

Araştırma Makalesi

Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler

An Examination of The Relationship Between Leadership Behaviors of Public Education Center Administrators And Teachers' Job Satisfaction

Zeynep İNCEBAY Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü zeynep_ftr@hotmail.com https://orcid.org/0000-0002-9969-8618	Esra KARABAĞ KÖSE Doç.Dr., Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü esrakarabag@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-1367-7793
--	---

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
06.01.2025	09.05.2025

Öz

Araştırmanın amacı, halk eğitimi merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada ilişkisel tarama deseni kullanılmış olup, evreni 2022-2023 eğitim öğretim yılında Ankara ili halk eğitimi merkezlerinde çalışan 587 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ankara ili halk eğitimi merkezlerinde çalışan 315 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında Okul Liderliği Ölçeği ile Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Analiz sürecinde tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, liderlik algılarının ve genel iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu, içsel doyumlarının ise dışsal doyuma göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizi bulguları, liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, halk eğitimi merkezlerinde etkili liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyumlarını artırmada önemli bir unsur olduğu ve liderlik davranışlarının özellikle içsel doyum üzerindeki etkisinin dışsal doyuma göre daha etkili olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yaygın eğitim, liderlik algısı, eğitimde liderlik, mesleki doyum, eğitim yönetimi.

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between the leadership behaviors of public education center administrators and the job satisfaction levels of teachers. The study adopted a relational survey model. The population consisted of 587 teachers working in public education centers in Ankara during the 2022–2023 academic year, while the sample included 315 teachers selected from this population. Data were collected using the School Leadership Scale and the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire. Descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and multiple linear regression analysis were employed to analyze the data. The findings revealed that teachers' perceptions of leadership and their overall job satisfaction levels were high, with intrinsic satisfaction levels exceeding extrinsic ones. Regression analysis indicated that leadership behaviors were significant predictors of teachers' job satisfaction. Based on the results of the study, it can be concluded that effective leadership behaviors in public education centers are a key factor in enhancing teachers' job satisfaction, and that such behaviors have a greater impact on intrinsic satisfaction compared to extrinsic satisfaction.

Keywords: -formal education, leadership perception, educational leadership, job satisfaction, educational administration.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

İncebay, Z. & Karabağ Köse, E., 2025, alk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(2), 1736-1749.

1. Giriş

Yöneticilerin çalışma ortamında gösterdikleri liderlik davranışlarının iş görenlerin iş doyumunu üzerindeki etkileri, liderlik araştırmacılarının ilgisini çekmeye devam etmektedir (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Bogler, 2001; Howell ve Avolio, 1993; Miao, Humphrey ve Qian, 2016). Eğitim kurumlarında yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim ve iş birliğinin (Köybaşı, Beycioğlu, Uğurlu ve Özer, 2017) kurumsal başarıyı ve öğretmenlerin iş doyumunu da arttırdığı söylenebilir (Çetinkanat, 2000). Lider takipçi etkileşiminin, liderlik davranışları ve öğretmen iş doyumunu açısından, farklı kurumsal bağlamlarda ele alınarak liderlik davranışlarının sonuçlarının değerlendirilmesi önemli görülmektedir. Bu sebeple mevcut çalışma, eğitim kurumu olmakla birlikte kendine özgü kurumsal dinamikleri olan halk eğitimi merkezlerinde yöneticilerin liderlik davranışlarıyla öğretmen iş doyumunu ilişkisine odaklanmaktadır.

1.2. Kavramsal Çerçeve

1.2.1. Liderlik Davranışı

Araştırmada ele alınan iki temel kavramdan biri olan liderlik davranışı, örgütlerde insan kaynağını harekete geçirmede ve örgütün hedeflerine ulaşmasında çok önemlidir (Eren, 2007). Liderlik kavramı alanyazında ‘grup amaçlarına erişebilmek amacıyla grup hareketlerine tesir etme süreci’ (Çelik,1999), ‘çalışanları örgütün amaçlarını kendi amaçlarıymışçasına benimseyip gerçekleştirmeye ikna etme’ (Gardner, 1990), ‘örgüt ihtiyaçlarını giderebilmek için çalışanlarına güç verebilen kurumlar tasarlama’ (Eraslan,2003) ve ‘çalışanlara ilham verip onları kanallize etme’ (Goleman,2000) şeklinde pek çok tanıma sahiptir. Liderlik kavramı ile ilgili araştırmalar başlangıçta kişisel niteliklere odaklanmış zamanla kişisel niteliklerin yanı sıra lider davranışlarını ve liderlik koşullarını da inceleyen davranışsal ve durumsal çalışmalar yaygınlık kazanmıştır (Begeç, 1999; Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Liderliğe atfedilen kurumsal öneme bağlı olarak ilgili alanyazın genişlemiş ve liderlik olgusunun farklı bağlamlarda elen alındığı modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede liderlik araştırmaları, yaygın olarak, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımı ve modern yaklaşımlar olmak üzere dört temel dönem altında değerlendirilmektedir.

Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan geldiğini ve ancak bir takım fiziksel özellikler ile psikolojik özelliklere sahip olanların lider olabileceğini savunur (Şimşek, 2006). Genel olarak I. Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkan bu yaklaşım 1950’li yılların sonunda önemini kaybetmeye başlamış ve liderleri özelliklerinden daha çok davranışları açısından incelemek önemli hale gelmiştir (Demir ve ark., 2010). Bu incelemeler sonucunda davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşıma göre; liderlik, kişisel niteliklerle değil daha çok davranışsal özelliklerle etkilidir ve bu davranışsal özellikler eğitim yoluyla kazanılabilir (Şimşek, 2006). Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Blake ve Mauton’un Yönetsel Diyagram Modeli çalışmaları ile McGregor’un X ve Y Kuramı, bu kuramın gelişmesinde başlıca etkili olan araştırmalardır. Tüm bu çalışmalar, liderlik sürecinin çözümüne ciddi katkılarda bulunmasına rağmen, koşulların ve çevrenin davranış üzerine etkisini göz ardı ettikleri için eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005). Böylece, ortaya çıkan farklı koşullara göre liderlerin yöneticilikte farklı yaklaşımlar ortaya koymalarını tanımlayan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Giderler, 2005). Durumsallık yaklaşımlarından olan; Yol-Amaç Yaklaşımı ve Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı teorilerinin açıkladığı ortak görüş; göreve yönelik olmanın veya kişiye yönelik olmanın liderliğin etkili olmasında her koşul ve her çevrede geçerli olamayacağı, bazı durumlarda göreve yönelik olmanın etkin liderliği sağlayacağı gibi, bazı durumlarda da kişiye yönelik olmanın liderliğin etkili olmasını sağlayacağıdır (Çağlar, 2004). Liderlikte modern yaklaşımlar ise örgütlerin etkinliğini arttırabilmek için ortaya çıkmış yaklaşımlardır (Tengilimoğlu, 2005). Bunlardan bazıları ise Max Weber (1947) tarafından geliştirilmiş olan ve kitleleri sorgusuz sualsiz peşinden sürükleyebilme becerisini ifade eden Karizmatik Liderlik, ağırlıklı olarak öğretimi geliştirmeyi hedefleyen (Çelik,1999) Öğretimsel Liderlik, öncelikle iş görenlerin kişisel ilgilerini tatmin eden (Demir ve Okan, 2008), Burns tarafından çalışılan Etkileşimci Liderlik ve baskıcı rekabetin ortaya çıkardığı (Bolat ve Seymen, 2003) iş görenle çift yönlü iletişim sağlayan Dönüşümcü Liderlik (Bass ve Riggio, 2010) yaklaşımlarıdır.

Mevcut çalışmada liderlik davranışı olgusu, eğitim kurumları bağlamında, eğitimsel ve öğretimsel destek, iş birliği ve açıklık olmak üzere üç ana boyutta ele alınmıştır (Köybaşı, Beycioğlu, Uğurlu ve Özer, 2018). Eğitimsel ve öğretimsel destek boyutu için eğitim kurumu yöneticilerinden, kurum vizyonunu planlayıp geliştirmesi, öğretmenlere öğretim yöntemlerini uygulama noktasında cesaret vererek elle tutulur geri bildirimlerde bulunması, eğitim öğretim için kaynak ve materyal sağlaması beklenir (Ünal ve Çelik, 2013). İşbirliği boyutunda ise eğitim kurumu liderinden, öğretmenleri takdir etmesi, cesaretlendirip bilgilendirmesi ve ayrıca eğitim kurumunun diğer paydaşlarıyla ilişki ve iş birliğini sağlamlaştırması beklenir (Aktaş ve

Özgenel, 2020). Liderin eğitim kurumunun amaçlarını paylaşma davranışı gibi ilişki düzeyi davranışının kurumdaki insan ilişkileri sınırlarında olması, lideri daha etkin kılabilir. Liderlik davranışı boyutlarından üçüncü boyut olan açıklıkta ise eğitim kurumu liderinden iş ile ilgili önemli unsurları, kurum politika ve kurallarını öğretmenlere açıkça ifade etmesi ve paylaşması beklenir. Güven vermek, hesap verebilirliği ilke edinmek, sürekli paylaşım içerisinde olmak, hevesleri beslemek öte yandan suçlama ve kin tutmayı gündeminden çıkarmak açık liderlerin özelliklerindendir (Yıldız, 2019).

1.2.2. İş Doyumu

Araştırmaya konu edilen ikinci kavram iş doyumudur. İş doyum kavramı alanyazında; Nestrom (1985) tarafından ‘çalışanın işinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik’ (Lakshminarayanan, 2011) olarak tanımlanırken, Locke (1976) tarafından ‘işine ya da iş birikimine yönelik övgüden kaynaklanan olumlu ruh hali’ (Locke, 1991) olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda ise ‘çalışanın işiyle ilgili hissettiği hoşnutluk’ (Davis, 1988) olarak geçmektedir. Bu kavram için çeşitli teoriler ortaya atılmıştır fakat insan davranışları karmaşıktır ve hiçbir motivasyon kuramı tek başına iş doyumunu olgusunu bir bütün olarak açıklayamaz (Toker, 2007). Bu sebeple, iş doyumunu çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve açıklanmaya çalışılmıştır (Pektaş, Yaşar ve Can, 2023; Şahin, 1999; Taşdan ve Tiryaki, 2010; Yirmibeş ve Uçar, 2022).

Alanyazında iş doyumunu, süreç ve kapsam teorileri olmak üzere genel olarak iki grup olarak sınıflandırılmıştır (Öztürk ve Şahbudak, 2015). Bunlardan süreç teorileri, çalışma ortamında kişilerin davranışlarının nasıl olması gerektiğini tayin eden düşünce aşamalarını açıklamaya çalışan bilişsel teorilerdir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004). Bu grupta Amaç, Eşitlik, Porter Lawler Teorileri ile Beklenti Teorisi yer almaktadır (Semerci, 2005). Locke tarafından ortaya atılan amaç teorisine göre insanlara ulaşılabilir fakat zor amaçlar verildiğinde amaca ulaşabilmek için insanlar daha fazla çabalayacaktır (Semerci, 2005). Eşitlik Teorisi 1965’li yıllarda Adam’s tarafından ortaya konulan bir teoridir ve bu teori çalışma ortamında insanların diğerlerine göre fazladan veya eksik ödüllendirilmesinin davranışlarını etkilediğini söyler (Steers ve ark., 2004). Diğer taraftan Porter Lawler Teorisi temelleri Beklenti Teorisi’ne dayanır (Onaran, 1981) ve çalışanların çalışma ortamında gayretlerinin sonucunda elde edeceklerine verdikleri değer ile gösterilen gayret ilişkisini ortaya koyar (Semerci, 2005). Çalışanların çalışma sonucunda ödüllendirileceklerini düşündüklerinde ve ulaşabilecekleri hedefler için çalıştıklarında daha arzulu olduklarını söyleyen Beklenti Teorisi ise Vroom tarafından geliştirilmiştir (Steers ve ark., 2004).

İş doyumunu teori grubu olan kapsam teorileri iş doyumunu kişilerin istek, amaç ve ihtiyaçları kapsamında açıklamaya çalışır. Bu sınıflandırma içerisinde Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, Maslow’un Gereksinim Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer’in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Teorisi ile McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi yer alır (Çevik ve Korkmaz, 2014). Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’ne göre çalışma ortamında çalışanı mutlu eden ve çalışma ortamına bağlayan içsel faktörler ve hijyen faktörler olarak betimlenen dışsal faktörler, iş doyumunu etkileyen iki temel unsurdur. Bunlardan içsel faktörler; gelişme-ilerleme, başarı, işin kendisi onay ve sorumluluk faktörlerini içerirken, dışsal faktörler; olmadığında iş doyumunu düşüren çalışma ortamıyla ilgili faktörleri içerir (Smerek ve Peterson, 2007). Bir diğer kapsam teorisi olan Maslow’un Gereksinim Hiyerarşisi Teorisinde ihtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, saygı görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak hiyerarşik yapıda sıralanır ve bir alt ihtiyaç giderildikten sonra üstte olan ihtiyaç ortaya çıkar (Sun, 2002). Alderfer’in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Teorisi, ihtiyaçları; gelişme ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve var olma ihtiyacı olarak üç ana grupta sınıflandırır. Diğer taraftan bu teori, ihtiyaçların karşılanmaması halinde bir alt ihtiyacın belirdiğini (hayal kırıklığı, çekilme) öne sürmektedir. (Kayra, 2023). McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi; ihtiyaç karşılanmasına yönelik davranışların güçlü olmasının o ihtiyacın kişideki gücüne bağlı olduğunu savunur. Bu ihtiyaçlar ise güç, ilişki kurma ve başarma ihtiyacı olarak sıralanmaktadır (Steers ve ark., 2004).

İş doyum kavramı mevcut çalışmada içsel doyum boyutu ve dışsal doyum boyutuyla ele alınmaktadır. İş doyum; işin doğası, iş ortamı, ücret, ödül gibi içsel ve dışsal etmenlerden etkilenmektedir (Kurt ve Ottekin, 2022). İçsel doyum genellikle işin kendisiyle ilgili faktörlere odaklanır ve işin doğası, karmaşıklığı, özerklik derecesi gibi içsel faktörleri içerir. İş doyumunun bu içsel yönü, çalışanların işlerini yaparken ne kadar keyif aldıkları, kendilerini gerçekleştirmeleri ve becerilerini kullanmaları gibi unsurları ifade eder. Ayrıca çalışanların işlerinden ne kadar tatmin olduklarını belirleyebilir. Dışsal doyum ise iş dışı faktörlerle ilgilidir. Bu faktörler arasında maaş, ödül, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi dışsal unsurlar vardır. Dışsal doyum bu yönüyle çalışanların iş dışında elde ettikleri maddi ve sosyal destekten ne kadar memnun olduklarını gösterir (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001). İşin kendisinden kaynaklanan tatmin, çalışanların uzun vadede işlerine bağlılıkları ile performanslarını artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000). Çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılamak ve iş dışındaki yaşamlarını desteklemek için

gerekli olan dışsal doyum ile, adil bir ücret, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi dışsal faktörlerin yardımıyla çalışanların işlerinden memnun olmaları sağlanabilir ve işe bağlılıkları artırılabilir (Steel ve Lounsbury, 2009).

İş doyumunu ve çalışan yakınmalarına tesir eden en temel ve en önemli faktörün, yöneticinin ortaya koyduğu liderlik davranışları olduğu söylenebilir (Köybaşı ve ark., 2018). Çalışma ortamında yöneticinin liderlik davranışlarını olumlu yönde değiştirmesi, çalışanların iş doyumunu olumlu olarak etkilediği gibi çalışanların liderine ve örgütüne bağlılığını da arttırdığı görülmüştür (Oğuz, 2011; Yılmaz ve Ceylan, 2011). Alanyazın incelendiğinde liderlik davranışlarıyla iş doyumunu ilişkisini inceleyen birçok çalışma görülmektedir (Boğa, 2010; Düru, 2015; Gurbetoğlu ve Yücel, 2019; Katıtaş, Karadaş ve Coşkun, 2022; Yılmaz ve Ceylan, 2011). Eğitim kurumlarında liderlik ile ilgili araştırmaların odağında ise etkili eğitim kurumu liderlik niteliklerini teşhis ve tarif etmek vardır (Köybaşı ve ark., 2018). Eğitim kurumu müdürlerinin lider olarak kurumun performansını geliştirmede tesiri oldukça önemlidir (Raja ve Planichamy, 2011). Öğretmenlerin eğitim kurumunda işleriyle alakalı olumsuz tutumları ve bunun sonucunda iş doyumuna ulaşamamaları, hizmetten yararlanan kesimi olumsuz anlamda etkiler. Öğretmenlerin hizmet sektörü olan eğitim kurumlarında daha verimli ve daha etkin bir hizmet verebilmesi, çalışma ortamında iş doyumuna ulaşmalarıyla sağlanabilir. Öğretmenlerin çalışma ortamındaki iş doyumunu; kurum dışı sosyal hayatlarını, bedensel ve ruhsal olarak iyilik hallerini ayrıca verimliliklerini de etkiler (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Eğitim kurumu yöneticileri bu sebeple, eğitimde verimin ve kalitenin elde edilebilmesi için, eğitim kurumunun çalışma şartlarını iyileştirmeye, bununla birlikte öğretmenlerin işe yönelik beklentileriyle bireysel beklentilerini karşılamaya önem vermelidirler (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Başka bir deyişle, eğitim kurumu yöneticisinin sistemin başarısı için bir taraftan örgütsel hedeflere ulaşmaya uğraşırken, diğer taraftan öğretmenlerin bireysel beklentilerinin gerçekleşmesini sağlayarak onları çalışmaya yönlendirecek bir iş ortamı yaratması çok önemlidir (Ünal, 1991). Bu durum, öğretmenlerin iş doyumuna ulaşabilmesi için, büyük önem taşır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Eğitim yönetimi alanyazınında liderlik davranışlarıyla öğretmen iş doyumunu kavramları farklı eğitim kademe ve kurumları bağlamında ele alınmıştır. Bu çalışmalardan bazıları; okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla öğretmen iş doyumunu ilişkisini (Gurbetoğlu ve Yücel, 2019), ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış seviyeleriyle öğretmen iş doyumunu ilişkisini (Yılmaz ve Ceylan, 2011), ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiyle öğretmen liderlik uygulamaları ve iş doyumunu algıları ilişkisini (Eğriboyun,2015), ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin, lise yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarıyla öğretmen iş doyumunu ilişkisini (Azimli ve Şükrü, 2021) inceleyen araştırmalardır. Bazı çalışmalar ise belirli bir eğitim kademesi ve kurumu ile sınırlı kalmaksızın liderlik davranışları ve öğretmen iş doyumunu kavramını ele almıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları ilişkisini (Doğan, 2022) inceleyen çalışma buna örnektir. Alanyazın incelendiğinde bir yaygın eğitim kurumu olan halk eğitimi merkezlerinde yapılan çalışmalarda liderlik ve iş doyumunu kavramları ayrı ayrı olmak üzere konu olarak ele alınmıştır. Bunlardan bazıları; halk eğitim merkezi yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla çalışan motivasyon seviyesi ilişkisini (Yılmaz, 2015), halk eğitimi merkezinde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ve yabancılaşma seviyesi ilişkilerini (Güzel ve Kirazoğlu, 2019), halk eğitimi merkezi yönetici ve öğretmenlerinin hayat boyu öğrenme algısıyla iş doyumunu ilişkisini (Türkkan, 2019) inceleyen çalışmalardır. Buna karşın yapılan alanyazın incelemesinde Türkiye’de halk eğitimi merkezlerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırmanın alanyazına önemli ve özgün katkısı halk eğitimi merkezlerinde yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmen iş doyumunu ilişkisinin incelenerek sonuçlarının ortaya konulmasıdır. Araştırma bulgularının hayat boyu öğrenme kurumları yöneticilerine rehberlik etmesi ve hizmet içi eğitim programları ile ilgili politikaların geliştirilmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bir örgüt olan eğitim kurumunun önemli üyelerinden birisi olan öğretmenler, eğitim kurumunda diğer çalışanlarla birlikte ekip olarak görev yapar. Bu ekip, öğrenci ve topluma eğitimsel bakış açısı ve hizmet gibi eğitsel ürünler sunar. Ayrıca öğretmenler eğitim kurumlarının eğitsel, yönetsel ve örgütsel hedeflerine ulaşmasını sağlarlar (Başaran, 1994). Bu nedenle eğitim kurumu yöneticilerinin, eğitimde verimin ve kalitenin artırılabilmesi için eğitim kurumlarının çalışma şartlarını iyileştirmesi, öğretmenlerin işe yönelik beklentileri ile bireysel beklentilerini karşılaması önemlidir. (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Bu araştırmanın amacı, halk eğitimi merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, halk eğitimi merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile halk eğitimi merkezi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Halk eğitimi merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre;

1. Halk eğitimi merkezi öğretmenlerinin liderlik algıları ile öğretmenlerin iş doyumunu ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin liderlik algıları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Öğretmenlerin liderlik algıları iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

2. Yöntem

Halk eğitimi merkezlerinde çalışan öğretmenlerin algılarına göre halk eğitimi merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile halk eğitimi merkezi öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışma nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli iki ya da ikiden fazla değişken arasındaki karşılıklı bir değişimin olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlayan tarama modelidir (Karasar, 2012).

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2022-2023 eğitim-öğretim yılı Ankara ilinde halk eğitimi merkezlerinde çalışan 587 öğretmen oluşturmaktadır. Seçkisiz örnekleme metodlarından biri olan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak 315 öğretmen araştırmanın örneklemini meydana getirmektedir. Basit seçkisiz örnekleme metodunda evrende bulunan tüm üyelerin birbirlerinden bağımsız ve eşit olarak seçilme şansı vardır (Karasar, 2012). Çalışma için halk eğitimi merkezlerine gidilmiş, katılımcılara anketler dağıtılmıştır. Analize uygun olan anketler değerlendirilmiştir. Araştırmada örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendirmek üzere güç analizi yapılmıştır. Korelasyon ve çoklu regresyon analizleri için %95 güven düzeyi ($\alpha = 0.05$), orta düzeyde etki büyüklüğü ($r = 0.30$, $f^2 = 0.15$) ve %95 istatistiksel güç varsayımlarıyla yapılan analiz sonucunda 315 katılımcı ile yürütülen çalışmanın istatistiksel açıdan yeterli güce sahip olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 1: Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve kıdem dağılımları.

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	239	75,9
	Erkek	76	24,1
Yaş	25 yaş ve altı	23	7,3
	26-30 yaş arası	33	10,5
	31-35 yaş arası	47	14,9
	36-40 yaş arası	59	18,7
	41-45 yaş arası	61	19,4
	46 yaş ve üzeri	92	29,2
Kıdem	0-5 yıl	98	31,1
	6-10 yıl	57	18,1
	11-15 yıl	63	20
	16-20 yıl	31	9,8
	21 yıl ve üzeri	66	21
Toplam		315	100

Tablo 1'e göre; çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu kadınlar (%75,9) oluşturmaktadır. Öğretmenlerin yaş dağılımı incelendiğinde, en yüksek oran %29,2 ile 46 yaş ve üzeri grubudur. Kıdem olarak ise öğretmenlerin önemli bir kısmı 0-5 yıl (%31,1) ve 21 yıl ve üzeri (%21) gruplarında yoğunlaşmıştır. Bu veriler, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve kıdem açısından çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada 'Okul Liderliği Ölçeği' ile 'Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nden faydalanılmıştır. Ayrıca katılımcılara ait demografik verilerin toplanabilmesi amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır. 'Okul Liderliği Ölçeği' ile 'Minnesota İş Doyumu Ölçeği' ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

2.2.1. Okul liderliği ölçeği

Köybaşı ve ark. (2018) tarafından okul müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla beşli Likert tipinde geliştirilen ölçek, 31 maddeden oluşmakla birlikte, ölçeğin üç alt boyutu vardır. Ölçme aracının Cronbach-Alpha katsayısı .97 şeklinde bulunmuştur. Bu çalışmada, ölçeğin güvenilirliğini saptamak için Cronbach-Alfa katsayıları belirlenmiş olup ölçeğin tümü için Cronbach-Alfa katsayısı .98, ‘iş birliği’ boyutu için .98, ‘destek’ boyutu için .97, ‘açıklık’ boyutu için ise .98 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, kabul edilebilir düzeyde uyum indeksleri sergilemiştir (Byrne, 2013). Faktör analizi, üç faktörden oluşan özgün yapıyı test etmek için uygulanmıştır [$X^2/sd= 2.89$; NFI = .94; CFI = .96; GFI = .80; RMSEA = .08].

2.2.2. Minnesota iş doyum ölçeği

Bu çalışmada, öğretmen iş doyum algılarını belirlemek için ‘Minnesota İş Doyumu Ölçeği’ kullanılmıştır. Minnesota İş Doyumu Ölçeği, Davis ve ark. (1967) tarafından içsel doyum seviyesi, dışsal doyum seviyesi ve genel doyum seviyesini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Baycan (1985) ise ölçeği Türkçeye uyarlamış, geçerlilik ve güvenilirlik belirleme çalışmalarını yaparak Cronbach Alpha değerini 0,77 seviyesinde saptamıştır. Minnesota İş Doyumu Ölçeği iki alt boyuttan oluşmakla birlikte, 1-5 arasında değerlendirilen beşli likert tipinde 20 maddeden oluşmaktadır. Mevcut çalışma kapsamında ölçeğin güvenilirlik seviyesinin belirlenmesi amacıyla Cronbach-Alfa katsayıları saptanmıştır; sonucunda ölçeğin tümü için Cronbach-Alfa katsayısı .96, ‘içsel doyum’ boyutu için .95, ‘dışsal doyum’ boyutu için .91 şeklinde hesaplanmıştır. İki faktörlü özgün yapıyı belirlemek amacıyla çalışmanın verileriyle yapılan doğrulayıcı faktör analizi bulguları kabul edilebilir model uyumunu sergilemiştir [$X^2/sd= 2.51$; NFI = .95; CFI = .97; GFI = .91; RMSEA = .07].

2.3. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde lisanslı SPSS 25 ve AMOS 22 paket programları kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veri analizlerine başlamadan, verilerin analiz için uygun duruma getirilmesi amacıyla çeşitli işlemler gerçekleştirilmiştir. Bu işlemler arasında, anket formlarının eksik doldurulup doldurulmadığının kontrolü, eksik değer analizi ve normallik analizleri bulunmaktadır. İlk aşamada, ölçek soruları incelenmiş ve eksik değer analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kayıp veri olmadığı ve anketlerin tamamının doldurulmuş olduğu belirlenmiştir. 315 veri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Verileri değerlendirirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden (standart sapma, sayı, ortalama, yüzde) faydalanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uyup uymadığını belirlemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Veri analizinde çoklu doğrusal regresyon analizi ve değişkenler arası ilişkileri değerlendirmek üzere korelasyon testleri kullanılmıştır. Çalışma anketindeki likert tipi ‘Okul Liderliği Ölçeği’nin yorum ölçütünde değerler 1.00-1.80 arası ‘Kesinlikle Katılmıyorum’, 1.81-2.60 arası ‘Katılmıyorum’, 2.61-3.40 ‘Kararsızım’, 3.41-4.20 arası ‘Katılıyorum’, 4.21-5.00 arası ‘Tamamen Katılıyorum’ şeklinde göz önünde bulundurulmuştur (Köybaşı ve ark., 2017). ‘Minnesota İş Doyum Ölçeği’nin yorum ölçütünde ise değerler 1.00-1.80 arası ‘Hiçbir Zaman Memnun Değilim’, 1.81-2.60 arası ‘Memnun değilim’, 2.61-3.40 arası ‘Kararsızım’, 3.41-4.20 arası ‘Memnunum’, 4.21-5.00 arası ‘Çok Memnunum’ şeklinde göz önünde bulundurulmuştur (Baycan, 1985).

3. Bulgular

Yönetici liderlik davranış seviyeleri ile öğretmen iş doyum seviyeleri ile bu iki değişken ilişkisini gösteren betimsel analiz ve korelasyon katsayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Betimsel Analiz ve Korelasyon Sonuçları

	$\bar{x}$	SS	Basıklık	Çarpıklık	1	1a	1b	1c	2	2a
1. Okul Liderliği	3.67	1.23	-0,25	-0,93	1					
1a. Destek	3.68	1.25	-0,23	-0,95	.97*	1				
1b. İşbirliği	3.63	1.24	-0,39	-0,85	.99*	.93*	1			
1c. Açıklık	3.74	1.28	-0,20	-0,97	.94*	.88*	.92*	1		
2. İş Doyumu	4.11	0.74	1,51	-1,37	.36*	.35*	.34*	.32*	1	
2a. İçsel Doyum	4.22	0.72	1,89	-1,49	.38*	.39*	.35*	.34*	.94*	1
2b. Dışsal Doyum	3.97	0.85	1,25	-1,08	.29*	.27*	.28*	.26*	.93*	.78*

Tablo 2’ye göre; okul liderliği toplamı ile destek, iş birliği ve destek alt boyut düzeyleri, öğretmenler tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmiştir. Okul liderliği genel ortalaması 3.67 olarak belirlenmiş olup, destek ($\bar{x} = 3.68$), işbirliği ($\bar{x} = 3.63$) ve açıklık ($\bar{x} = 3.74$) alt boyutlarının da öğretmenler tarafından olumlu değerlendirildiği görülmektedir. Alt boyutlar arasında güçlü ilişkiler ($r=0.92-0.98$) bulunmaktadır, bu da liderlik davranışlarının birbirini desteklediğini ve tutarlı olduğunu ortaya koyar.

İş doyumu genel olarak yüksek seviyededir ($\bar{x} = 4.11$). İçsel doyum ($\bar{x} = 4.22$) dışsal doyuma ($\bar{x} = 3.97$) göre daha yüksek bulunmuştur. Bu da öğretmenlerin içsel doyum elde etme durumlarının dışsal faktörlerden daha kuvvetli olduğunu ortaya koymaktadır. Hem içsel doyum ile iş doyumu arasında ($r = 0.94$), hem de dışsal doyum ile iş doyumu arasındaki ($r = 0.93$) ilişki önemli derecede güçlüdür.

Tablo2’ye göre değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları incelendiğinde Okul Liderliği Ölçeği’nin toplam puanı ile Minnesota İş Doyumu Ölçeği’nin toplam puanı arasında ($r = .36$, $P<0.001$) pozitif yönde ve anlamlı korelasyonlar görülmüştür. Aynı şekilde Okul Liderliği Ölçeği’nin destek, iş birliği ve açıklık alt boyutları ile Minnesota İş Doyumu Ölçeği alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında da pozitif yönde ve anlamlı seviyede korelasyonlar görülmüştür.

Okul liderliğinin iş doyumunun bir yordayıcısı olup olmadığına regresyon analizi ile bakılmıştır. Analiz dahilinde, okul liderliğinin genel iş doyumu üzerindeki etkisiyle birlikte içsel doyum ve dışsal doyum üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Tablo 3’te elde edilen bulgular verilmiştir.

Tablo 3: Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı değişkenler	Bağımsız değişkenler	B	Standart hata	β	t	P
Minnesota Toplam	Sabit	3,598	,127		28,221	,000
	Destek	,016	,009	,318	1,639	,102
	İşbirliği	,000	,009	-,011	-,049	,961
	Açıklık	-,010	,026	-,072	-,392	,695
	R= 0,24 R ² = 0,06 F= 6,41 p= 0,000					
Minnesota İçsel Doyum	Sabit	3,679	,124		29,639	,000
	Destek	,021	,009	,434	2,249	,025
	İşbirliği	-,007	,009	-,168	-,734	,464
	Açıklık	-,003	,026	-,020	-,112	,911
	R= 0,26 R ² = 0,07 F= 7,48 p= ,000					
Minnesota Dışsal Doyum	Sabit	3,475	,148		23,494	,000
	Destek	,008	,011	,137	,701	,484
	İşbirliği	,009	,011	,190	,818	,414
	Açıklık	-,022	,031	-,131	-,703	,482
	R= ,20 R ² = ,04 F= 4,44 p= ,000					

Tablo 3’te yer alan regresyon sonuçlarına göre liderlik davranışlarının alt boyutlarını oluşturan destek, iş birliği ve açıklık değişkenlerinin tamamı birlikte değerlendirildiğinde, dışsal doyumu anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($p = 0,004$). Ancak, bu değişkenlerden hiçbirisi tek başına dışsal doyum üzerinde anlamlı bir yordayıcı değildir. Modelin açıklayıcılığının düşük ($R^2 = 0,041$) olması dışsal doyumu açıklamak için başka değişkenlerin de modele dahil edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Liderliğin içsel doyum üzerindeki açıklama gücü incelendiğinde; destek, iş birliği ve açıklık davranışları ile ilgili öğretmen algıları bir arada anlamlı model ortaya koymaktadır. Ancak yalnızca destek algısı tekil olarak anlamlı bir yordayıcıdır ($\beta=0,43$). Bu durum, katılımcıların desteklendiğini hissetmelerinin içsel doyumlarını artırabileceğini göstermektedir. Modelin açıklayıcılığı sınırlı olmakla birlikte dışsal doyuma göre daha güçlüdür ($R^2 = 0,067$).

Liderliğin genel doyum üzerindeki açıklama gücü incelendiğinde de, dışsal doyuma olduğu gibi, destek, iş birliği ve açıklık davranışları ile ilgili öğretmen algıları bir arada anlamlı model ortaya koymaktadır. Ancak bu alt boyutlar, tek başlarına öğretmenlerin iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($R^2 = 0,058$).

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, halk eğitimi merkezlerindeki öğretmenlerin liderlik davranışlarını genel olarak olumlu değerlendirdiğini ve özellikle açıklık, destek ve iş birliği gibi alt boyutlarda yüksek algılara sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre liderlik boyutlarının birbirleriyle ilişkili olabileceği ve öğretmenler tarafından algılandığı gibi tutarlı ve uyumlu bir liderlik örüntüsünü yansıttığı söylenebilir. Sonuçlar ayrıca öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin nispeten yüksek olduğunu, içsel tatminin dışsal tatminden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu, mesleki tatmin, özerklik ve öğretim görevlerine anlamlı katılım gibi içsel motivasyonların maaş veya kurumsal tanınma gibi dışsal faktörlerden daha önemli bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir (Yıldırım, Ünal ve Çelik, 2011).

Korelasyon analizleri, algılanan liderlik ile genel iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, farklı araştırmalarda (Çoban, 2019; Değirmenci, 2006; Doğan, 2022; Gurbetoğlu ve Yücel, 2019; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009; Yılmaz ve Ceylan, 2011) da belirlendiği gibi, yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlerin işle ilgili genel memnuniyetleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle içsel doyum ile liderlik davranışları arasındaki daha güçlü korelasyonlar, öğretmenlerin motivasyonunun daha çok içsel kaynaklı olduğunu ve okul liderlerinin bu alanı desteklemesinin önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Herzberg'ün Çift Faktör Kuramı ile uyumludur; zira bu kurama göre içsel doyum faktörleri (başarı, takdir, sorumluluk gibi) bireyler için daha sürdürülebilir bir memnuniyet kaynağıdır. Herzberg Teorisi'ne göre; içsel doyum seviyesi ile dışsal doyum seviyesi karşılaştırıldığında, içsel doyum seviyesi dışsal doyum seviyesine göre daha yüksek ise çalışanlar doyuma ulaşabilir, dışsal doyum düzeyi düşük ise genel iş doyum düzeyi de düşer (Köroğlu, 2012).

Regresyon analizine göre ise, destek, iş birliği ve açıklık gibi liderlik davranışları genel iş doyumunu ve özellikle içsel doyumunu anlamlı şekilde yordamaktadır. Bu sonuç, literatürde liderlik davranışlarının öğretmen tutumları ve iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisine işaret eden çalışmalarla örtüşmektedir (Bilgivar ve Asmaz, 2022; Leithwood ve Jantzi, 2006; Hoy ve Miskel, 2010; Tabancalı ve Cengiz, 2018; Tanrıöğen ve Çoban, 2019; Yılmaz ve Ceylan, 2011). Ancak bu alt boyutlar, tek başlarına iş doyumunu üzerinde güçlü yordayıcılar değildir. Bu durum, öğretmen iş doyumunun liderlik dışında başka faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir. İş doyumunu etkileyebilecek olası diğer faktörler arasında ücret politikaları, sosyal statü, çalışma şartları, mesleki gelişim imkanları ve bireysel özellikler sayılabilir. Bu da çok boyutlu bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmektedir. Destek algısının yalnızca içsel doyum üzerinde anlamlı bir yordayıcı olması ise dikkat çekicidir. Bu sonuç, öğretmenlerin en çok duygusal destek ve anlayışa ihtiyaç duyduklarını ve bu ihtiyacın karşılanmasının onların motivasyonlarını artırabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, destekleyici liderlik anlayışı, sadece öğretimsel verimliliği değil, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki tatminini ve bağlılığını da artırabilir. Liderlikte destekleyici davranış ortaya koymak daha fazla rehberlik, destek ve geri bildirim sağlamak demektir ve bu da çalışanların daha değerli hissetmelerini ve işlerini daha tatmin edici bulmalarını sağlar (Miao ve ark., 2016). Yönetici, eğitimsel amaçları gerçekleştirirken öğretmenlere kaynak ve materyaller sağlamalı, başarılı öğretim yöntemlerini uygulama noktasında öğretmenleri cesaretlendirip bilgi kullanımını teşvik etmeli ve eğitim öğretim standartlarını izlemelidir (Köybaşı ve ark., 2018).

Modelin açıklayıcılık düzeylerinin düşük olması (R^2 değerlerinin %4 ila %7 arasında değişmesi), öğretmen iş doyumunu etkileyen faktörlerin liderlik algısının ötesine geçtiğini göstermektedir. Bu sonuç, öğretmen doyumunun yapısal, yönetsel ve bireysel pek çok değişkene bağlı karmaşık bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmalarda bu değişkenlerin bir arada ele alınması, modelin açıklayıcılığını artırabilir. Sonuç olarak, bu araştırma eğitim kurumlarında etkili liderliğin öğretmenlerin özellikle içsel iş doyumları üzerinde anlamlı bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin destekleyici, iş birliğine dayalı ve şeffaf liderlik anlayışları benimsemeleri, öğretmenlerin mesleki tatmini açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada nicel bir tasarımın kullanılmasının, öğretmenlerin öznel deneyimlerine ilişkin bulguların derinliğini kısıtlayabileceği ve regresyon analizlerindeki nispeten düşük R² değerlerinin, mevcut modele dahil olmayan ek değişkenlerin iş tatminini önemli ölçüde etkileyebileceği dikkate alındığında, iş tatminine odaklı daha ileri araştırmalar için karma yöntemler ve çok değişkenli yaklaşımların benimsenmesi önerilmektedir.

Araştırmanın Etik Taahhüt Metni

Yapılan bu çalışmada bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulduğu; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifatın yapılmadığı, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde “Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi ve Editörünün” hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğu sorumlu yazar tarafından taahhüt edilmiştir.

Bu araştırma için Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Toplantısında 20.03.2023 tarihli ve 161283 sayılı kararı ile etik kurulu onayı alınmıştır.

Kaynaklar

- Aktaş, A., & Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1–18. <https://doi.org/10.52848/ijls.1471753>
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806–811. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ej1017309>
- Azimli, G., & Şükrü, A. D. A. (2021). Lise yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 62, 263–289. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.986749>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. In B. M. Bass & R. E. Riggio (Eds.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (2nd ed., pp. 76–86).
- Başaran, İ. E. (1994). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Nobel.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* (Doctoral dissertation). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Bilgivar, O. O., & Asmaz, A. (2022). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etkisi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 176–193. <https://doi.org/10.51460/baebd.1424550>
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969>
- Boğa, Ç. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Samsun ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde "dönüşümcü liderlik tarzı"nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59–85. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1195599>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203807644>
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91–108. <https://doi.org/10.17755/esosder.310987>
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çevik, N. K., & Korkmaz, O. (2014). Türkiye'de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126–145. <https://doi.org/10.18394/iid.09507>
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Davis, K. (1988). İşletmede insan davranışı - örgütsel davranış (K. Tosun, Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Değirmenci, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129–152. <https://doi.org/10.52848/ijls.1494375>
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 19(61), 72–90. <https://doi.org/10.52848/ijls.1503137>
- Doğan, Ü. (2022). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Asya Studies*, 6(19), 11–20. <https://doi.org/10.31455/asya.1061504>
- Düru, M. Ş. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Eğriboyun, D. (2015). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.14582/duzgef.1838>
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press.
- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda uygulama (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2).
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600>
- Gurbetoğlu, A., & Yücel, B. G. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim*, 1(2), 6–19. <https://doi.org/10.26466/opus.735280>
- Güzel, F., & Kirazoğlu, C. (2019). Halk eğitim merkezinde çalışan öğretmenlerin iş doyumu ile yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15(58), 193–222. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1504680>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Karadağ, E., Başaran, A., & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32–45. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.645490>

- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3–14. <https://doi.org/10.17244/eku.310143>
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Katıtaş, S., Karadaş, H., & Coşkun, B. (2022). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin öznel iyi oluş ve iş doyumları üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(62), 182–207. <https://doi.org/10.21764/mauefd.949243>
- Kayra, F. (2023). Neo-klasik yaklaşımın katkıları: Modern iş dünyasında hâlâ geçerli mi? *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2151–2173. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1289195>
- Kocabaş, D. A., & Köse, E. K. (2024). Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1–18. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1186429>
- Koroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275–289. <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.131>
- Köybaşı, F., Beycioğlu, K., Uğurlu, C. T., & Özer, N. (2017). Müdürlerin okul liderliği davranışları: Öğretimsel destek, ilişki ve açıklık düzeyleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 781–808. <https://doi.org/10.35675/befdergi.775056>
- Köybaşı, F., Beycioğlu, K., Uğurlu, C. T., & Özer, N. (2018). Okul liderliği ölçeği (OLÖ) geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 21–42. <https://doi.org/10.17679/inuefd.306628>
- Lakshminarayanan, S. (2011). Organizational behavior and work: A critical introduction. *Organization Management Journal*, 8(2), 132–134. <https://doi.org/10.1057/omj.2011.20>
- Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion*, 15, 9–28. <https://doi.org/10.1007/BF00991473>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Kurt, N., & Ottekin, A. D. (2022). Öğretmenlerin olumlu psikoloji göstergelerine genel bir bakış: Psikolojik sermaye, iş doyumu ve psikolojik iyi oluşun çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 2631–2657. <https://doi.org/10.29299/kefad.1001118>
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377–403. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.020>
- Onaran, O. (1981). Çalışma yaşamında güdülenme kuramları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*.
- Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumu. *Journal of International Social Research*, 8(40). <https://doi.org/10.25092/baunfbed.893447>
- Pektaş, T., Yaşar, M., & Can, T. (2023). Eğitim ortamlarında çalışanların iş doyumu ve yabancılaşma ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 568–587. <https://doi.org/10.31464/jlere.672475>
- Raja, A. S., & Planichamy, P. (2011). Leadership styles of school principals: An examination at Madurai district. *Global Management Review*, 5(4), 48–54.
- Semerci, A. S., & Müdürlük, İ. K. G. (2005). İş motivasyonu ve sonuçlar: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda bir uygulama. Retrieved from <https://www3.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/alisinansemerci.pdf>
- Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education*, 48, 229–250. <https://doi.org/10.1007/s11162-006-9042-3>

- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>
- Sun, H. Ö., & Müdürlüğü, B. M. (2002). İş doyumuna üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. <https://doi.org/10.16955/bitkorb.796566>
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271–282. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.002>
- Şahin, İ. (1999). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şimşek, A. Y., & Dönmez, A. T. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tabancalı, E., & Cengiz, F. (2018). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 481–499. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.414649>
- Tanrıöğen, Z. M., & Çoban, O. (2019). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumuna arasındaki ilişkiler. *Turkish Studies*, 14(4), 2705–2723. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.24802>
- Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2010). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54–70. <https://doi.org/10.51280/yjer.2019.004>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyum arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23–45. <https://doi.org/10.34189/tfd.23.01.005>
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92–107. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.245>
- Türkkan, A. (2019). Halk eğitimi merkezi yönetici ve öğretmenlerinin hayat boyu öğrenme algısı ile mesleki doyum arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Ünal, A., & Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2). <https://doi.org/10.12780/UUSB168>
- Ünal, S. (1991). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1–5, 43–58. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/pauefd/issue/11136/133208>
- Yıldırım, A., Ünal, A., & Çelik, M. (2011). Öğretmen kavramına ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş algılarının analizi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 92–109. <https://doi.org/10.20860/ijoses.1441638>
- Yıldız, B. B. (2019). Okul yöneticilerinin açık liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel erdemlilik algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. <https://doi.org/10.26466/opus.878070>
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yönetiminin yönetim davranışı ile değişim iş doyum ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277–394. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.003>
- Yılmaz, Ş. (2015). Halk eğitim merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Yirmibeş, H., & Uçar, M. Y. (2022). Öğretmenlerin iş doyumunun demografik değişkenler açısından incelenmesi: Aydın ili örneği. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Arayışı Dergisi (UEMAD)*, 2(2), 1–16. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egitimdemukemmellik/issue/80119/1448404>

Research Article

Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler

An Examination of The Relationship Between Leadership Behaviors of Public Education Center Administrators And Teachers' Job Satisfaction

Zeynep İNCEBAY Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü zeynep_fr@hotmail.com https://orcid.org/0000-0002-9969-8618	Esra KARABAĞ KÖSE Doç.Dr., Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü esrakarabag@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-1367-7793
---	--

Extended Summary

Introduction

The effects of leadership behaviors displayed by managers in the work environment on the job satisfaction levels of employees continue to attract the attention of leadership researchers (Aydın et al., 2013; Bogler, 2001; Howell & Avolio, 1993; Miao et al., 2016). It can be said that communication and cooperation between administrators and teachers, which are leadership behaviors in educational institutions (Köybaşı et al., 2018), not only increase organizational success but also enhance teachers' job satisfaction (Çetinkanat, 2000). Leader-follower interaction is considered important in terms of leadership behaviors and teacher job satisfaction, as it allows for the evaluation of the results of leadership behaviors and their importance in different institutional contexts. In this regard, the current study focuses on the relationship between the leadership behaviors of administrators and teacher job satisfaction in public education centers, which are educational institutions but have their own unique institutional dynamics.

It can be said that the most basic and important factor affecting job satisfaction and employee complaints is the leadership behaviors displayed by the manager (Köybaşı et al., 2018). It has been observed that a manager's positive change in leadership behavior in the work environment positively affects employees' job satisfaction and also increases employees' commitment to their leader and organization (Oğuz, 2011; Yılmaz & Ceylan, 2011). When the literature is examined, there are many studies exploring the relationship between leadership behaviors and job satisfaction (Boğa, 2010; Düru, 2015; Gurbetoğlu & Yücel, 2019; Katıtaş et al., 2022; Yılmaz & Ceylan, 2011). The focus of leadership research in educational institutions is to identify and describe effective educational leadership qualities (Köybaşı et al., 2018). As leaders of educational institutions, their influence on improving the performance of the institution is very important (Raja & Planichamy, 2011).

When the literature is examined, the concepts of leadership and job satisfaction are discussed separately in studies conducted in public education centers, which are non-formal education institutions. Some examples include: the relationship between the leadership behaviors of public education center managers and the motivation level of employees (Yılmaz, 2015); the relationship between job satisfaction and the alienation level of teachers working in public education centers (Güzel & Kirazoğlu, 2019); and the relationship between the perception of lifelong learning and job satisfaction of public education center managers and teachers (Türkkan, 2019). However, in the literature review, no study was found investigating the relationship between leadership behaviors and job satisfaction in public education centers in Turkey. For this reason, the important and original contribution of this research is to examine the relationship between the leadership behaviors of administrators and teacher job satisfaction in public education centers. It is thought that the research findings will contribute to the development of policies regarding managers of lifelong learning institutions and in-service training programs. Teachers, one of the important members of the educational institution, which is an

organization, work as a team with other employees in the educational institution. This team provides educational products such as educational perspectives and service to students and the community. In addition, teachers ensure that educational institutions achieve their educational, managerial and organizational goals (Başaran, 1994). For this reason, it is important for educational institution administrators to improve the working conditions of educational institutions and to meet teachers' work-related and individual expectations in order to increase efficiency and quality in education (Karaköse & Kocabaş, 2006). The purpose of this research is to examine the relationship between the leadership behaviors of public education center administrators and the job satisfaction of public education center teachers, according to the perceptions of teachers working in public education centers.

Method

This research was designed using the relational survey model, one of the quantitative research methods. The relational survey model aims to reveal whether there is a mutual change between two or more variables (Karasar, 2012). The research population consists of 587 teachers working in public education centers in Ankara in the 2022-2023 academic year. Using the simple random sampling method, one of the random sampling methods, 315 teachers were selected as the sample for the research. The 'School Leadership Scale' and 'Minnesota Job Satisfaction Scale' were used to measure the two different variables in the research. The SPSS 25 program and AMOS 22 package were used to analyze the data. Before starting the data analysis obtained from the participants, various processes were carried out to make the data suitable for analysis. These processes include checking whether the survey forms are filled out incompletely, missing value analysis, and normality analysis. In the first stage, the scale questions were examined and missing value analysis was performed. According to the results obtained, it was determined that there was no missing data and all the questionnaires were filled out. Analyses were carried out with 315 data. Descriptive statistical methods were used when evaluating the data. Skewness and kurtosis values were examined to determine whether the data conformed to normal distribution. Multiple linear regression analysis and correlation tests were used to evaluate the relationships between variables in data analysis.

Results and Discussion

When the descriptive findings of the study are evaluated, it emerges that the leadership behaviors of public education center administrators are perceived at a high level by the teachers. According to the teachers' opinions, the medium and high levels of leadership behavior exhibited by the principals are seen as positive. This is because, when examining the relationship between the levels of leadership behavior perceived by the teachers and their job satisfaction, it is found that as the perceived level of leadership behavior increases, the teachers' job satisfaction also increases.

Descriptive findings regarding job satisfaction, another variable of the study, show that the job satisfaction levels of teachers working in public education centers are high across the whole scale and its sub-dimensions. It is desirable to have a high level of job satisfaction in the teaching profession because as teachers' job satisfaction increases, the quality of education also increases.

The study also investigated the relationships between the leadership behaviors of public education center administrators and the job satisfaction of public education center teachers. The findings of the study reveal that the relationship between administrator leadership behaviors and teacher job satisfaction is positive, significant, and low. Teachers need to see leadership behaviors to increase job satisfaction. It can be said that the biggest responsibility to achieve this belongs to the manager. In addition, the administrator's inclusion of the teacher in the process while achieving educational goals can contribute positively to their level of job satisfaction.

Pedagogical Implications

Public education center administrators should evaluate themselves from the perspective of the teachers from time to time, give importance to feedback from teachers in the process of achieving educational goals, and constantly assess the level of their leadership behavior according to the teachers' perceptions. They should aim to eliminate deficiencies and focus on their development. For this purpose, public education center administrators can attend trainings to improve themselves and update their knowledge about leadership behaviors. In this way, they can lead their institutions with a more conscious and innovative management approach. Additionally, public education center administrators clearly expressing their thoughts about the problems within the institution, including teachers in the solution process and actively participating in the process, and supporting teachers' activities for their personal and professional development are behaviors that can positively affect teachers' perception of leadership behaviour.