doyumlarını artırıyor olabilir. Mesleki süreç içerisinde edinilen olumlu/olumsuz tecrübelerle kurumdaki olumsuzların kıdemi yüksek olanları rahatsız etmiyor olmaları ya da daha az rahatsız ediyor oluşunun da kıdemi yüksek olan öğretmenlerin kurumlarından elde ettikleri doyumunu etkiliyor olduğu varsayılabilir. Kıdemi yüksek öğretmenlerin insanlarla kurduğu ilişkiler kıdemi az olanlara göre daha ılımlı ve olumlu olabilir. Kurumdaki sosyal ilişkileri iyi olan öğretmenin iş doyumunu da yüksek seviyede elde edebileceği ifade edilebilir. Alan yazında konuya ilişkin çalışmalar incelendiğinde sonuçların şu şekilde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında;

Yıldırım (2001: 329) öğretmenlerin iş doyumunu algılarında kıdem değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlere oranla daha fazla iş doyumunu elde ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Değirmenci (2006: 117-118) öğretmenlerin iş doyumunu algılarında okul türü değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken öğrenim durumu ve cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz

neticesinde özel lisede görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının Genel, Anadolu ve Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere oranla iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bilir (2007: 76-77) öğretmenlerin iş doyumunu algılarında kıdem değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet ve öğrenim durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlere oranla daha fazla iş doyumunu elde ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Taşdan ve Tiryaki (2008: 66-68), Filiz (2014: 165-166), Kaplan (2015: 82) ve Akyürek (2016: 86-87) öğretmenlerin iş doyumunu algılarında cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Boğa (2010: 111) ise iş doyumunu algısına ilişkin kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çek (2011: 88) bağımsız anaokulunda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu algılarında kıdem değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken öğrenim durumu ve cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunda kıdem, öğrenim durumu ve cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Tan (2012: 98), Şahin (2012: 96), Demirtaş ve Nacar (2018: 18) ve Usta Öztürk (2019: 74) de cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öztürk (2012: 89-90), Arkçı (2014: 58) Kaplan (2015: 87) ve Akyürek (2016: 86-87) kıdem, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aslan (2013: 87) cinsiyet değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşırken öğrenim durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde lisans eğitimini tamamlamış olan öğretmenlerin lisansüstü eğitimini tamamlamış öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ağırdaş (2014: 80) cinsiyet, kıdem ve okul kademesi değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Koruklu vd. (2013: 126) okul kademesi değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde sınavla öğrenci alan okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının sınavla öğrenci almayan okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarından daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akyol Kılıç (2014: 152) cinsiyet ve

eğitim durumu değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2014: 64-65) ise cinsiyet ve kıdem değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde kadın öğretmenlerin iş doyumunun erkek öğretmenlerin iş doyumuna oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz ve Ceylan (2011: 289-290), Eranıl (2014: 97-98), Güney (2014: 105), Çoban (2015: 101-102), Erdoğan (2017: 72), Kırpık Canpolat (2019: 59), Dere (2022: 212-213) ve Ege (2023: 80) ise cinsiyet ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ulusoy (2014: 115) kıdem değişkeninde istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet ve eğitim durumu değişkeninde anlamlı farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde 1-10 ve 11-20 hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cengiz (2015) kıdem değişkeninde, Benibol (2015: 108) öğrenim durumu değişkeninde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kete (2015: 100-103) ise cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşırken kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ünverdi (2016: 94-104) okul kademesi, kıdem ve cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Gelgeç (2017: 52) kıdem değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet ve eğitim durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Büyükgöze ve Özdemir (2017: 320) de kıdem değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2017: 204) cinsiyet ve okul kademesi değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Taş ve Selvitopu (2018: 28-29) kıdem değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başbekleyen (2019: 40) ise öğrenim durumu değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılığın bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenlere oranla iş doyumlarının daha fazla olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Akgöl (2019: 125-126) cinsiyet ve okul kademesi değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken eğitim durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde 0-5 yıl hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin Genel, Meslek ve Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere oranla iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Azimi ve Akan (2019: 130-132) ise okul kademesi değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde ilkokulda görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çevik (2022: 69-71) ise kıdem ve eğitim durumu değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu ve yüksekokul mezunu olan öğretmenlerin lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlere oranla iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yoldaş (2022: 74-78) okul kademesi ve kıdem değişkeninde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken cinsiyet ve eğitim durumu değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde fen lisesinde görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bilgivar ve Asmaz (2022: 184-188) kıdem değişkeninde sadece içsel iş doyumunu alt boyutunda ve ölçek genelinde cinsiyet değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşırken okul kademesi değişkeninde anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan analiz neticesinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla iş doyumlarının daha fazla olduğu ve içsel iş doyumunu alt boyutunda 0-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ergin (2022: 27) cinsiyet, eğitim durumu, okul kademesi ve kıdem değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde benzer ve farklılıkların mevcut olduğu görölmekle beraber çoğunlukla öğretmenlerin iş doyum algısında cinsiyet ve öğrenim düzeyi değişkenlerinde anlamı farklılığın bulunmadığı şayet cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık var ise bu farklılığın erkekler lehine olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Kıdem değişkenine

ilişkin olarak ise ya düşük hizmet süresine sahip ya da en fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

5.1.5. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyine ilişkin tartışma ve sonuç

“Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi nedir?” sorusu araştırmanın beşinci alt problemini oluşturmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre Paternalist liderlik davranışları ölçeği aile havası ve hayırseverlik alt boyutları ve çalışma ortamındaki iş memnuniyeti alt boyutu arasında orta düzey, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin; mesleki iş memnuniyeti alt boyutu ile zayıf düzey, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutları ile çalışma ortamındaki iş doyumunu alt boyutu arasında orta düzey, negatif ve anlamlı bir ilişkinin; mesleki iş doyumunu alt boyutu ile zayıf düzey, negatif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Otorite ve itaat kavramlarını akla getiren paternalist liderliğin esasında öğretmen iş doyumuna olumlu yönde tesirinin olduğu görülmektedir. Yani okul müdürlerinin okulda oluşturmaya çalıştığı ailevi atmosfer- iklim, öğretmenlerinin zor zamanlarında yanında olup onları desteklemeleri, okulda baba figürünü temsil etmesi, öğretmenlerine ehemmiyet gösterip tehditlere karşı onları koruması ve savunması, okulda bir aile çemberi oluşturması öğretmen iş doyumuna olumlu ve anlamlı tesiri bulunacağı çıkarımında bulunulabilir. Buna karşın müdahaleci davranışları, eleştirel tavırlarının, tek otorite kaynağı olarak kendini görmesinin, yetki paylaşımı yapmaktan kaçınmasının, kurallara aşırı bağlı olmasının, danışmadan kararlar almasının ya da danıştığı durumlarda dahi son kararı kendisinin vermesinin, öğretmenlerinin taleplerini yok saymasının, öğretmenin başarı ve emeğindeki en büyük payı kendisinin saymasının öğretmenlerin iş doyumlarına olumsuz olarak tesir edebileceği yorumu yapılabilir.

Alan yazında incelendiğinde eğitim kurumlarındaki paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların çok kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu sebeple konuya ilişkin yapılan çalışmalar ve paternalist liderlik ile öğretmen iş doyumunu inceleyen farklı çalışmalar arasındaki ilişkiler de açıklanmaktadır. Öğretmen algılarına göre;

Yıldırım (2001: 330) ve Değirmenci (2006: 118) ve Çek (2011: 90) okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin

var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bilir (2007: 77) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında yüksek düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aslan (2013: 72) okul müdürlerinin dönüşümcü lider ve sürdürümcü lider davranışları ile içsel iş doyumunu arasında zayıf düzey ve olumlu bir ilişki, dışsal iş doyumunu ile orta düzey ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçla beraber serbestlik tanıyan lider davranışları ile öğretmenlerin içsel iş doyumunu arasında zayıf düzey ve negatif bir ilişki, dışsal iş doyumunu ile orta düzey ve negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arkçı (2014: 59) ise okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü lider davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki, serbestlik tanıyan lider davranışı ile öğretmenlerin içsel ve dışsal iş doyumunu arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ağırdaş (2014: 84) okul müdürlerinin dağıtımcı lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında yüksek düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eranıl (2014: 98) okul müdürlerinin vizyoner lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında orta düzey ve olumlu bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akyürek (2016: 87) okul müdürlerinin dağıtımcı lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında orta düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ünverdi (2006: 106) okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erdoğan (2017: 74) okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında orta düzey, olumlu ama anlamlı olmayan bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaplan (2015: 86) okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kültürel lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çoban (2019: 94) okul müdürlerinin hizmetkar lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında orta düzey ve olumlu bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Başbekleyen (2019: 34) okul müdürlerinin dönüşümcü lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eröz (2019: 60) okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Taşkesenlioğlu (2019: 79) kadın okul yöneticilerinin lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu ama anlamlı olmayan bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kırpık Canpolat (2019: 60) okul müdürlerinin dönüşümcü ve geleneksel lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumlu, serbestlik tanıyan lider davranışları ile öğretmen iş doyumunu arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Usta Öztürk (2019: 71) iş doyumunu ile örgütsel

vatandaşlık ölçeği alt boyutları arasında zayıf/orta düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akgül (2019: 121) okul müdürlerinin kültürel lider davranışları ile öğretmen iş doyumu arasında orta düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Topçu (2021: 69) okul müdürlerinin iletişim tarzları ile öğretmen iş doyumu arasında zayıf/orta düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çevik (2022: 72) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen iş doyumu arasında orta düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yoldaş (2022: 67-68) okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arslan (2016: 90) okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile örgütsel iklim arasında zayıf düzey, olumsuz ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kılıç (2019: 72-73) okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasında orta düzey bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Delice (2020: 89) ve Aydınoglu (2020: 116-117) okul müdürlerinin paternalist lider davranışları ile okul etkililiği arasında orta düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarı (2021: 82) ve Üzman (2022: 65) ise okul müdürlerinin paternalist lider davranışları ile öğretmen iş doyumu arasında zayıf düzey, olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır.

5.1.6. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak yordamasına ilişkin tartışma ve sonuç

“Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusu araştırmanın altıncı alt problemini oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre paternalist liderlik davranış ölçeğinin hayırseverlik, yetersiz görme, aile havası alt boyutları çalışma ortamındaki iş doyumu alt boyutunun anlamlı olarak açıklamakta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yetersiz görme ve aile havası alt boyutlarının ise mesleki iş doyumunu alt boyutunu anlamlı olarak açıklamakta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmen iş doyumunu açıklayan, ön gören birçok etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden birisi de kurum müdürünün liderlik davranışı olduğu görülmektedir. Eğitim kurumu müdürünün öğretmenine değer vermesi, fikir ve talepleri dikkate alması, önemli günlerinde öğretmenin yanında yer alması, öğretmenlerine karşı kötü niyet beslememesi, okulda huzur ve barış ortamı oluşturmaya çalışması, okulu evi öğretmenlerini ailesi gibi görmesi gibi davranışları öğretmen iş doyumunu açıklayan bazı liderlik davranışları içerisinde değerlendirilebilir.

Alan yazında konuya ilişkin çalışmalar incelendiğinde paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumunu arasında yapılan çalışmaların çok kısıtlı olması sebebiyle regresyon analizine ilişkin diğer çalışmalarla karşılaştırma olanağının çok az olduğu görülmektedir. Bu sebeple paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumunu temalı çalışmalarda yapılan regresyon analizi sonuçları açıklanmaktadır. Öğretmen algılarına göre;

Güllü (2009: 97) okul müdürlerinin dönüşümcü lider davranışlarının öğretmen iş doyumunu anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Arslan (2016: 91) paternalist liderliğin örgütsel sinizmi %33 oranında anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Cerit (2012: 16) paternalist liderliğin, yöneticiden doyum ve işin kendisinden doyum alt boyutlarını anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Ağalday (2017: 171-172) paternalist liderliğin örgütsel muhalefeti anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Çoban (2019: 97-98) Hizmetkar liderliğin alt boyutu olan mütevazilik ve sorumlu yönetici alt boyutlarının içsel doyumunu %16 oranında ve mütevazilik, sorumlu yönetici ve güçlendirme alt boyutlarının dışsal doyumunu %32 oranında anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Dursun (2019: 65) paternalist liderliğin okul kültürü ölçeğinin sadece bürokratik kültür alt boyutunu %5 oranında anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Delice (2020: 90-91) paternalist liderliğin aile havası, hayırseverlik ve otoriterlik alt boyutlarının okul etkililiğini %63 oranında anlamlı olarak yordadığı ve müdahalecilik ile yetersiz görme alt boyutlarının öğretmen iş doyumunu anlamlı olarak yordamadığı sonucuna ulaşmıştır. Çetinkaya (2021: 1675) paternalist liderliğin örgütsel sinizmi %11 oranında anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Sarı (2021: 73) paternalist liderliğin öğretmen iş doyumunu %24 oranında anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Özgenel ve Canuyası (2020: 23) paternalist liderliğin örgütsel mutluluğu %10 oranında anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Başar ve Okçu (2022: 22) paternalist liderliğin örgütsel sessizliği %36 oranında anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Demir (2022: 18) paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı %18 oranında anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde konuya ilişkin bulgulardan yola çıkarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Araştırmacılara yönelik öneriler

- Alan yazında eğitim örgütlerinde paternalist liderlik ve öğretmen iş doyumunu konusunda yapılan çalışmaların niceliksel olarak az olduğu görülmektedir. Bu sebeple farklı değişkenlerle farklı örneklem grupları araştırılarak konuya ilişkin çalışma sayısı artırılarak daha kapsamlı bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlanabilir.
- Paternalizmin kültür ile doğrudan bağlantısı olduğu ifade dilmektedir. Bu sebeple kültür ölçeği ile paternalist liderlik yaklaşım ölçeği ve iş doyum ölçeği aynı çalışmada kullanılarak öğretmen iş doyumunu analiz edilebilir. Kültür ve paternalizm ölçeklerinden elde edilen verilerle öğretmen iş doyumunu arasındaki ilişkinin yönü ve hangi düzeyde olduğu incelenebilir.

5.2.2. Uygulayıcılara öneriler

Öğretmen iş doyumunu artırabilmek için okul yöneticilerinin;

- Okulu benimsemesi ve okula aidiyet duygularının yüksek olması okulda aile atmosferi oluşturmalarını kolaylaştıracaktır. Aile atmosferinin hâkim olduğu okulda öğretmen iş doyumunu daha yüksek düzeyde olacaktır.
- Her bir öğretmene değerli olduğunu hissettirmesi, bu ailenin bir parçası olduğu duygusunu verebilmelidir. Çünkü kabul gördüğünü hisseden ve aidiyet duygusu yüksek bir öğretmenin iş doyumunu da yüksek olacaktır.
- Öğretmenini oluşabilecek olumsuz durumlardan ve tehditlerden korumalı, onun yanında olacağını hissettirmelidir
- Gerektiği zaman yetki paylaşımı yapmalı, karar süreçlerine öğretmenleri de dâhil etmelidir.
- Öğretmenler arasında herhangi bir ayırım yapmaktan ziyade bütünleştirici bir tavır takınmalıdır.
- Öğretmenlerine güvenmeli ve inanmalıdır.
- Yönetiş işlerinde adaletli davranarak öğretmenlerinin taleplerini mutlaka göz önünde bulundurmalıdır.
- Gerektiği zaman kuralları esnetebilmedir.
- Problem durumunda (kişisel/kurumsal) öğretmenlerin danışılacağı ve başvurulabileceği bir kaynak olmalıdır.
- Evlilik töreni, cenaze töreni gibi anlamlı günlerde öğretmenlerinin yanında yer almalıdır. Çünkü aile atmosferini oluşturan en temel şeylerden birisi de bu önemli günlerde beraber

olmaktır. Okul yöneticileri sadece kendisi katılmakla değil okuldaki diğer öğretmenleri de buna teşvik etmelidir.



KAYNAKÇA

Ağalday, B. (2017). İlkokul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ağırdaş, Y. (2014). Resmi Liselerde Dağıtımcı Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak İncelenmesi (Çorum Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgül, D. (2019). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aktaş, T. (2019). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Politik Taktikleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Akyol Kılıç, M. (2014). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul- Manila Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyürek, M. İ. (2019). İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Altun, S. A. (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”. İlköğretim Online, 2(1), 10-17.

Antonakis, J., & Day, D. V. (2012). “Leadership: Past, Present, and Future”. J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), (pp. 3-25). The Nature of Leadership. London: Sage Publications.

Arı, E. (2015). “Öğretmenlerin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Araştırılması”. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 8(39), 549-565.

Arkçı, M. (2014). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi: Gölbaşı İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arsan, Ö. (2016). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aslan, Ü. (2013). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ateş, A. (2019). Öğretmenlerin Mizaçları ile Güç Mesafesi Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Aycan, Z. (2001) “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 1-26.

Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison”. Applied Psychology, 49(1), 192-221.

Aydın, D. (2006). Eğitim Kurumu Çalışanlarında İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2013). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13(2), 795-811.

Aydinoğlu, N. (2020). Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği). Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayhan, S. (2023). “Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerisine Okul Müdürü Liderliğinin Etkisi: Farklı Değişkenlerle Analizi”. Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(2), 128-141.

Azimi, M., & Akan, D. (2019). “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri”. Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi, 3(2), 126-138.

Azimli, G., & Ada, Ş. (2022). “Lise Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (62), 263-289.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması”. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2), 73-84.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207-218.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: The Free Press.

Başar, Ş., & Okçu, V. (2022). “Lise Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. Siirt Eğitim Dergisi, 2(1), 12-32.

Başaran, M., & Güçlü, N. (2018). “Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Gazi Üniversitesi Gazi

Eğitim Fakültesi Dergisi, 38(3), 949-963.

Başbekleyen, M. A. (2019). Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel, Etkileşimsel Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bellibaş, M. Ş., & Gedik, Ş. (2016). “Öğretmen Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Kapsamlı Bir Girişim: Michigan Eyaleti (ABD) Örneği”. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(1), 113-130.

Benibol, H. (2015). Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Biber, M. (2019). “Lider Yöneticilik”. İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 183-197.

Bilgivar, O. O., & Asmaz, A. (2022). “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi”. Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(2), 176-193.

Bilir, M. E. (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Boğa, Ç. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyükgöze, H., & Özdemir, M. (2017). “İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi”. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(1), 311-325.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2019). Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2005). Leading the Self-Managing School. London: Routledge.

Cengiz, F. (2015). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cerit, Y. (2012). “Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki”. Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty, 31(2), 35-56.

Cerit, Y. (2013). “Paternalist Liderlik ile Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki”. Educational Sciences: Theory & Practice, 13(2), 839-851.

Ceylan, E., Özdoğan Özbal, E., Sever, M., & Boyacı, A. (2020). Türkiye’deki Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri, Öğretim Koşulları: TALIS 2018 Öğretmen ve Okul Yöneticileri Yanıtları Analizi. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). “The Difference Between Educational Management and Educational Leadership and the Importance of Educational Responsibility”. Educational Management Administration & Leadership, 47(4), 504-519.

Çalışkan, N. (2015). Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çek, F. (2011). Bağımsız Anaokulu ve İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çelebi, C. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Yayınevi.

Çelik, M. (2020). “Paternalist Liderlik”. Kürşat Yılmaz (Ed.), Liderlik: Kuram- Araştırma-Uygulama (ss. 583-599). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Çelik, O. T., Konan, N., & Çetin, R. (2018). “Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması”. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 44(44), 92-113.

Çelik, V. (1997). “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12(12), 465-474.

Çelik, V. (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 423-442.

Çetin, A. (2019). “Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunlar: Nitel Bir İnceleme”. Kastamonu Eğitim Dergisi, 27(4), 1637-1647.

Çetin, M., & Özcan, K. (2004). “Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 20(20), 21-38.

Çetin, N. (2008). “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(23), 74-84.

Çevik, D. (2022). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Iğdır İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çırpan, H. (1999). “Lider mi, Yönetici mi”. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7(5), 1-5.

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

Çolak, İ., Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2017). “Öğretmenlerin Özerklik Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki”. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 189-208.

Dağlı, A., & Ağalday, B. (2017). “Developing a Headmasters’ Paternalistic Leadership Behaviours Scale in Turkey”. *Journal of Education and Practice*, 8(30), 190-200.

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

Delice, A. (2020). Yöneticilerin Paternalist Liderlik Özellikleri ile Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, E. (2022). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. İstanbul: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Demir, İ. (2019). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doyumu Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). “Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki”. *Eğitim Yansımaları*, 2(1), 13-23.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.

Dere, R. (2022). “Öğretmenlerin İş Doyumu Kaynaklarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 14(2), 202-223.

Doğan, Ü. (2022). “Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Asya Studies*, 6(19), 11-20.

Dursun, İ. E. (2019). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Okul Kültürü Oluşturmadaki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ege, H. (2023). İlkokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ekmen, F. (2020). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin

İş Doyumu Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Siirt: Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eranlı, A. K. (2014). Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

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

Ereş, F., & Akyürek, M. İ. (2016). "İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki". Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(3), 427-449.

Ergin, R. (2022). Öğretmenlerin İş Yaşam Dengesi ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Eröz, A. (2019). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Filiz, Z. (2014). "Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi". Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(23), 157-172.

Gelgeç, A. (2017). Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

George, D., & Mallery M. (2010). IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference. Newyork: Routledge.

Gurbetoğlu, A., & Yücel, B. G. (2019). "Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Temel Eğitim, 1(2), 6-19.

Güllü, E. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gümüş, S., & Akçaoğlu, M. (2013). "Instructional Leadership in Turkish Primary Schools: An Analysis of Teachers' Perceptions and Current Policy". Educational Management Administration & Leadership, 41(3), 289-302.

Gümüş, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gümüş, E. (2018). "A Systematic Review of Studies on Leadership Models in Educational Research From 1980 to 2014". Educational Management Administration & Leadership, 46(1), 25-48.

Gümüş, S., Hallinger, P., Cansoy, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). "Instructional Leadership in

A Centralized and Competitive Educational System: A Qualitative Meta-Synthesis of Research From Turkey”. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 702-720.

Gündüz, H. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklimi ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güney, B. (2014). Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Vasıfları ile Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). “Assessing the Instructional Management Behavior of Principals”. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.

Hallinger, P. (2003). “Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership”. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.

Hallinger, P. (2010). Developing Instructional Leadership. B. Davies & Mark Brundrett (Eds). In *Developing Successful Leadership* (pp. 61-76). Springer: Dordrecht.

Hallinger, P. (2018). “Bringing Context Out of The Shadows of Leadership”. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Newyork: Harper.

Horng, E., & Loeb, S. (2010). “New Thinking About Instructional Leadership”. *Phi Delta Kappan*, 92(3), 66-69.

Işık, Ö. (2022). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2010). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

Kaplan, A. (2015). Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Diyarbakır İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karadağ, E., Başaran, A., & Korkmaz, T. (2009). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.

Karaşar, B., & Öğülmüş, S. (2016). “Üniversite Öğrencilerinde Sosyal Onay İhtiyacının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 469-495.

Karip, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16),

443-465.

Katıtaş, S., Karadaş, H., & Coşkun, B. (2022). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Öznel İyi Oluş ve İş Doyumları Üzerindeki Etkisi”. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (62), 182-207.

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

Kılıç, E. (2019). Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıçoğlu, D. (2018). “Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools?”. Educational Policy Analysis and Strategic Research, 13(3), 6-23.

Kırpık Canpolat, A. (2019). Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.

Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Kiremit, H. Ö., & Kaldırım, E. (2013). “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(25), 119-137.

Köksal, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 101-122.

Kumaş, V., & Deniz, L. (2010). “Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi”. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 32(32), 123-139.

Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 85-116.

Lam, S. S. (1995). “Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study”. International Journal of Quality & Reliability Management, 12(4), 72-78.

Lambert, L. (2002). “A Framework for Shared Leadership”. Educational Leadership, 59(8), 37-40.

Law, W. W. (2012). “Educational Leadership and Culture In China: Dichotomies Between Chinese and Anglo-American Leadership Traditions?”. International Journal of Educational Development, 32(2), 273-282.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). “A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005”. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 177-199.

Leithwood, K., Jantzi, D., Silins, H., & Dart, B. (1992). Transformational Leadership and

School Restructuring. Annual Meeting of the International Congress For School Effectiveness and Improvement, January 1992, Canada.

Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). "The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-Efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration". *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. (Çev.: Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., & Banoğlu, K. (2014). "Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-69.

McCleskey, J. A. (2014). "Situational, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development". *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.

Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.

Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature". *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.

Okçu, V., Ergül, H. F., & Ekmen, F. (2020). "Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Path Analiz Çalışması)". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 755-770.

Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 161-205.

Özdemir, S., & Sezgin, F. (2002). "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği". *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.

Özgenel, M., & Canuyulası, R. (2020). "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Örgütsel Mutluluğa Etkisi". *Eğitim ve Teknoloji*, 3(1), 14-31.

Özgenel, M., & Dursun, İ. E. (2020). "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Okul Kültürüne Etkisi". *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(4), 284-302.

Özgenel, M., Yıldız, B. B., Mert, P., & Dursun, İ. E. (2021). "Comparison of Ethical, Transformational, Paternalistic, Spiritual and Instructional Leadership Styles". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(3), 1191-1209.

Özkaynak Topaçoğlu, D., & Şahin Fırat, N. (2016). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları”. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(3), 1849-1878.

Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). “Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri”. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.

Öztürk, İ. (2020). *Liderliğe Özellikler Yaklaşımı, Davranışçı Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımı*. K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* (ss. 7-42). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Öztürk, N. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Yönetici Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paker, C. (2021). *Paternalist Liderliğin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Projesi. İstanbul: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Preedy, M. (2016). “Distributed Leadership: Where Are We Now”. *Management in Education*, 30(4), 139-140.

Rigby, R. (2013). “Whither the Leadership?”. *East Asia Forum Quarterly*, 5(3), 3-5.

Sarı, T. (2021). *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Satıcı, Ö. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saylık, A. (2017). *Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede’nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Saylık, A., & Aydın, İ. (2020). “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 273-300.

Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Silva, A. (2016). “What is Leadership?”. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.

Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*. United States: Association for Supervision and Curriculum Development.

Spillane, J. P. (2005). “Distributed Leadership”. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.

Sürmeli, G. (2018). Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Şahin, İ. (2013). “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri”. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), 142-167.

Şahin, N. (2012). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Şişman, M. (2016). “Factors Related To Instructional Leadership Perception And Effect Of Instructional Leadership On Organizational Variables: A Meta-Analysis”. Educational Sciences: Theory & Practice, 16(5). 1761-1787.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics. Boston: Allyn & Bacon.

Tabak, A. (2001). “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 11(2), 1-13.

Tabancalı, E., & Cengiz, F. (2018). “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi.” Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2), 481-499.

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

Taş, A., & Selvitopu, A. (2020). “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi”. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(29), 23-42.

Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2008). “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”. Eğitim ve Bilim, 33(147), 54.

Taşkesenlioğlu, S. (2019). Kadın Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi/ İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Terzi, S. (2017). “Öğretmenlerin İş Doyumları ile Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(17), 475-487.

Topçu, E. (2021). İlk ve Ortaokulda Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Tarzlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Tunacan, S., & Çetin, C. (2009). “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma”. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim

Bilimleri Dergisi, 29(29), 155-172.

Turan, S. (2020). "Liderlik Nedir?". Kürşad Yılmaz (Ed.), Liderlik: Kuram- Araştırma-Uygulama (ss. 1-5). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Turk, W. (2007). "Manager or Leader?". Defense at and L, 36(4), 20-22.

Tümkaya, S., & Demirden, K. (2023). "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Sınıf Öğretmenlerinin Özerklik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33(3), 1199-1216.

Uğur Sarioğlu, S., & Uğur, U. (2014). "Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü". Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 122-136.

Uğurlu, C. T. (2017). "Okul Yönetimi ve Liderlik". Celal Tayyar Uğurlu (Ed.), Okul Yönetimi (ss. 147) Ankara: Anı Yayıncılık.

Ulusoy, T. (2014). Okullarda Sergilenen Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Usta Öztürk, İ. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ünverdi, D. (2016). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu ile İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üzman, R. (2022). Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). "An Integrative Definition of Leadership". International Journal of Leadership Studies, 1(2), 6-66.

Yıldırım, B. (2001). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi. Doktora Tezi. Elâzığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2 (2), 277-394.

Yılmaz, K. (2012). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki". Anadolu Journal of Educational Sciences International, 2(2), 1-14.

Yılmaz, T. (2014). Özel Okullardaki İlkokul Müdürlerinin Liderlik Biçimi ile Sınıf

Öğretmenlerinin İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yoldaş, O. (2022). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yozgat İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yozgat: Bozok Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Yukl, G. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”. The Leadership Quarterly, 10(2), 285-305.

Yüksel, H., & Yüksel, M. (2014). “İş Doyumu ile İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(32), 559-572.



Ek-5. Kişisel Bilgi Formu

Bu çalışmada “Öğretmenlerin Paternalist Liderliğe İlişkin Algıları ile İş Doyumu Düzeyine İlişkin Algıları Arasındaki İlişki” incelenmek istenmektedir. Çalışmanın Kişisel Bilgi Formunda öğretmenlerden aşağıda yer alan bilgiler istenmektedir.

-Cinsiyet (Kadın/Erkek)

-Okul Kademesi (İlkokul /Ortaokul)

-Öğrenim Düzeyi (Lisans /Lisansüstü)

-Mesleki Kıdem (0-5 yıl / 6-10 yıl/ 11-15 yıl/ 16-20 yıl / 21 ve üzeri hizmet yılı)



Ek-6. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Okulda kendisini bir aile büyüğü gibi görür.					
2	Okulda bir aile ortamı yaratmaya önem verir.					
3	Öğretmenlere evladı gibi davranır.					
4	Öğretmenlerin birbirleriyle kardeş gibi geçinmelerini bekler.					
5	Öğretmenlerini dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı aile bireyleriymiş gibi korur.					
6	Öğretmenlere özel yaşamlarıyla ilgili öğütler verir					
7	İhtiyaçları olduğunda, öğretmenlerine iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.					
8	Öğretmenlerinin özel günlerinde (örn. nikah, cenaze, mezuniyet vs.) yanlarında olur					
9	Öğretmenleriyle tek tek ilgilenmeyi önemser.					
10	Öğretmenlerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.					
11	Öğretmenlere karşı iyi niyetlidir.					
12	Öğretmenlerinin aile hayatında yaşadığı problemlerde (eşler arası problemler gibi) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
13	Öğretmenlere herhangi bir durumla başa çıkamadıklarında gerekli yardımı, yönlendirmeyi yapar.					
14	Öğretmenlerin kendi başlarına karar almalarından rahatsızlık duyar.					
15	Verilen görevlerin eleştirilmeden yerine getirilmesini ister.					
16	Aldığı kararlara harfiyen uyulmasını bekler.					
17	Kurallara uygun olarak yapılmayan işlere karşı katıdır.					
18	Öğretmenlerin görünüşlerine (saç-baş, giyim-kuşam) müdahale eder.					
19	Gerektiğinde, öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan karar alır.					
20	Öğretmenlerin kendi aralarında çözebilecekleri sorunlara müdahale eder.					
21	Özel yaşamını ya da alışkanlıklarını beğenmediği öğretmenleri eleştirir.					
22	Yönetmelik karar ve uygulamalarında (görevlendirmeler, nöbet, ders saatleri, sınıf dağıtımları, araç-gereç dağıtımları vs.) öğretmenlerin isteklerini gözardı eder.					
23	Öğretmenlere bu okulun müdürü olmasının büyük bir lütuf olduğunu hissettirir.					
24	İşle ilgili konularda öğretmenlerin fikrini sorsa bile kararı verirken bunları dikkate almaz.					
25	Yetkilerini öğretmenlerle paylaşmaktan kaçınır.					
26	Okulda olmadığında oluşabilecek sorunları öğretmenlerin çözemeyeceğini düşünür.					
27	Okulu yönetmenin sadece yöneticinin işi olduğuna inanır.					
28	Öğretmenlerin, kendisinin içinde olmadığı herhangi bir işte başarılı olamayacaklarını düşünür.					
29	Öğretmenler adına karar verme hakkını kendinde görür.					
30	Öğretmenlerin, kendisinin içinde olmadığı herhangi bir işte başarılı olamayacaklarını düşünür					

Cevap seçenekleri; 1 (Hiçbir Zaman), 2 (Bazen), 3(Sıklıkla), 4 (Çoğu Zaman), 5 (Her Zaman).

Kaynakça: Saylık, A., & Aydın, İ. (2020). "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". Journal of Faculty of Educational Sciences, 53(1), 273-300.

Ek-7. TALIS (2018) Öğretmen İş Doyum Ölçeği

Çalışma Ortamındaki İş Memnuniyetleri	1	2	3	4
1- Mümkün olsaydı başka bir okula geçmek isterdim.				
2- Bu okulda çalışmayı seviyorum.				
3- Bu okulu çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederim.				
4- İşimden genel olarak memnunum.				
Mesleki İş Memnuniyeti	1	2	3	4
5- Öğretmen olmanın avantajları dezavantajlarına göre belirgin şekilde ağır basıyor.				
6- Tekrar seçme şansım olsaydı yine öğretmen olmayı seçerdim.				
7- Öğretmen olmaya karar verdiğime pişmanım.				
8- Başka bir meslek seçseydim daha mı iyi olurdu merak ediyorum.				

Cevap seçenekleri: “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Katılıyorum (3)”, “Kesinlikle Katılıyorum (4)”

Kaynakça: Ceylan, E., Özdoğan Özbal, E., Sever, M., & Boyacı, A. (2020). Türkiye’deki Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görüşleri, Öğretim Koşulları: TALIS 2018 Öğretmen ve Okul Yöneticileri Yanıtları Analizi. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.